



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**MODELO DE CONTROL AL DESEMPEÑO**

**DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA ORGANIZACIÓN**  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
LICENCIADO EN CONTADURÍA  
PRESENTAN:

CRISTINA CARRILLO ANDRÉS  
VIOLETA DOMÍNGUEZ FLORES

**ASESOR:**  
C.P.C. Y MTRO. EDUARDO HERRERIAS ARISTI



MÉXICO, D.F. 2004



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.



FACULTAD DE CONTADURÍA  
Y ADMINISTRACIÓN

MAYO 24 2004



COORDINACIÓN DE  
EXAMENES PROFESIONALES

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Cristina Carrillo Andrés

FECHA: 24 mayo 2004

FIRMA: 

Damos gracias a nuestra casa de estudios,  
la Universidad Nacional Autónoma de México,  
y a nuestra Facultad de Contaduría y Administración ,  
por cobijarnos en sus aulas;  
a nuestros padres,  
por darnos la vida  
e impulsarnos a la superación;  
a los profesores que nos enseñaron su saber;  
a nuestros seres queridos y  
a nuestro asesor,  
por creer en nosotras  
y brindarnos su apoyo  
para trazar parte de nuestra  
meta profesional.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Violeta Domínguez

Flores

FECHA: 24 mayo 2004

FIRMA: 

## MODELO DE CONTROL AL DESEMPEÑO

### ÍNDICE

1. Introducción	
2. Planteamiento del problema	
3. Justificación	
4. Objetivo	
5. Hipótesis del trabajo	
6. Alcance y limitaciones	
7. Metodología	
8. Estructura	
I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS	1
I.1. Elementos	6
I.2. Estudio del entorno de la empresa	10
I.3. Aplicación	12
I.4. Resumen Capitular	15
II. TABLERO DE CONTROL	18
II.1. Concepto de Tablero de Control	20
II.2. Funcionamiento	20
II.2.1. Perspectiva Financiera	22
II.2.2. Perspectiva Clientes	24
II.2.3. Perspectiva Procesos internos	25
II.2.4. Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	27
II.3. Pasos para su aplicación	28
II.4. Beneficios y limitaciones del Tablero de control	31
II.5. Sistema informático de control	33
II.5.1. Manual de Operación	33
II.5.1.1. Diagrama de Flujo	38
II.5.1.2 Simbología del sistema informático	42
II.5.1.3. Pantallas del sistema informático	43
II.6. Resumen Capitular	53

## MODELO DE CONTROL AL DESEMPEÑO

### ÍNDICE

III. CONTROL DE GESTIÓN	57
III.1. Gestión estratégica	57
III.2. Aplicación del Control de Gestión mediante el Modelo de Control al Desempeño	60
III.3. Resumen capitular	62
IV. MODELO	67
IV.1. Modelo de planeación estratégica	68
IV.2. Cuadro general de relación de estrategias, objetivos, métricas, formulas y líneas de acción	76
IV.3. Contribución Marginal	77
IV.4 Desarrollo del Modelo de Control al Desempeño aplicado a casos específicos.	78
IV.5 Modelo del mapa causa-efecto	92
IV.6 Resumen capitular	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
ANEXOS	
A Estado de Resultados	98
B Estudio Benchmarking	99
C Extracto de estadísticas de la empresa	101
D Informe del avance del objetivo asignado	102
BIBLIOGRAFÍA	103
GLOSARIO DE TÉRMINOS	105

## **1) INTRODUCCIÓN**

La complejidad que muestra el contexto en el que se mueven las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, en medio de la globalización y el escenario de competencia, hace necesario implementar mecanismos (herramientas) que ayuden a las organizaciones a mantenerse en el mercado.

En muchas ocasiones encontramos que las organizaciones no cuentan con manuales, para su mantenimiento, o bien que aquellos que los tienen sólo lo hacen como requisito, pero no los aplican ni llevan a cabo una planeación estratégica a largo plazo, y si la tienen no le dan seguimiento.

En la actualidad, las empresas necesitan una herramienta dinámica que les permita evaluar su desempeño e implementar la evaluación de la planeación estratégica. Éste es nuestro tema de estudio.

Al realizar este trabajo nuestro primer interés es aportar una herramienta que permita evaluar el desempeño de las empresas, permitiéndose alcanzar las utilidades presupuestadas.

El trabajo que enseguida se presenta es un caso supuesto y está guiado por el interés de proporcionar una herramienta que sirva para las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas de cualquier sector-rama que tengan necesidad de medir y mejorar la eficiencia y eficacia de sus empleados, esto gracias a la herramienta que aquí proporcionamos [nuestra propuesta] que se desarrollará más adelante.

## **2) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La premisa de la cual partimos fue: ¿qué es lo que toman en cuenta para la toma de decisiones? ¿Tomarán solamente los estados financieros básicos?

De igual manera nos cuestionamos: si el personal que labora en las organizaciones conoce cuál es su planeación estratégica, ¿conocerá cuáles son sus metas a alcanzar? ¿Sabrá cuál es la visión de la empresa?

### **3) JUSTIFICACIÓN**

Sabiendo que es trascendental que las empresas evalúen su desempeño, proponemos la utilización de una herramienta que permita la toma de decisiones por medio de un Modelo de Control al Desempeño.

### **4) OBJETIVO**

Nuestro objetivo es proporcionar una herramienta que permita medir el desempeño en las empresas, tomando aspectos financieros y no financieros para la toma de decisiones y así obtener mejores resultados y una proyección en el mercado.

### **5) HIPÓTESIS DEL TRABAJO**

Con una herramienta que evalúe el desempeño de las empresas, éstas podrán aumentar su productividad, y por lo tanto, aumentar sus utilidades y ser más competitivas.

### **6) ALCANCE Y LIMITACIONES**

Nuestro nivel de análisis está enfocado a las empresas de cualquier dimensión. La propuesta es evaluar la planeación estratégica por medio del tablero y sistema informático de control, con la finalidad de lograr la utilidad presupuestada, dando como resultado un Modelo de Control al Desempeño.

Sabemos que existen otros métodos de control de gestión, así como diversidad de puntos de vista. Sin embargo nos enfocaremos en la utilización del tablero y del sistema informático de control.

## **7) METODOLOGÍA**

Para ubicar la necesidad de una herramienta así, nos allegamos de información que el contexto proporciona mostrando que se necesitan mecanismos de medición al interior de las organizaciones que en muchas ocasiones no tiene un seguimiento o bien formas de medir su rendimiento. De esta manera mostramos la metodología en dos sentidos: por un lado vemos aquella que sirve para acercarnos a nuestro objeto de estudio; por otro, cómo llevamos a cabo el proyecto.

Reconocemos que existen una gran de diversidad de metodologías por las cuales nos podemos acercar al estudio que nos proponemos emprender en este momento y reconocer que más que una lucha de reemplazar un método por otro son complemento, dejando así notar las diferentes formas de metodología y aquellos enfoques que son utilizados y sus herramientas, entre las formas existentes encontramos:

- ✦ La investigación experimental<sup>1</sup>.
- ✦ Análisis secundario de datos del estudio<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Se realizan con base en experimentos y cuasi-experimentos siendo estos representantes y como punto de referencia y comparación uno con otro para determinar por ejemplo el grado de satisfacción en el trabajo entre un grupo y otro. Esto quiere decir que existe un experimento del grupo que es un grupo observado y un grupo de control que serán confrontados uno con otros.

<sup>2</sup> Este análisis se lleva a cabo con el apoyo de la historia y los datos que han sido archivados y están a la mano del investigador y es muy funcional para la investigación. Estos archivos pueden estar en manos de la empresa o bien en cifras en manos de organismos internacionales o nacionales reconocidos sirviendo de respaldo. Esta investigación tiene al apoyo de investigación cuantitativa y cualitativa, según la interpretación y manejo de los datos. Por ejemplo: datos

- + La investigación del estudio<sup>3</sup>. y
- + La investigación de archivos.
- + La investigación cualitativa<sup>4</sup>.
- + La investigación cuantitativa<sup>5</sup>.

---

cuantitativos recientes, estudios cualitativos recientes, estudios cualitativos históricos, estudios cuantitativos históricos ya sea obtenidos de una base de datos, documentos archivados.

<sup>3</sup> Es un tipo de investigación con un visión de entorno bastante clara, ya que se lleva a cabo examinando las relaciones que existen entre las variables (por ejemplo el trabajo y la motivación). Se trata de analizar el grado que están causalmente relacionados y el grado de inferencia que se tiene unos con otros. Para detectar estas características específicas se debe recurrir a sus instrumentos específicos, que son las entrevistas o la encuesta. En este estudio se debe tomar en cuenta el tamaño del grupo, la consideración del líder y el desempeño del trabajo y la rutina del mismo, así como el compromiso de la organización; estableciendo el flujo que se pueda dar entre estos apartados independientes y al mismo tiempo determinar que variable será dependiente de otra y cuál será la independiente en cada caso o las variable que dependan de otra ya que pueden ser más de dos y el flujo de éstas.

<sup>4</sup> La información en este momento será para saber, qué piensa, cree, siente, percibe y experimenta el individuo. Se debe de interpretar la información, tratando de alejarse de subjetividades y predisposiciones que afecten a la investigación. La investigación cualitativa se invoca a una estrategia de observación por lo general se busca interactuar con los actores, observar y compartir sus experiencias.

En este método se puede determinar la identidad del sujeto con la organización, esto es, qué tanto tiene puesta la camiseta el miembro de la organización y por qué se identifica con ella. A diferencia del método cuantitativo aquí se analizan las relaciones contextuales y los acontecimientos como un mecanismo en movimiento y en constante transformación, mientras el otro mantiene una posición inerte y pasmada en el entorno. Esta visión permite que puedan salir temas intocables o "tabú" que no están al alcance de cualquier investigación, es decir, con este método lograremos establecer una relación de confianza para descubrir lo oculto del problema que en este momento no se puede tener idea o se desconoce, pero que existe, y puede ser ese otro problema o subproblema que afecte y pueda dar un giro o bien otra perspectiva a la problemática examinada. Así también descubrir situaciones particulares con la investigación que se relacione sin que afecte la investigación o la desvíe.

<sup>5</sup> Este tipo de investigación solo arroja datos numéricos que deben ser interpretados por el investigador, pero muchas veces no corresponden con la realidad. Sólo se dan resultados; se les asigna un número a las observaciones cualitativas, éstas pueden ser sociedades enteras. Son

Desde esta perspectiva tratamos de abordar el proyecto desde una revisión de documentos de diferentes índoles. El marco conceptual de la investigación permitirá integrar de manera coherente toda la información obtenida para luego proceder a proponer un Modelo de Control al Desempeño que sirve a bajo costo permitiendo el acceso a todo tipo de organización.

La información documental trata de elaborar un marco teórico conceptual para formar un cuerpo de ideas sobre el objeto de estudio además con el propósito de elegir los instrumentos para la recopilación de información es conveniente referirse a las fuentes de información entre las que encontramos libros, revistas, informes técnicos y tesis en donde, se corrobora el conocimiento inmediato de la investigación.

## **8) ESTRUCTURA**

El presente trabajo está dividido en cuatro Capítulos, definidos en conjunto con nuestro asesor, estructurados de la siguiente manera:

En el primer Capítulo el lector se familiarizará con los elementos que comprenden la planeación estratégica de los negocios, que aplicaremos a una empresa de auto transporte llamada Transporte Modelo. Luego de

---

mejores en la ciencia positiva cuantificativa, permiten una recolección de datos clara, confiable y rigurosa. Este modelo presenta limitaciones para el alcance que se requiere de esta investigación, ya que estamos en un terreno de ver las variables de una forma para analizar. Una de las ventajas que tal vez pudiera servir a la investigación con este método es darle un valor proporcional a los datos para que sean contextualizados, apoyados del método anterior de archivos, sirviendo de esta forma para determinar el grado de estudios, la edad de las personas pero sólo como datos anexos a la investigación.

entrevistarnos con el empresario a cargo y con parte de su personal, obtuvimos los elementos básicos con los que alimentar nuestro Modelo de Control al Desempeño. En el segundo Capítulo exponemos su funcionamiento tomando en cuenta cuatro grandes perspectivas implícitas en una empresa. Este Tablero de Control será ejecutado por un sistema informático. En el Capítulo III se expone el Control de Gestión y su aplicación mediante el Modelo de Control al Desempeño. El Capítulo IV plasma la teoría en el desarrollo de un modelo y finalmente las conclusiones y recomendaciones.

**CAPÍTULO I**

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS  
NEGOCIOS**

## **I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS NEGOCIOS**

En nuestro país existen en su mayoría micro y pequeñas empresas, y sólo algunas empresas grandes que abarcan nichos de mercado muy extensos. Hoy en día, debido a los cambios externos e internos del país, las empresas se ven obligadas a adaptarse y desarrollar herramientas de evaluación

Al inicio del presente trabajo surgieron varias preguntas: ¿cómo están realizando las empresas el Control de Gestión? ¿Sólo toman en cuenta las razones financieras<sup>1</sup> y los estados financieros básicos<sup>2</sup> para la toma de decisiones?

El Modelo de Control al Desempeño se implantará a una empresa de transporte. Para realizar una exploración de cómo se encontraba antes de proponer nuestro modelo, obtuvimos la primera entrevista en nuestro carácter de asesores con el empresario a cargo. Su primera pregunta: ¿cómo puedo aumentar mis utilidades?

Antes de contestar realizamos una breve entrevista:

---

<sup>1</sup> Razones de Liquidez, Rentabilidad, Cobertura y Endeudamiento.

<sup>2</sup> Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de variaciones del capital contable y Estado de cambios en la Situación Financiera.

- Asesor: ¿Cuál es la visión de la empresa?  
Empresario: Permanencia de los accionistas existentes y atracción de nuevos.
- Asesor: ¿Cuál es su misión?  
Empresario: Brindar un servicio de calidad a precios accesibles y con trato distintivo al cliente.
- Asesor: ¿Cuáles son sus objetivos?  
Empresario: Financieramente, incrementar las utilidades y brindar precios accesibles para retener y aumentar clientes, estableciendo medios informáticos para información y transacciones, ofreciéndoles disminuir tiempo en los procesos (recorrido) y dar seguimiento a los servicios, lo cual repercutiría en los procesos internos esto para aumentar la productividad e incentivar y motivar a los empleados.

De esta pequeña entrevista, además de un recorrido por las instalaciones, decidimos realizar unas cuantas preguntas al personal:

- Asesor: ¿Tiene alguna meta específica a lograr en este año?  
Gerente-Personal: Estamos cumpliendo con los pagos de nómina, tenemos algunos programas de capacitación al personal.
- Asesor: ¿Los empleados saben cuáles son la visión, misión y objetivos de la empresa?  
Gerente-Personal: Los empleados conocen muy bien sus funciones.

Se siguieron realizando entrevistas con estas preguntas básicas, identificando que el personal encuestado desconoce completamente la visión, misión y objetivos de la empresa, así como sus objetivos. Es por eso que en el presente capítulo nos damos a la tarea de definir qué es la planeación estratégica y proponer un Modelo de Control al Desempeño.

Realizamos nuestra propuesta con la finalidad de cumplir con la utilidad presupuestada, basándonos en la planeación estratégica de la empresa.

Para que una organización pueda funcionar de manera óptima debe concentrarse en su negocio estructural, basándose en la estrategia como elemento clave que conducirá a un desempeño eficiente y eficaz, siempre y cuando se tenga definido: ¿qué es lo que se quiere hacer? ¿Hasta dónde se quiere llegar? ¿Cómo se va a hacer? ¿Qué es lo que se tiene y qué hace falta? Si se tienen definidos estos elementos, entonces la organización, y quienes la conforman, obtendrán ventajas competitivas con las que podrán enfrentar y aprovechar todos los factores internos y externos que le afectan a la empresa, y por ende, una mejor toma de decisiones.

Trabajar con estrategia nos da la ventaja de actuar proactivamente en lugar de reactivamente como se acostumbra.

Una vez planteada la estrategia, se deberá llevar a cabo. Por esta razón es necesaria la utilización de una herramienta de control, la cual evaluará la planeación estratégica del negocio.

Planeación Estratégica. Rodríguez Valencia la define como:

*"Un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros"*<sup>3</sup>.

De acuerdo con esta definición, la planeación estratégica debe ser un documento formal para que así cumpla con una de sus funciones: tomar el carácter de obligatoriedad ante los directivos. También debe ser lógico, progresivo, realista, coherente, ya que sin estos elementos sería absurdo planear algo que no se puede realizar tomando en cuenta los recursos con

---

<sup>3</sup> RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. ECAFSA, México 2001. Pág. 140

los que contamos, los que nos faltan y hasta los que en un futuro tendremos o careceremos de ellos.

La planificación estratégica es útil para todo tipo de organizaciones, ya que les marca un camino a seguir. La planeación estratégica es una guía de acción para moverse en el entorno, ya que nos permite diseñar un futuro deseado.

Dentro de la planeación estratégica se definirán elementos como: visión, misión, objetivos; análisis del entorno de la empresa mediante el método FODA y la estrategia de la empresa.

El cuadro que se presenta a continuación esquematiza la estructura de la planeación estratégica:



Figura 1. La planeación estratégica se compone de tres grandes apartados: elementos (visión, misión y objetivos), técnica (estudio del entorno de la empresa o análisis FODA) y aplicación (estrategia).

En las siguientes líneas se presenta una breve descripción de los elementos, técnica y aplicación de la planeación estratégica, mismos que se abordarán de manera genérica por no formar parte del estudio del presente trabajo.

## **I.1. Elementos**

Para dar respuesta a estos cuestionamientos debemos plantear estrategias y sus respectivos indicadores. Estas deberán estar basadas en el logro de los elementos que conforman la planeación estratégica como son: visión, misión y objetivos que se definirán en este apartado.

El primer elemento a tratar será por su importancia será la visión ya que es el que nos va a mostrar como visualizamos a la empresa a futuro. Su definición es la siguiente:

*"La visión es una proyección a largo plazo de lo que se quiere de la empresa"*<sup>4</sup>

Se debe tener en cuenta que la entidad se encuentra inmersa en un sistema y que debe de plantear su visión enfocada a una meta de posicionamiento en el mercado y por consecuencia el incrementar utilidades.

Es importante considerar, antes de plantear una visión, los siguientes aspectos:

- Determinar la motivación o idea principal para que la empresa se desarrolle. Ejemplo (enfocado al modelo Capítulo IV):

*"Ser líder Nacional en la industria del transporte turístico"*

- Una vez hecho lo anterior, corresponde realizar una debida revisión periódica con la finalidad de que la visión, a pesar de ser a largo

---

<sup>4</sup> Kaplan y Norton, *Cuadro de mando integral*, EDICIONES GESTIÓN 2000, Barcelona 1997. Pág. 44

plazo, esté actualizada para que junto con los colaboradores o directivos de la empresa se analice si va por buen camino o no.

La visión es un elemento primordial. Existiendo una visión clara y alcanzable el personal que labora en la empresa sabrá: hasta adonde quiere llegar la empresa, cuáles son sus metas a alcanzar y en que tiene que enfocar su esfuerzo.

Es importante crear en los trabajadores la conciencia que forman parte de los logros alcanzados y por alcanzar de la empresa. Así mismo saber que son el engranaje que hace funcionar su gran maquinaria.

Es muy común, en las empresas mexicanas, que cuando las personas ingresan a laborar, alguien les diga únicamente sus actividades a realizar. Sin embargo no se le dice al nuevo empleado: cómo se encuentra la empresa posicionada en el mercado, ni cuáles son sus metas a alcanzar, ni la visión de la misma:

Es importante que se cuente con una visión clara y que sea alcanzable. De la misma manera es esencial que todo el personal conozca cuál es ésta.

Una vez que se tiene planteada nuestra visión se debe trazar cual es la misión de la empresa siendo éste el siguiente elemento del que vamos a hablar.

El segundo elemento que integra la planeación estratégica que trataremos será la misión, siendo este el que nos va a indicar la razón de ser de la empresa.

Es de suma importancia tener clara nuestra misión, ya que es la razón de por que se crea la empresa. Hay que tener muy claro que es lo que la empresa ofrece al cliente, siendo nuestro principal objetivo satisfacerlo. Para esto debemos ofrecer un beneficio a los clientes, comparados con la competencia, para atraerlos y que obtengan un beneficio al elegirnos entre otras empresas.

No hay que olvidar que formamos parte de un gran sistema. Para el planteamiento de nuestra misión, entre otros elementos existentes, debemos de tener en consideración cuatro pasos siguientes:

- Definir el propósito de la empresa y en beneficio de quién se hace todo el esfuerzo.

Ejemplo (enfocado al modelo Capítulo IV):

*"Brindar un servicio de calidad, a precios accesibles y con trato distintivo al cliente, manteniendo los accionistas existentes y generando nuevos".*

En esta misión la razón de ser es la calidad en el trato al cliente.

- Establecer la razón comercial o estrategia, es decir, la capacidad distintiva o ventaja competitiva que permitirá a la empresa u organización ser especial.
- Definir las normas de comportamiento. Una vez que la estrategia fue definida, se traducirá en decisiones, actividades y comportamientos.
- Establecer los valores de la empresa, identificándolos con los del personal y viceversa.

La misión de la empresa no solo es para el nivel directivo sino también para el administrativo y operacional, ya que a cada uno de ellos les servirá para mejorar su capacidad de respuesta, orientar y comprender los procesos y la importancia de sus actividades.

En cuanto a los objetivos, es necesario que se comprenda la visión y misión de la empresa, siendo éstos un elemento clave para la utilización de los recursos con los que cuenta, debiendo alinearlos a las perspectivas que

planteamos en el Tablero de Control (Perspectiva Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento.

Los objetivos deben ser definidos por los responsables de llevarlos a cabo, según la definición de Rodríguez Valencia, conceptualmente el objetivo es:

*"Un resultado específico que prevé alcanzar la implantación de su planeación estratégica".<sup>5</sup>*

Para fijar objetivos recomendamos considerar los siguientes puntos:

- Orientarlos hacia resultados específicos, sin divagar con lo que se quiere plantear, siendo puntuales y claros.
- Ser realistas y alcanzables; no se pueden plantear objetivos que la empresa no podrá alcanzar.
- Aceptables para todas las áreas de la empresa, ya que estos objetivos se tendrán que coordinar entre sí para que se logre llevar a cabo la visión y misión de la empresa.
- Ser claros y fáciles de comprender.
- Flexibles, debido a los cambios externos e internos de la empresa. Es imposible plantear objetivos rígidos.
- Al ser un desafío se pone empeño en alcanzarlos, y hacerlos posibles, siempre y cuando cumplan con ser realistas.
- Que fijen un resultado clave, es decir, de qué me va a servir plantear y alcanzar el objetivo.

---

<sup>5</sup> RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. Ídem. Pág. 210

- Costo-beneficio, justificar los beneficios que da el realizar los objetivos y los costos que representen, así como el tiempo y los recursos con los que se cuenten para realizarlos.

El costo beneficio de los objetivos de Transporte Modelo no se estudiará, debido a que no es materia de la presente investigación.

Para el modelo que desarrollaremos en nuestro Capítulo IV, los objetivos por perspectiva son:

Perspectiva Financiera:

- Incrementar utilidades.
- Brindar precios accesibles.

Perspectiva Clientes:

- Retener y aumentar clientes.
- Establecer medios informáticos para información y transacciones.

Perspectiva Procesos internos:

- Disminuir tiempo en los procesos.
- Dar seguimiento a los servicios.

Aprendizaje y Crecimiento:

- Aumentar la productividad.
- Incentivar y motivar a los empleados.

Dentro del establecimiento de objetivos hay que considerar el entorno externo e interno de la empresa, sobretodo el interno, ya que los objetivos personales, de área y de departamento, no deberán contraponerse al objetivo general. Es por esta razón que al mismo tiempo se deberá llevar a cabo un estudio del entorno de la empresa.

## **I.2. Estudio del entorno de la empresa**

Denominamos como estudio del entorno de la empresa, al análisis que se realiza para valorar e identificar factores internos y externos. Para efectos

del modelo manejaremos el análisis FODA. Ayuda a esclarecer el clima favorable y desfavorable para el logro de objetivos. Su definición es la siguiente:

*"Dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales".<sup>6</sup>*

Las fortalezas y debilidades son factores internos de la empresa; las oportunidades y amenazas son factores externos. Al aplicar el estudio del entorno, se debe considerar que quienes lo realicen sean sumamente imparciales, y analicen cada situación como verdaderamente se encuentra en el momento, tomando en cuenta que cualquier amenaza que se logre resolver se convertirá en una fortaleza o en una oportunidad.

Emplear el estudio del entorno de la empresa permite percibir de manera global las posibilidades reales de ésta para lograr un objetivo, así como los obstáculos a los que se enfrentan para consumarlos.

El último paso para el estudio del análisis del entorno de la empresa es el diagnóstico para saber si el objetivo analizado se deberá modificar, mantener o nulificar.

Al hacer el diagnóstico se determinará: el mantenimiento del objetivo, sabiendo que es posible alcanzarlo; la revisión del objetivo puede ser que el objetivo planteado inicialmente tenga que sufrir modificaciones porque no se habían tomado en cuenta debilidades o fortalezas de la empresa. Una vez modificados, los objetivos deberán revisarse nuevamente para su total aprobación. Dentro del análisis del entorno de la empresa existe la posibilidad de que los objetivos sean invalidados, es decir, que sean

---

<sup>6</sup> RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. Ídem. Pág. 156

desechados completamente ya que se considera que son imposibles de lograrse. Si ese fuera el caso, se deberá formular un objetivo nuevo que llene los requisitos anteriormente expuestos.

Una vez planteados los elementos (visión, misión, objetivos) y el estudio del entorno de la empresa debe existir la aplicación de todo lo que se planeó, dándose la estrategia, misma que se desarrollará a en el siguiente punto.

### **I.3. Aplicación**

Con la aplicación nos referimos a la estrategia, que para los fines del presente trabajo es una de las herramientas primordiales, ya que determinan las líneas de acción a seguir para cumplir con los objetivos planteados se define como:

*"Un conjunto de hipótesis sobre causa y efecto".<sup>7</sup>*

La estrategia nos lleva a la pregunta: ¿cómo se va a llegar?, es decir, el medio para lograr el objetivo. Para establecer la estrategia correcta se sugiere considerar aspectos como:

- La revisión de la estrategia actual.
- Considerar el futuro de la empresa, es decir la visión que se planteo en un principio para saber si las decisiones tomadas en base a la estrategia llevan al camino que se quiere para la empresa, porque toda estrategia planteada es una decisión que nos traerá un costo-beneficio.

---

<sup>7</sup> Kaplan y Norton, *Cuadro de mando integral*, EDICIONES GESTION 2000, Barcelona 1997. Pág. 44

- En caso de que la estrategia actual no sea la adecuada se deberán determinar alternativas.
- Finalmente definir que estrategia se tendrá que seguir para el logro de determinados objetivos.

Según Porter M. clasifica las estrategias como "estrategias genéricas", porque aportan a la empresa ventajas competitivas por tres motivos que son: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

Las estrategias para el liderazgo en costo: "... giran en torno a la fabricación de bienes estándar, a precios unitarios muy bajos, para consumidores que son sensibles a los precios".<sup>8</sup>

La idea es disminuir los precios para que sean los más bajos con respecto a la competencia para así ganar mercado y eliminar competidores que representen amenazas, lo que representaría una oportunidad de ampliar el segmento de mercado.

Las estrategias de diferenciación "... la estrategia de la diferenciación sólo se puede seguir mediante un estudio de las necesidades y preferencias de los clientes, a fin de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya atributos deseados..."<sup>9</sup> debiendo lograr una ventaja competitiva.

Por último, la estrategia de enfoque "... las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintivas o cuando las empresas rivales no tienen en la mira el mismo segmento para especializarse".<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. Ídem. Pág.239

<sup>9</sup> RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. Ídem. Pág.240

<sup>10</sup> RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. Ídem. Pág.241

El problema que presenta este tipo de estrategia es que la competencia puede imitarla, además de que la estrategia se pueda concentrar en un solo grupo como: clientes, zonas geográficas, etc., y los competidores tengan un mercado más amplio.

Antes de implementar estrategias ya se recorrió un camino e hizo un análisis de la empresa, tanto interna como externamente. Por ende restaría llevarlas a la práctica, así como mantener una evaluación continua de la visión, misión, objetivos, fuerzas, oportunidades, debilidades, amenazas y estrategias definidas, para así asegurar un desempeño óptimo.

La estrategia seleccionada para el Modelo de Control al Desempeño en lo financiero fue la de liderazgo en costo. Para el resto utilizamos la estrategia de diferenciación, con la finalidad de obtener ventajas competitivas.

Una vez que la empresa define su planeación estratégica y ésta ha sido evaluada, el siguiente paso es la medición, que analizaremos en nuestro siguiente capítulo.

#### **I.4. Resumen capitular**

La planeación estratégica es la esencia que nos servirá para lograr nuestras utilidades presupuestadas. Nos indicará hasta dónde queremos llegar, cuál es nuestra razón de ser como empresa, y nos marcará qué pasos debemos seguir para lograrlo.

La planeación estratégica es un documento donde se plasmarán los elementos (visión, misión y objetivos), estudio del entorno de la empresa (análisis FODA), y la aplicación (estrategia), para así llegar a la utilidad presupuestada.

A continuación presentamos la planeación estratégica de nuestro modelo (Capítulo IV), aplicado a una empresa de transporte ficticia denominada Transporte Modelo.

Los elementos que conforman la planeación estratégica son:

Visión: Hasta dónde se quiere llegar.

*"Ser líder nacional en la industria del transporte turístico."*

Misión: Razón de ser.

*"Brindar un servicio de calidad a precios accesibles y con trato distintivo al cliente, manteniendo los accionistas existentes y generando nuevos."*

Objetivo: Qué, cómo y para qué, desarrollados de acuerdo a las cuatro perspectivas que componen el Tablero de Control (Capítulo II).

Objetivos de la Perspectiva Financiera:

- Incrementar las utilidades.
- Brindar precios accesibles.

Objetivos de la Perspectiva Clientes:

- Retener y aumentar clientes.
- Establecer medios informáticos para información y

transacciones.

Objetivos de la Perspectiva Procesos internos:

- Disminuir tiempo en los procesos (recorrido).
- Dar seguimiento a los servicios.

Objetivos de la Perspectiva Aprendizaje y crecimiento:

- Aumentar la productividad.
- Incentivar y motivar a los empleados.

Una vez determinada nuestra planeación estratégica, aplicamos el estudio del entorno de la empresa (análisis FODA), de la siguiente manera:

Conceptualmente las Fortalezas y Debilidades: Son todos aquellos factores internos que ofrecen o afectan el funcionamiento de la empresa.

Fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- Cooperación de empleados al darles posibilidades de proyección dentro de la empresa.
- Solvencia económica.

Debilidades:

- Insuficiencia de equipo de transporte.

Oportunidades y amenazas: son todos aquellos factores externos que enriquecen o perturban el funcionamiento de las empresas.

Oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

- Capacidad de crecimiento.

Amenazas:

- Accidentes carreteros.
- Competencia.
- Clima.

Una vez determinada la planeación estratégica y realizado el estudio del entorno de la empresa lo que sigue es su aplicación; el "medio para lograr el objetivo".

Para el desarrollo de nuestro modelo desarrollamos las siguientes estrategias:

Perspectiva Financiera:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aumento y diversificación de los ingresos.</li><li>• Reducir costos.</li></ul>
Perspectiva Clientes:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisfacción de los clientes.</li><li>• Retención del clientes.</li><li>• Adquisición del cliente.</li></ul>
Perspectiva Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Innovación en los procesos.</li><li>• Ofrecer Servicios Post-venta.</li></ul>
Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promover el desarrollo Personal del empleado</li><li>• Clima organizacional agradable y motivación de empleados.</li></ul>

En general, la planeación estratégica para efectos de nuestra propuesta, es el planteamiento de metas y medios por los cuales se logrará el aumento en las utilidades de la empresa.

Cabe hacer mención que no es para lo único que sirve la planeación estratégica, entre otras cosas sirve además para definir claramente cuál es el negocio estructural de las organizaciones. Sin embargo no es el tema de nuestro estudio por lo cual para nuestra propuesta sólo la enfocaremos para el logro de las utilidades presupuestadas.

Existen diversas formas de evaluar a las empresas; no obstante, para nuestro modelo en particular utilizamos la planeación estratégica integrada por los elementos: estudios del entorno de la empresa (análisis FODA) y aplicación, explicados en este Capítulo .

**CAPÍTULO II**

**TABLERO DE CONTROL**

## **II. TABLERO DE CONTROL**

Una vez definida la planeación estratégica de las empresas mediante sus elementos (visión, misión, objetivos), la técnica (estudio del entorno de la empresa) y su aplicación (por medio de la estrategia), conociendo su importancia tratada en el Capítulo I, se definirán estos elementos en una empresa que denominamos transporte modelo. Para ello deberemos de definir un Tablero de Control, que nos permita la medición del desempeño de la empresa, pero tomando en cuenta que los indicadores financieros no son suficientes, ya que hoy en día los activos intangibles cobran un papel importante dentro de la empresa, y generalmente no son tomados en cuenta.

Es por eso que el Modelo de Control al Desempeño no sólo maneja análisis financieros, sino también indicadores no financieros.

Para efectos de nuestra propuesta, Modelo de Control al Desempeño, se hará cargo de la medición del desempeño de la empresa una herramienta llamada Tablero de Control. Para ejecutar el Tablero de Control utilizaremos un sistema informático, este último desarrollado más adelante.

A continuación definiremos qué es el Tablero de Control y su funcionamiento, basado en cuatro perspectivas financieras.

## **II.1. Concepto de Tablero de Control**

El Tablero de Control es una herramienta directiva por medio de la cual se evalúa el desempeño de empresa basada en su planeación estratégica.

Esta forma de medir a la organización es diferente a la tradicional, en donde se evalúan elementos como los hechos pasados y a corto plazo. En cambio, el Tablero de Control se invierte en el presente para recuperar en el futuro, es decir, evalúa visionando a la organización, ya que es una herramienta seleccionada entre otras para manejar la estrategia.

El objetivo principal del tablero es medir los resultados obtenidos por la organización; traduce y administra la estrategia, permitiendo filtrar los objetivos estratégicos a todos los niveles.

Este Tablero de Control, creado con base en la planeación estratégica, se ejecutará por medio de un sistema informático que permitirá medir el desempeño de las empresas. Así surge nuestra propuesta de Modelo de Control al Desempeño.

Una vez implantado el Modelo de Control al Desempeño, debe existir un responsable, el cual se encargará de la supervisión y manejo del modelo independientemente de que los responsables de los objetivos pueden consultar sus avances. Desgraciadamente no siempre ocurre así. Sin embargo, al existir una o varias personas que supervisen los avances, la utilización del Modelo de Control al Desempeño cumplirá su cometido.

## **II.2. Funcionamiento**

El Tablero de Control emite reportes comparativos de lo planeado contra lo realizado. Para esto es necesario que se definan primeramente los siguientes pasos:

- Definir la planeación estratégica de la empresa (visión, misión, y objetivos).
- Se realice el estudio del entorno de la empresa (FODA).
- Se apliquen los elementos anteriores mediante la definición de estrategias.

Una vez realizados estos pasos, se tienen que definir: indicadores, fórmulas y líneas de acción. Hay que cargar toda la información en un sistema, capturar los avances reales y emitir los reportes que servirán para la toma de decisiones.

En el Tablero de Control utilizaremos cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, de Procesos Internos y de Aprendizaje y crecimiento); hay que tomar en cuenta que, de acuerdo a las necesidades de cada empresa, las perspectivas se pueden implementar o modificar. Si se considerara que estas perspectivas no son suficientes o quisieran modificarse, el tablero permite hacerlo.

Para que estas perspectivas funcionen, la empresa no debe descuidar su negocio estructural, es decir, aquella actividad que no puede dejar de hacer, pero sí utilizar instrumentos complementarios (negocio marginal) para ser más rentable.

La vinculación de estas perspectivas es indispensable. El aspecto financiero de la empresa no funcionaría solo, sino que tendrá que coordinarse con las diversas áreas de la empresa para que ésta logre su objetivo. Por ejemplo: si mi personal se encuentra capacitado y motivado, los procesos internos de la empresa se agilizarán de manera eficiente y eficaz, los clientes serán atendidos con prontitud, lo que reflejará una lealtad de los mismos hacia mi producto, lo cual se reflejará .

### **II.2.1. Perspectiva Financiera**

Esta perspectiva se enfoca a los accionistas y propietarios de la empresa, ya que es aquí donde se reflejarán los resultados financieros obtenidos.

Para determinar la Perspectiva Financiera hay que tener en cuenta en qué ciclo de su vida se encuentra la empresa (crecimiento, sostenimiento o recuperación) para saber qué estrategias se deberán tomar.

A continuación se explicarán estas tres etapas:

**Crecimiento.**- Los negocios en crecimiento se encuentran en la etapa inicial tienen que realizar mayores inversiones para incrementar productos o servicios, y ampliar, tal vez, las instalaciones, siendo el objetivo financiero principal lograr un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados.

**Sostenimiento.**- En esta etapa de vida, las organizaciones siguen atrayendo inversionistas y reinversiones. Los proyectos se dirigirán más a solucionar cuellos de botella, ampliar la capacidad y realizar mejora continua. Este tipo de empresas utilizarán un objetivo financiero de rentabilidad; otras medirán rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico.

**Consolidación.**- En su acepción post-madurez, esta etapa las organizaciones ya son maduras; Se busca cosechar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. este tipo de empresas ya no requieren grandes inversiones, sólo lo suficiente para mantener los equipos y capacidades, y no para ampliar o crear nuevas. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del flujo de caja.

En la siguiente gráfica se muestran las estrategias, así como los indicadores clave, que corresponden a la Perspectiva Financiera.

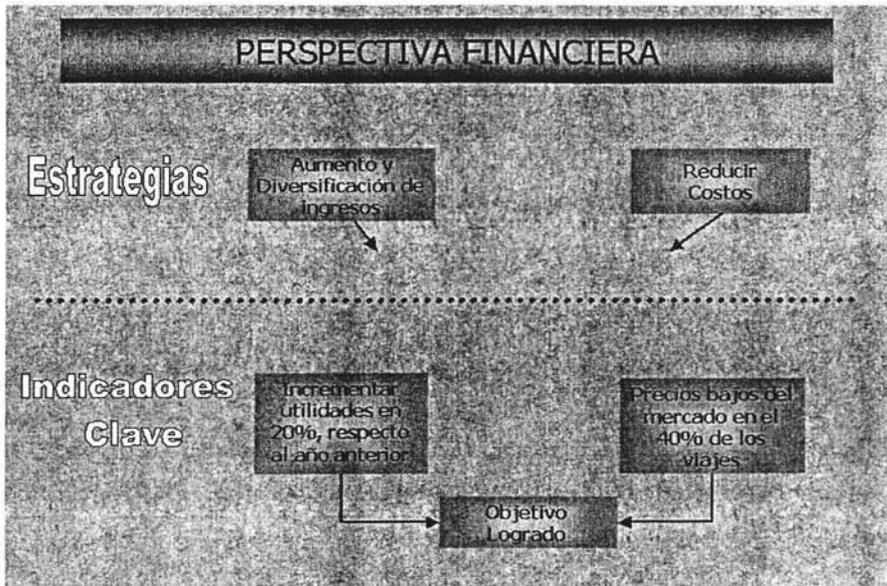


Figura 2. Estrategias a seguir y sus indicadores correspondientes para la Perspectiva Financiera que será utilizada en el desarrollo de nuestro modelo (Capítulo IV).

Por ejemplo: para lograr un objetivo el medio o estrategia es: aumento y diversificación de ingresos, reducir costos. Lo anterior será evaluado por medio de los indicadores: porcentaje de crecimiento por segmento, que será el indicador; incrementar utilidades en 20%, con respecto al año anterior, y comparación de costos, que será el indicador; tener precios bajos del mercado en el 40% de los viajes.

El sistema informático que ejecutará el Tablero de Control, despliega un árbol de estrategias, ligadas a los objetivos para lograrlas. Muestra de la misma manera los indicadores que miden el avance de cada objetivo y sus planes de acción (punto II.5.1.3.de este capítulo).

Para el desarrollo de las estrategias a seguir con respecto a nuestra Perspectiva Financiera para el desarrollo de nuestro Modelo de Control al Desempeño, tomamos la estrategia genérica para el "liderazgo en costo"

(Capítulo I). Además esta estrategia y sus indicadores clave serán desarrollados en el modelo (Capítulo IV).

## II.2.2. Perspectiva de Clientes

Una parte fundamental de la empresa son los clientes, debiendo considerar en esta perspectiva la retención, adquisición y satisfacción de los clientes.

Teniendo unos clientes satisfechos aseguramos nuestra permanencia en el mercado; ofreciendo servicios de calidad obtendremos la lealtad del cliente; con base en esto se deberán implantarse nuestros objetivos, estrategias e indicadores.

Para el caso de la perspectiva de clientes se presenta una gráfica en donde se enmarcan las estrategias e indicadores clave.

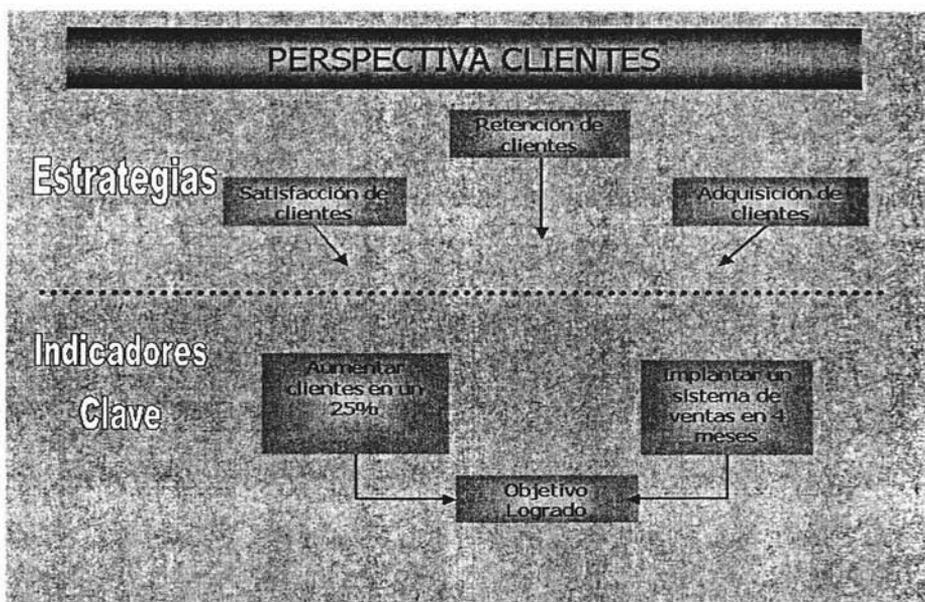


Figura 3. Estrategias a seguir y sus indicadores correspondientes para la Perspectiva Clientes.

En el caso de este cuadro, los medios o estrategias a seguir para el logro de objetivos son: la satisfacción del cliente, retención de clientes y adquisición de clientes. Para que esto pueda ser evaluado, se utilizan los indicadores clave, que para nuestro modelo son: aumentar clientes en un 25%; implantar un sistema de ventas en 4 meses.

Para el desarrollo de las estrategias a seguir con respecto a la Perspectiva Clientes para el desarrollo del Modelo de Control al Desempeño, tomamos la estrategia genérica "diferenciación" (Capítulo I). Además, esta estrategia y sus indicadores clave serán desarrollados en nuestro modelo (Capítulo IV).

Estas estrategias se pueden representar en un árbol que el sistema informático permite visualizar, y están ligadas a los objetivos para lograr la estrategia. Son el indicador para medir el avance de nuestro objetivo y los planes de acción a seguir para lograr el objetivo (II.5.1.3.de este capítulo).

### **II.2.3. Perspectiva de Procesos Internos**

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la Perspectiva Procesos internos representa una de las distinciones más claras entre el cuadro de mando integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación.

Se recomienda definir una cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, proporcionando un servicio de calidad, y terminar por ofrecer un servicio post-venta que añada valor a lo que recibe el cliente.

En los procesos internos se verificarán primero qué procesos son obsoletos y porqué, modificando los actuales o introduciendo procesos de innovación; medir el desarrollo de productos, mejorar la calidad, disminuir tiempo y costo; ofrecer servicios post-venta. Todos estos elementos se pueden analizar dentro de esta perspectiva, no olvidando que se tienen que vincular con las demás perspectivas para no perder el enfoque de la empresa.

De los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan estrategias para satisfacer las expectativas de los clientes.

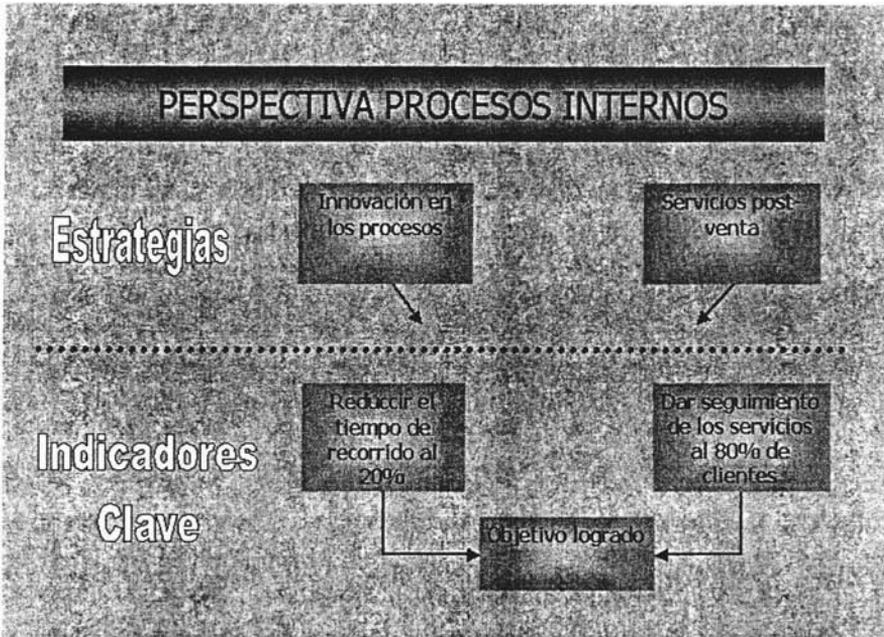


Figura 4. Estrategias a seguir y sus indicadores correspondientes para la Perspectiva Procesos internos que será utilizada en el desarrollo de nuestro modelo (Capítulo IV).

En el caso de la perspectiva de procesos internos, podemos observar que la estrategia o medio es la innovación en los procesos y ofrecer servicios post-venta; y los indicadores para reducción de tiempo en los procesos serán: reducir el tiempo de recorrido al 20%; para ofrecer un servicio de innovación será; dar seguimiento de los servicios al 80% de clientes, mismos que serán profundizados en el modelo (Capítulo IV).

Para el desarrollo de las estrategias a seguir con respecto a la Perspectiva Procesos internos, para el desarrollo del Modelo de Control al Desempeño tomamos la estrategia genérica "diferenciación" (Capítulo I). Esta estrategia y sus indicadores clave serán desarrollados en el modelo (Capítulo IV).

Estas estrategias se pueden representar en un árbol que el sistema informático permite visualizar. Están ligadas a los objetivos para lograr la estrategia. El indicador para medir el avance de nuestro objetivo y los planes de acción a seguir para lograr el objetivo. (II.5.1.3.de este Capítulo )

#### II.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

Para llevar a cabo los procesos que se mencionan en las perspectivas anteriores, el personal debe estar capacitado para mejorar la productividad. Sin embargo, no sólo se deben concentrar en la productividad, sino también en que los empleados adquieran habilidades por medio de la capacitación continua, de manera que la empresa los motive a seguir laborando. Con esto se pretende que los empleados permanezcan más tiempo en la empresa, lo que implica minimización de costos.



Figura 5. Estrategias a seguir y sus indicadores correspondientes para la Perspectiva Aprendizaje y crecimiento que será utilizada en el desarrollo de nuestro modelo (Capítulo IV).

En el caso de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, podemos observar que las estrategias o medios son: promover el desarrollo personal del empleado, motivación de los empleados y clima organizacional agradable; los indicadores para medir la productividad del empleado serán: medir ingresos por costo de personal y medir el clima laboral.

Para el desarrollo de las estrategias a seguir con respecto a la Perspectiva Aprendizaje y crecimiento, para el desarrollo del Modelo de Control al Desempeño tomamos la estrategia genérica "diferenciación" (Capítulo I), enfocada a los empleados, debido a que son el instrumento que harán posible que todas los objetivos de la empresa sean logrados. Además, esta estrategia y sus indicadores clave serán desarrollados en el modelo (Capítulo IV).

Ninguno de los puntos de vista mencionados anteriormente pueden trabajar de manera independiente, las cuatro perspectivas se interrelacionan para el buen desempeño de la empresa.

### **II.3. Pasos para su aplicación**

Los pioneros del Tablero de Control, Robert Kaplan y David Norton, calculan que para implantar el modelo en la empresa llevará 16 semanas aproximadamente, habiéndolo implantado en varias empresas, estando a cargo de un "Arquitecto" (persona encargada de organizar la implantación del Tablero de Control), bajo abrigo y participación de la alta dirección ya que sin el liderazgo y el compromiso del nivel más alto es seguro que fracasaría, además se hayan alcanzado el acuerdo sobre el papel futuro en la empresa del cuadro de control.

- 1) Seleccionar los departamentos y/o áreas básicas (UEN, Unidad Estratégica de negocios) en la que se aplicará el Tablero, debiendo tener perfectamente establecida la estrategia. Para ello ya se tiene definida la visión, misión, el estudio del entorno de la empresa y los objetivos.**

**2)** Ya que se identificó la unidad, la persona encargada de aplicar el Tablero deberá reconocer su entorno para saber con qué otros departamentos están relacionados y hacer entrevistas con los responsables para conocer:

- Sus objetivos financieros: rentabilidad, crecimiento, flujo de efectivo.
- Principal objetivo de la empresa.
- Temas corporativos decisivos: seguridad, calidad, entorno, políticas de personal importantes, acercamiento a clientes e innovación de productos y servicios.
- Vínculos con las Unidades Estratégicas de Negocios: clientes, competencias y relaciones internas.

**3)** Realizar una primera reunión con el personal ejecutivo de la empresa para tomar decisiones a cerca de la visión, misión y estrategias, proporcionando información a los ejecutivos sobre los objetivos, estrategias de la empresa y las propuestas experimentales para los indicadores del Tablero de Control en las cuatro perspectivas.

**4)** Síntesis de la sesión. En esta parte se analizarán las respuestas, para darle un rango de importancia a los objetivos basados a las cuatro perspectivas y determinar qué objetivos pertenecen a qué perspectiva, dependiendo del enfoque que el ejecutivo le haya dado, y así analizar la relación causa-efecto, así como el cambio en los procesos que seguirán.

**5)** Primera ronda de un taller ejecutivo.

- El arquitecto promoverá un grupo en donde se debatirá sobre la misión, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, objetivos y estrategias.

- Hará una votación sobre los objetivos que servirán para el Tablero.
  - Se dividirá el grupo en cuatro subgrupos (uno por perspectiva) con la finalidad de que cada uno de ellos analice los objetivos que le corresponden a la perspectiva.
  - El resultado de este taller es que cada subgrupo haya concluido en tres o cuatro objetivos por perspectiva.
- 6) Reuniones de subgrupo.** El arquitecto trabajará con cada subgrupo para:
- Redefinir los objetivos estratégicos de acuerdo con los objetivos establecidos en la junta con los directivos.
  - Señalar los indicadores (medidas de desempeño) para cada objetivo que mejor capturen y comuniquen la intención del objetivo.
  - Para cada indicador propuesto, identificar las fuentes necesarias de información y acciones que se requieran para hacerlos accesibles.
  - Modelo gráfico de la forma en que los indicadores están vinculados dentro de la perspectiva y con los indicadores y objetivos de otras perspectivas.
  - Listado de objetivos por perspectiva
- 7) Segunda ronda del taller ejecutivo.** Se presenta el proyecto tentativo para el Tablero de Control a los gerentes involucrando al equipo de altos directivos, a sus subordinados y gran número de mandos intermedios.
- 8) En esta etapa se implementará el plan a seguir, incluyendo los indicadores que se usaran.** Estas medidas se incluirán en un sistema informático.
- 9) Tercera ronda del taller ejecutivo.** Es el último taller. Se toma un acuerdo general de lo sucedido en los talleres anteriores, revisando

visión, misión, objetivos y estrategias de manera global para su aprobación final. Desarrollar la forma en que se instruirá al personal que llevará a cabo los acuerdos.

**10)** Como último punto se encuentra la aplicación del plan, es decir, la implantación del Tablero de Control en un plazo de 60 días.

Los 10 pasos para la implantación del Tablero de Control, no son rígidos. Cada empresa puede adecuarlos a sus necesidades.

Para el desarrollo de nuestro modelo (Capítulo IV), no se siguieron estos pasos, debido a que para nuestro modelo, los resultados obtenidos son supuestos y como no lo realizamos en una empresa, no pudimos haber cumplido con algunos pasos mencionados, que se cumplirán cuando se realice la implementación en una empresa real.

#### **II.4. Beneficios y Limitaciones del Tablero de Control**

Todas las herramientas tienen ventajas y limitaciones. A nuestro juicio, las siguientes son las más relevantes.

##### **Beneficios:**

Ventajas competitivas:

- Asimilar la visión de la empresa, lo cual facilita su interpretación de la visión.
- Crear consenso entre los ejecutivos, generando planes de acción.
- Enfocar esfuerzos hacia una misma dirección, beneficiando la comunicación a los niveles jerárquicos menores.

- Definir la estrategia y las formas de implantarla.
- Conducir a una adecuada asignación de recursos.
- Mejorar la efectividad en la toma de decisiones.
- Identificar factores que crean valor económico a largo plazo.

### **Limitaciones:**

- Si no se tiene bien delimitada la estructura jerárquica pueden existir problemas de comunicación afectando el seguimiento de los procesos.
- Las personas a las que se asigne el cumplimiento de objetivos deberán ser de confianza para así evitar fugas de información que pudieran afectar a la empresa.
- Pueden existir problemas en cuanto a la continuidad que se le debe dar al cumplimiento de objetivos. De nada servirá que se plantee un objetivo si no existe supervisión en el proceso.
- La falta de capacitación afectaría la implantación del tablero, ya que si no se tiene el personal idóneo no se podrá llegar a los resultados presupuestados.
- Deficiencias de control y organización. Si llegara a faltar alguno de estos elementos, sería ilógica la implantación de un Tablero de Control.

Una vez que se tiene la evaluación (planeación estratégica), la medición (Modelo de Control al Desempeño), se procede a la ejecución, que se efectuará por medio de un sistema informático de control.

## **II.5 Sistema informático de control**

Un sistema informático<sup>11</sup> permitirá comprender la relación de los objetivos pertenecientes a cada perspectiva, así como la estrategia, métrica, fórmula, plan de acción y el o los responsables de alcanzar cada objetivo.

Todo el desarrollo del modelo gira alrededor de este sistema informático.

### **II.5.1 Manual de operación**

A continuación puntualizamos el procedimiento para la utilización del sistema informático de control, tomando en cuenta que todas las referencias en cuanto al color y cantidad de elementos definidos no son estándar, y conciernen al caso particular que se está tratando.

- Primeramente se deberá describir la visión. (Capítulo I)
- En cuanto a la misión, se podrán establecer cuantas misiones se consideren necesarias. Al igual que la visión, el sistema informático permite la descripción de ésta. Posteriormente dentro del sistema informático se pueden relacionar las misiones a la visión que le correspondiente. (Capítulo I)
- Antes de plantear cualquier elemento en el sistema informático, deberá ser analizado de acuerdo con los puntos señalados en el Capítulo I. Después de la misión se plantearán las estrategias, las cuales se organizarán en el sistema informático de modo que se relacionen con misión, perspectivas, métricas, fórmulas y responsables de llevar a cabo dicha estrategia. (Capítulo I).

---

<sup>11</sup> El sistema informático que elegimos para ejecutar nuestro Modelo de Control al Desempeño es el "Dialog Strategy". Durante el desarrollo de la investigación tuvimos acceso y una presentación en donde pudimos ver cómo funcionaba, siendo una herramienta eficiente para la ejecución de nuestra propuesta de Modelo de Control al Desempeño.

- De igual forma el sistema informático requiere de datos como el estudio del entorno de la empresa. También se da la opción de describir las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Se pueden definir tantos análisis como necesite la empresa. Para facilidad en el manejo del sistema informático a cada una se le asignará un color. Una vez descrito el estudio del entorno de la empresa, se establecen rangos que actuarán en la evaluación de los objetivos. Permitiendo el sistema informático capturar una breve descripción. (Capítulo I)
- Una vez planteada la estrategia se procederá a introducir las perspectivas desarrolladas en la primera parte de este capítulo (Financiera, Clientes, Procesos internos, Aprendizaje y crecimiento). También, proporcionando la opción de describir cada una de ellas, si los ejecutivos consideraran que estas perspectivas no son suficientes, se podrán modificar o reemplazar de acuerdo a su enfoque. Para su rápida identificación, el sistema informático muestra las perspectivas por colores. Por ejemplo: la Perspectiva Financiera está identificada con el color rojo, la Perspectiva Clientes con el color azul, la perspectiva de procesos internos de color amarillo y la de aprendizaje y crecimiento de color verde.
- En cuanto a los objetivos, se recomienda que se hayan definido y estudiado por los ejecutivos de la empresa considerando los puntos que se explicaron en el primer Capítulo , mismos que se ingresarán al sistema informático ligándose a la misión y estrategia correspondiente, seleccionando la perspectiva a la cual pertenece el objetivo. (Capítulo I)
- El sistema informático permite visualizar de forma gráfica la relación causal entre objetivos, facilitando la estructuración arborescente de éstos, y creando un mapa estratégico causa-y-efecto en el que se podrá observar que todo nos lleva al logro de la utilidad presupuestada.

- Para medir el logro o consecución de los objetivos es necesario crear métricas (indicadores por medio de los cuales se medirá el avance en los objetivos). El sistema informático nos permite ingresar una versión corta y descriptiva de los indicadores, relacionándolos con su objetivo. Automáticamente éstos se relacionarán también con su perspectiva correspondiente. Se tendrá que definir y seleccionar el período de evaluación (diario, semanal, mensual, anual). Se recomienda una métrica por objetivo.
- A las métricas se le pueden asignar valores o rangos para su evaluación. Por ejemplo: 0, 5.9, 6.9, 10, en donde 10 representa el logro de la meta, y los resultados de las métricas son presentados en los siguientes colores:
  - Rojo = Alerta Total. El objetivo no se cumplió y habrá que verificar el porqué de esta situación.
  - Verde = Se logró el objetivo; la métrica que planteamos fue lograda satisfactoriamente.
  - Amarillo = El objetivo no se logró. Sin embargo no quiere decir que el resultado es totalmente erróneo, sino que tenemos una situación preventiva sobre el objetivo, por lo cual se deberá revisar el porqué no fue logrado exitosamente y aplicar medidas correctivas.
  - Negro = Este color sólo aparecerá cuando la métrica establecida se encuentre fuera de los rangos determinados en el sistema informático.

Los colores que se visualizan una vez que se obtienen los resultados no se duplican con los de las perspectivas debido a que sólo los primeros se muestran en las graficas de valor por los resultados obtenidos. Esto facilitará la detección y corrección de problemas.

Para que la toma de decisiones sea oportuna:

- Una vez determinados los valores se procede a asignar las fórmulas. Es recomendable que sea una por objetivo, de acuerdo a sus métricas y estrategias.
- Realizado lo anterior se verifican los datos inscritos en el sistema informático para proceder al ingreso de los datos, en donde seleccionaremos el tiempo de evaluación de las métricas que queremos elegir entre los reportes deseados. Se requerirán valores reales, planeados, y el benchmarking<sup>12</sup> de la empresa. Como podemos observar nos encontramos ante la comparación de lo real contra lo presupuestado, así como el reconocimiento del entorno.
- Para obtener el resultado final, que es la emisión de reportes, se crea un Modelo de Control al Desempeño que está formado por tableros de tres por tres columnas, en los cuales se mostrará gráficamente la evaluación de los objetivos, definiendo los periodos a graficar y las métricas. Hecho lo anterior, el reporte será de lo presupuestado contra lo real, para poder tomar decisiones tomando en cuenta todos los aspectos de la empresa, tanto tangibles como intangibles.
- El sistema informático es muy práctico, ya que contiene otros instrumentos que facilitan su uso tales como ingresar el nombre de los responsables de llevar a cabo los objetivos dentro de la estructura organizacional, además de contar con un supervisor, ya que si alguna persona no ha cumplido con la tarea asignada se manda automáticamente un correo electrónico a directivos y a los

---

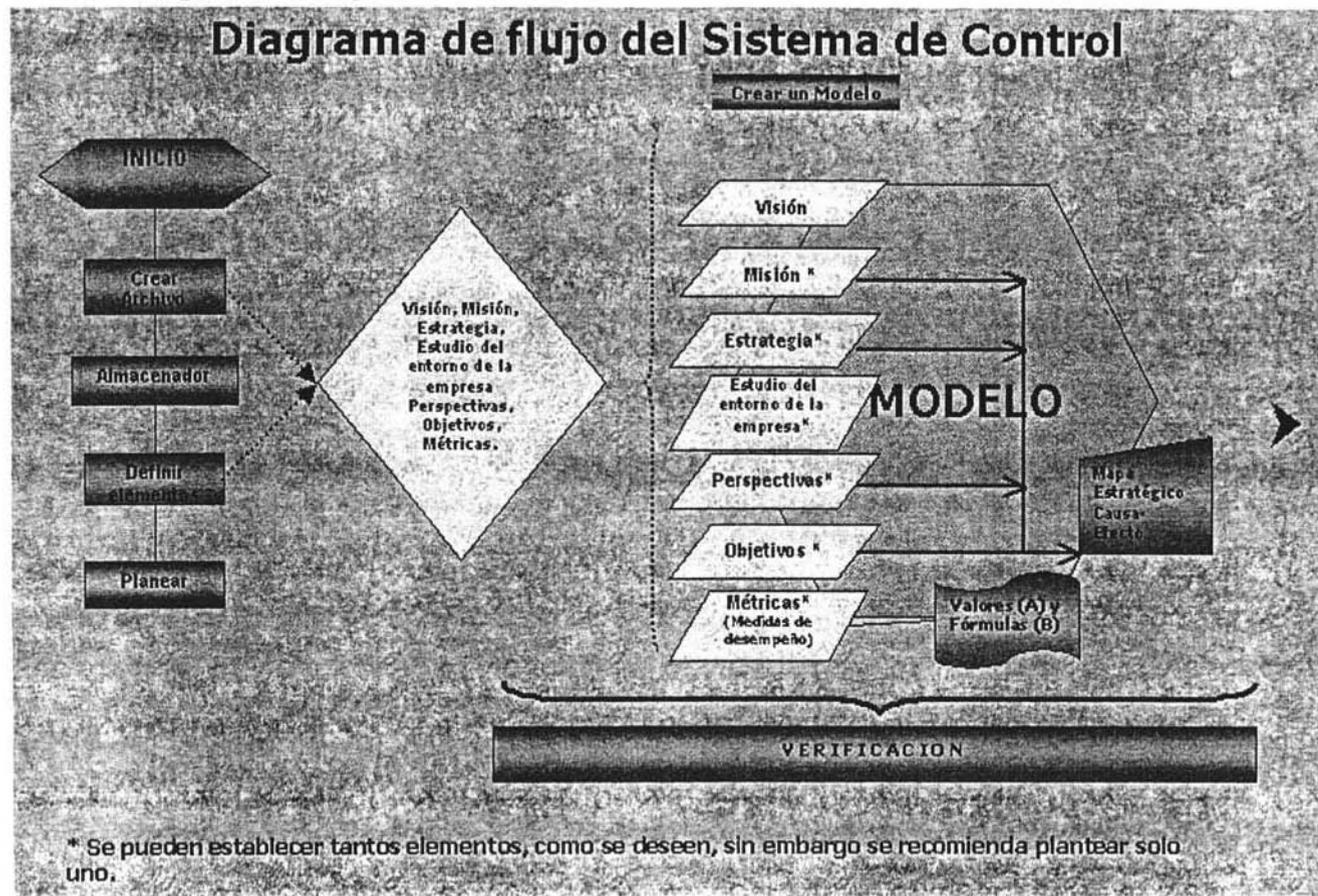
<sup>12</sup> Definición de Benchmarking: Técnica que consiste en recopilar información, para conocer dentro del mismo ramo quien es el "mejor haciendo algún proceso específico" obteniendo así un parámetro de medición para el establecimiento, metas y objetivos específicos de la empresa con la finalidad de obtener ventajas competitivas.

responsables de cada objetivo para alertarles sobre los avances o resultado de su objetivo. A este elemento se le llama "Trigger".

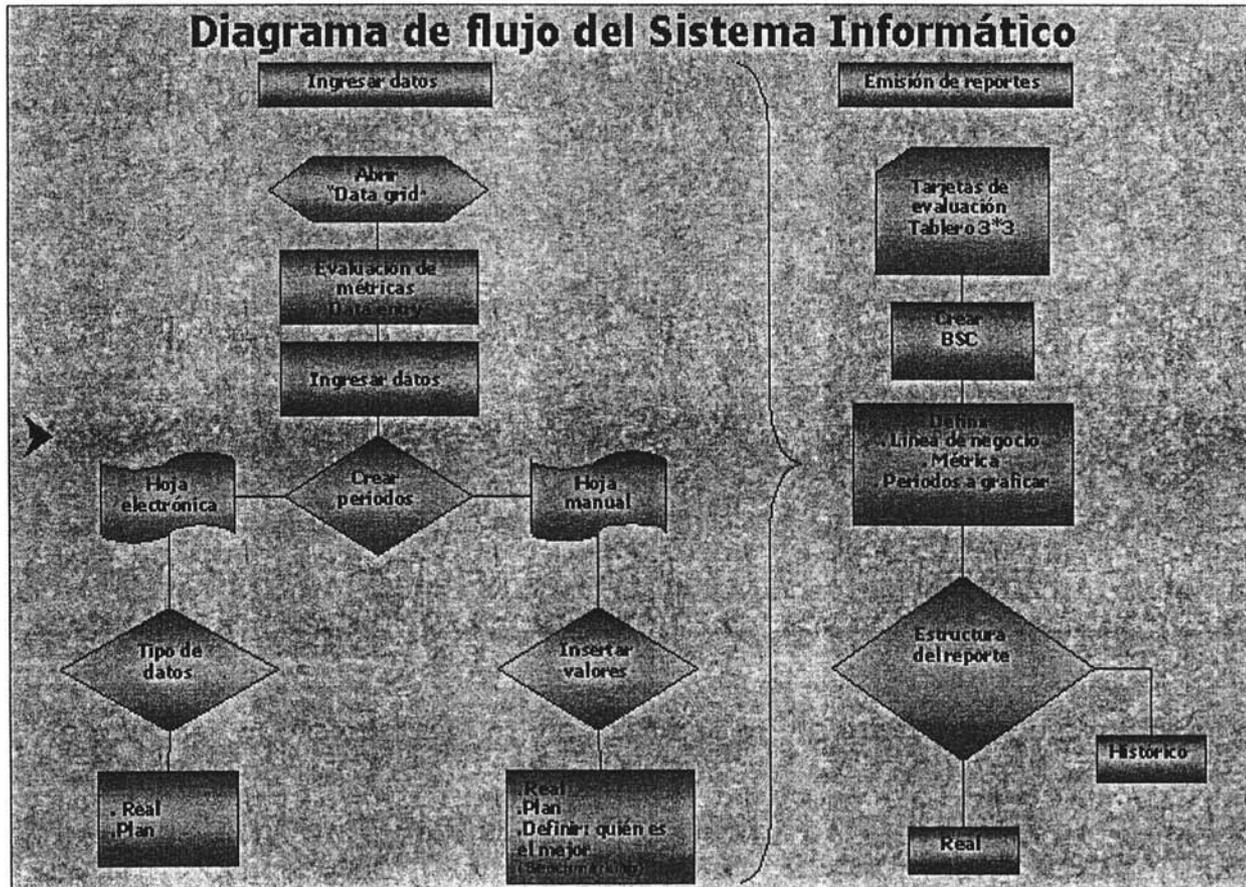
- Cuenta con acceso restringido sobre la información, dependiendo de las personas y de la jerarquía que representen en la empresa, para que de esta manera se tenga controlada la información y no existan fugas.
- Se debe tomar en cuenta que el tablero puede ser aplicado en un área, en sucursales o en una sola empresa. Si existieran sucursales se puede generar un tablero para cada una de ellas. La ventaja es que no se tendrían que acceder todos los datos anteriores, sino que se pueden ligar a los generales. Sin embargo cada uno de ellos deberá definir sus objetivos y estrategias sin que se interpongan al objetivo general de la empresa, ya que tanto las sucursales como la matriz deberán dirigirse hacia la misma meta.

En las siguientes páginas se puede observar un Diagrama de Flujo en el que se muestra el funcionamiento del sistema informático de control y el Modelo de Control al Desempeño explicado anteriormente.

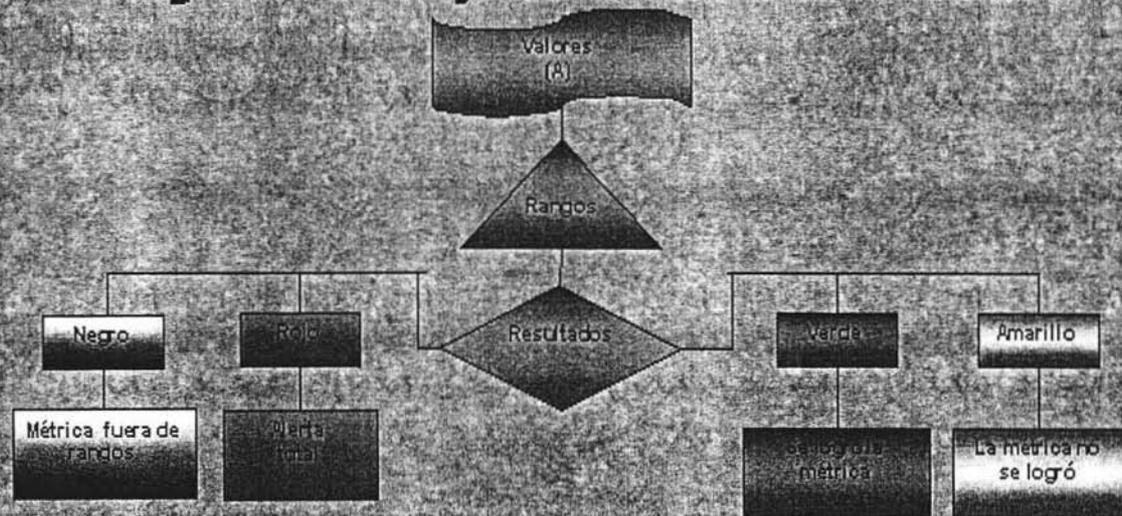
## II.5.1.1. Diagrama de flujo



# Diagrama de flujo del Sistema Informático



# Diagrama de flujo del Sistema Informático



Formulas  
(B)

Seleccionar Métrica

Construir Formula

Definir Parámetros

Guardar Información

# Diagrama de flujo del Sistema de Control

## Simbología



Inicio



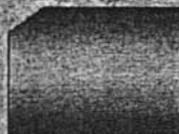
Elementos del sistema



Valores y fórmulas



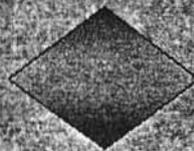
Rangos



Tablero de Control



Mapa estratégico  
"causa-efecto"

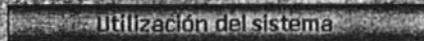


Toma de decisión

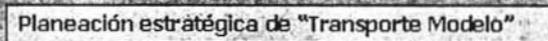


Planeación estratégica

Colores:



Utilización del sistema



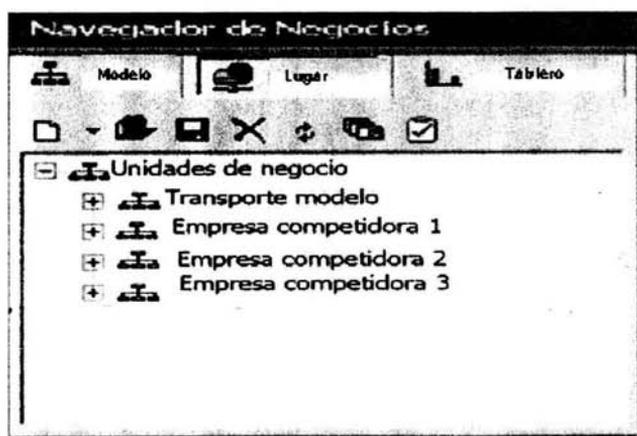
Planeación estratégica de "Transporte Modelo"

## II.5.1.2. Simbología del sistema informático

Para facilitar el uso del sistema informático, además de utilizar los colores que se mencionaron anteriormente, se utiliza simbología por medio de iconos que facilitan el reconocimiento de los elementos como visión, misión, objetivos, estudio del entorno de la empresa, estrategias, métricas y planes de acción.



Se puede ver que en el sistema podemos ingresar cuantas empresas queramos, visualizándolas con un ícono, en este caso, nuestro ícono corresponde a: Transporte modelo.



### **II.5.1.3. Pantallas del sistema informático**

Una vez seleccionada la entidad en la que estamos trabajando, y capturada la planeación estratégica, podemos visualizar en pantallas todos nuestros datos. A continuación presentamos una breve descripción de las pantallas, seguida de la esquematización de las mismas.

- **VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS**

Dentro del sistema informático podemos visualizar la visión así como los objetivos para lograr lo planteado por la entidad.

- **ESTRATEGIAS, OBJETIVOS, MÉTRICAS Y PLANES**

El sistema informático permite visualizar el árbol de estrategias ligadas a los objetivos para lograr la estrategia, el indicador para medir el avance de nuestro objetivo y los planes de acción a seguir para lograr el objetivo.

- **PERSPECTIVAS Y OBJETIVOS**

El sistema informático permite desplegar, de acuerdo con las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) un árbol desglosado que muestra los objetivos para cada una de ellas.

- **MÉTRICAS AGRUPADAS POR PERIODO DE TIEMPO**

El sistema informático permite visualizar los indicadores por períodos de evaluación.

- **MÉTRICAS RELACIONADAS CAUSALMENTE**

El sistema informático permite visualizar un mapa causal en donde se muestran los indicadores para poder identificar que cada indicador cuente con una perspectiva, y que no exista ninguna perspectiva sin indicador.

- **UNIDADES DE NEGOCIO**

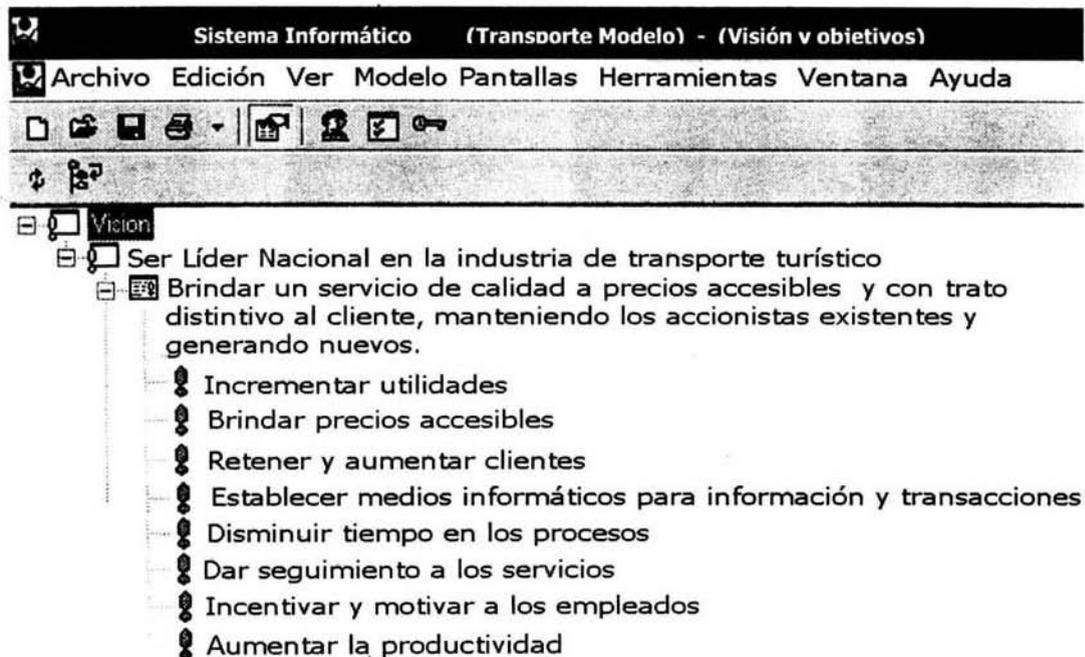
El sistema informático permite identificar las unidades de negocio con sus sucursales. Aunque se evalúan independientemente todas deberán tener la misma visión y misión.

Las pantallas que ilustraremos en las siguientes páginas, muestran la planeación estratégica y el Modelo de Control al Desempeño de la empresa Transporte modelo pertenecientes al desarrollo del caso práctico del modelo (Capítulo IV).

## VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVOS

Dentro del sistema informático podemos identificar la visión así como los objetivos para lograr lo planteado por la entidad.

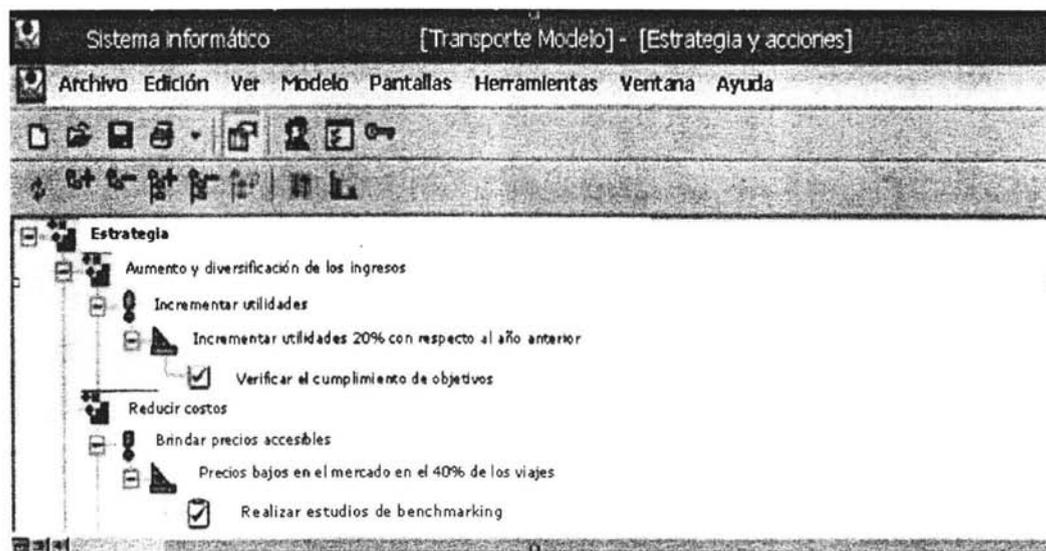
Para el modelo contamos con ocho objetivos (dos por perspectiva).



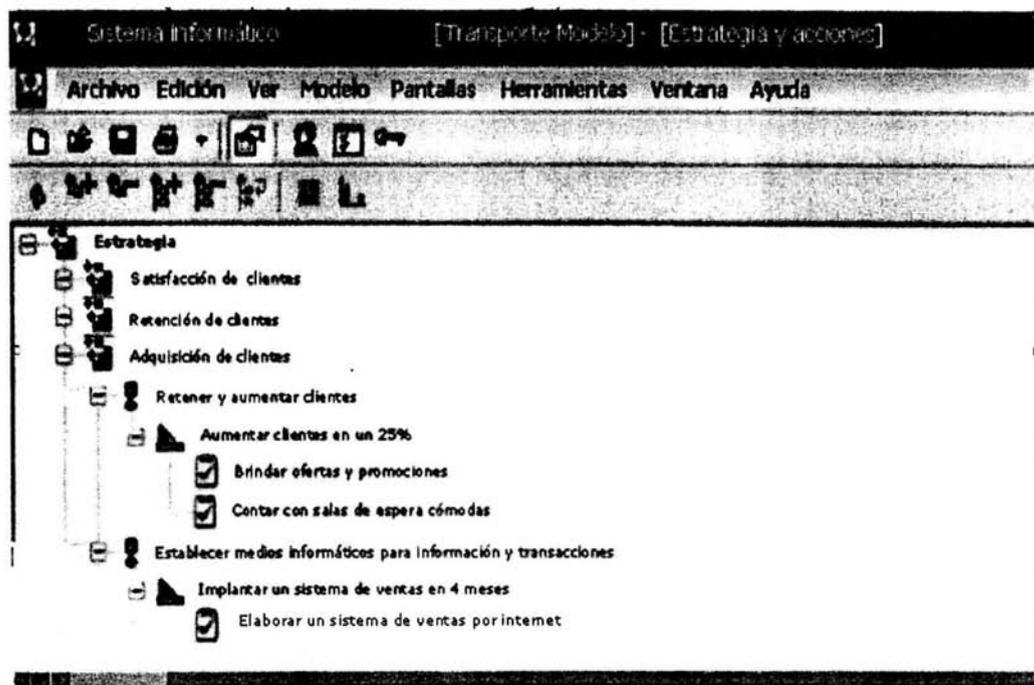
## ESTRATEGIAS, OBJETIVOS, MÉTRICAS Y PLANES

El sistema informático permite visualizar el árbol de estrategias ligadas a los objetivos, el indicador para medir el avance de nuestro objetivo y los planes de acción a seguir para lograr el objetivo. Las estrategias que a continuación se presentan se encuentran por perspectiva.

PERSPECTIVA FINANCIERA (para esta perspectiva tenemos dos estrategias)



## PERSPECTIVA CLIENTES (para esta perspectiva tenemos tres estrategias)



## PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS (para esta perspectiva tenemos dos estrategias)

The screenshot shows a software application window titled "Sistema informático" with a subtitle "[Transporte Modelo] - [Estrategia y acciones]". The menu bar includes "Archivo", "Edición", "Ver", "Modelo", "Pantallas", "Herramientas", "Ventana", and "Ayuda". Below the menu bar is a toolbar with various icons. The main area displays a tree view under the heading "Estrategia".

- Estrategia
  - Innovación en los procesos
    - Disminuir tiempo en los procesos
      - Reducir el tiempo de recorrido al 20%
        - Estudiar y evaluar los tiempos
  - Ofrecer servicios post-venta
    - Dar seguimiento a los servicios
      - Dar seguimiento de los servicios al 80% de clientes
        - Utilizar "Viajero misterioso"

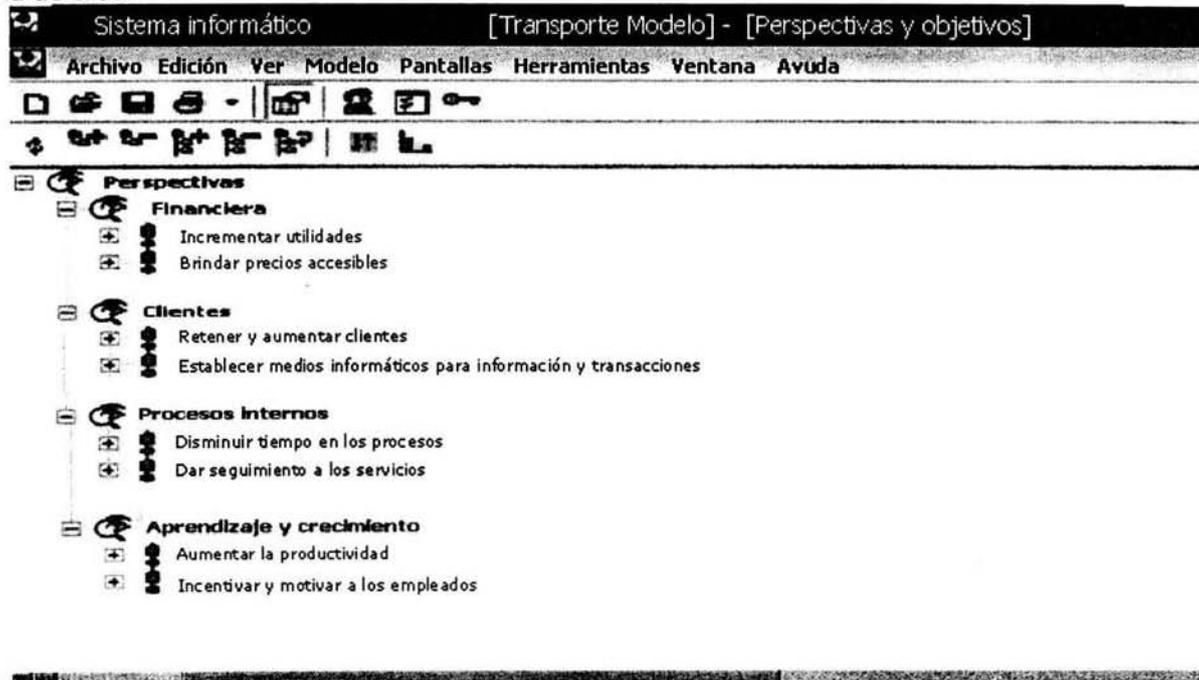
## PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (para esta perspectiva tenemos dos estrategias)

The screenshot shows a software application window titled "Sistema informático" with a subtitle "[Transporte Modelo] - [Estrategia y acciones]". The menu bar includes "Archivo", "Edición", "Ver", "Modelo", "Pantallas", "Herramientas", "Ventana", and "Ayuda". The main content area displays a tree structure under the heading "Estrategia".

- Estrategia**
  - Promover el desarrollo personal del empleado
    - Aumentar la productividad
      - Medir ingresos por costo de personal
        - Proporcionar a los empleados diagramas de flujo de los procesos
        - Fomentar el trabajo en equipo
  - Clima organizacional agradable y motivación de empleados
    - Incentivar y motivar a los empleados
      - Medir clima laboral
        - Programar inclusión de opiniones de los empleados

## PERSPECTIVAS Y OBJETIVOS

El sistema informático, de acuerdo con las cuatros perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento). Se puede observar el árbol desglosado por perspectiva, así como los objetivos para cada una de ellas.



## MÉTRICAS AGRUPADAS POR PERIODO DE TIEMPO

El sistema informático permite visualizar los indicadores por períodos de evaluación.

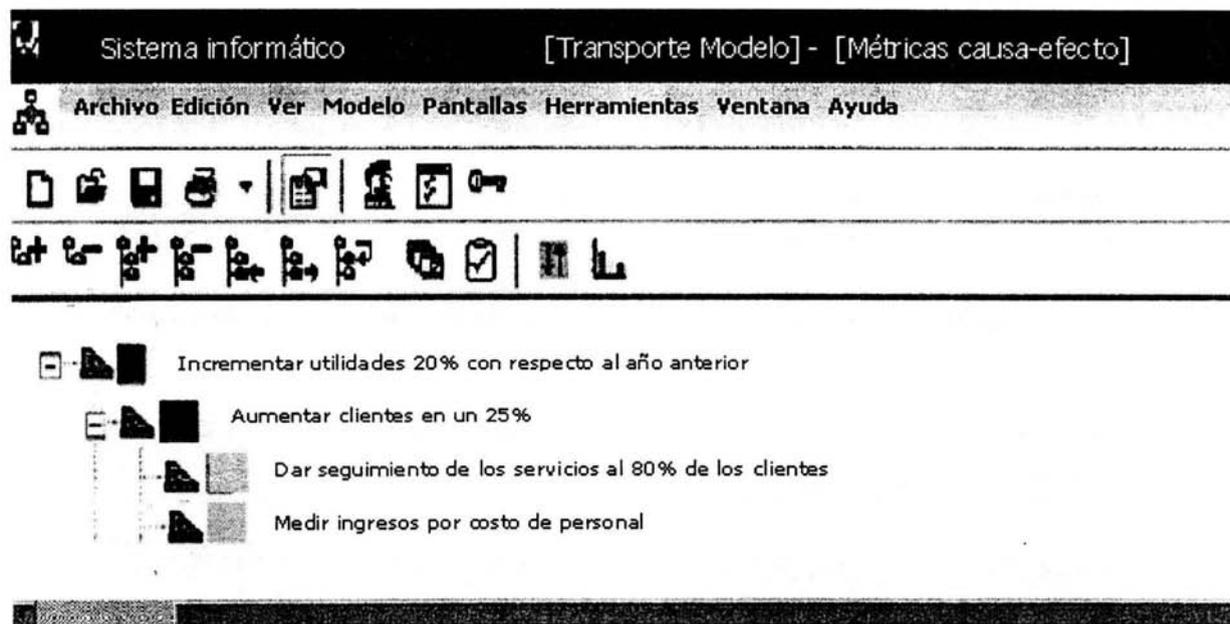
The screenshot displays a software interface for a transportation model. At the top, a title bar reads "Sistema informático" and "[Transporte Modelo] - [Periodos y métricas]". Below this is a menu bar with options: "Archivo", "Edición", "Ver Modelo", "Pantallas", "Herramientas", "Ventana", and "Ayuda". A toolbar contains icons for file operations, a search icon, a user profile icon, and a key icon. The main content area is organized into a tree view of time periods:

- Mensual**
  - Dar seguimiento de los servicios al 80% de los clientes
- Cuatrimestre**
  - Implantar un sistema de ventas en 4 meses
- Semestral**
  - Precios bajos del mercado en el 40% de los viajes
  - Aumentar clientes en un 25%
  - Reducir el tiempo de recorrido al 20%
- Anual**
  - Incrementar utilidades 20% con respecto al año anterior
  - Medir ingresos por costo de personal
  - Medir clima laboral

## MÉTRICAS RELACIONADAS CAUSALMENTE

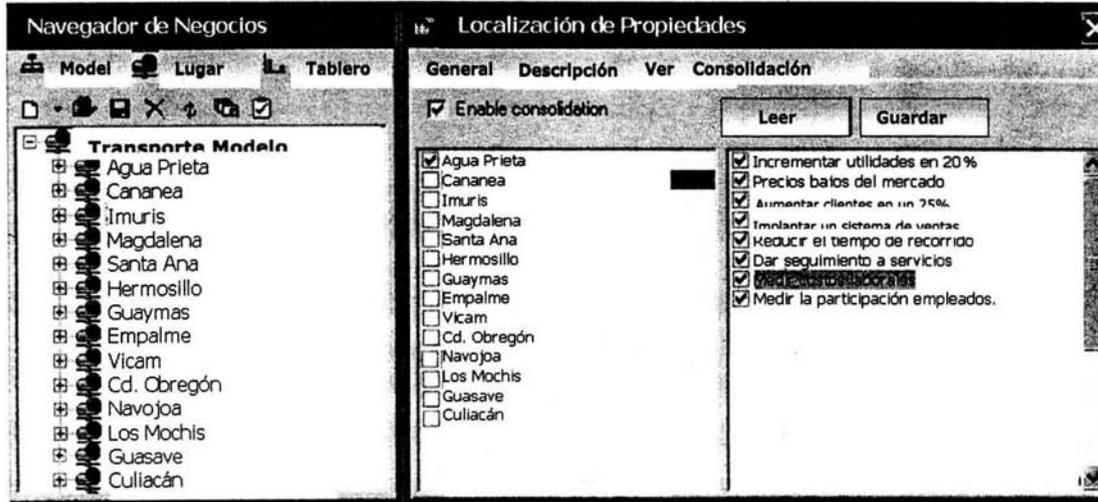
El sistema informático nos permite visualizar un mapa causal en donde se muestran los indicadores con el mapa causa-efecto, para poder identificar que cada métrica cuente con una perspectiva y que no exista ninguna perspectiva sin una métrica.

Como se mencionó en el Capítulo II, el sistema informático permite desarrollar un mapa causa-efecto.



## UNIDADES DE NEGOCIO

El sistema informático nos permite tener identificadas las unidades de negocio con sus sucursales para poder evaluarlas independientemente, pero considerando que todas deberán tener la misma visión y misión. Además nos permite tomar las propiedades específicas de una unidad para aplicarla a las demás.



El sistema informático es el reflejo de la EJECUCIÓN que se realizó de la planeación estratégica (EVALUACIÓN). El Modelo de Control al Desempeño (MEDICIÓN); por tal motivo lo que sigue es el Control de Gestión que será abordado en el siguiente Capítulo .

## **II.6. Resumen capitular**

Nuestra propuesta del Modelo de Control al Desempeño utiliza un Tablero de Control que es una herramienta que permite la evaluación del desempeño en las empresas mediante indicadores financieros y no financieros.

Definición del Modelo de Control al Desempeño: herramienta que permite medir el desempeño de las empresas mediante un software que emite reportes comparativos de lo realizado por la empresa contra lo planeado.

El Tablero de Control al desempeño emite reportes comparativos de lo planeado contra lo realizado, para poder visualizar los indicadores que no se cumplen y corregir el camino a tiempo para lograr la utilidad presupuestada.

Para nuestro caso utilizamos cuatro perspectivas. No hay que olvidar que cada empresa puede adaptar el sistema a sus necesidades y crear tantas perspectivas como sean necesarias.

**PERSPECTIVA FINANCIERA:** Está basada en la medición de indicadores financieros para la obtención de utilidades. Dependiendo en qué fase y ciclo se encuentre la empresa se sabrá cuáles son las estrategias a seguir. Identificamos tres etapas: crecimiento, sostenimiento y recuperación.

**PERSPECTIVA CLIENTES:** Esta perspectiva está basada en proporcionar un servicio de calidad al cliente para así obtener su lealtad, proporcionarle un plus a nuestro negocio logrando adquirir nuevos clientes, retenerlos y mantenerlos satisfechos.

**PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:** Esta perspectiva es la que marca la diferencia entre el control de gestión actual comparado con nuestra propuesta, ya que representa una de las distinciones más claras entre el Tablero de Control y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Está dirigida al mejoramiento de los procesos internos de la empresa.

**PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:** Esta perspectiva es muy importante, ya que va dirigida al personal que hace posible que todas las perspectivas funcionen, logrando que los empleados se sientan satisfechos en su trabajo. Establece un clima favorable en la empresa y promueve el desarrollo personal del empleado.

**PARA SU APLICACIÓN:** Según sus precursores, Robert Kaplan y David Norton, se puede realizar en 10 pasos lógicos:

1. Seleccionar los departamentos y/o áreas básicas.
2. Reconocer interrelaciones entre departamentos.
3. Realizar una primera reunión para definir la planeación estratégica.
4. Síntesis de la sección para dar rango de importancia a los objetivos.
5. 1ª ronda del taller ejecutivo, en donde se debatirá cuales son los objetivos más importantes, identificándolos con las cuatro perspectivas.
6. El arquitecto estructura 4 subgrupos (1 por perspectiva).
7. 2ª ronda del taller ejecutivo: se presenta el proyecto tentativo de objetivos.
8. Implementación del plan a seguir, incluyendo un sistema informático que controlará el tablero.
9. 3ª ronda del taller ejecutivo: último taller general donde se revisará la planeación estratégica para su aprobación final.
10. Aplicación del plan.

Incluimos en nuestra propuesta del Modelo de Control al Desempeño un manual de operación del mismo, en donde ya que se tiene bien definida la planeación estratégica podemos capturarla en nuestro sistema informático:

De acuerdo con los siguientes lineamientos el sistema informático muestra las perspectivas por colores: Perspectiva Financiera: rojo; Perspectiva Clientes: azul; perspectiva de procesos internos: amarillo; aprendizaje y crecimiento: verde.

El sistema informático permite visualizar un mapa estratégico causa-y-efecto.

A las métricas se le pueden asignar valores o rangos para evaluarlas. Los resultados de las métricas son presentados en los siguientes colores:

- Rojo = Alerta Total. El objetivo no se cumplió.
- Verde = Se logró el objetivo.
- Amarillo = El objetivo no se logró.
- Negro = La métrica establecida se encuentra fuera de los rangos determinados en el sistema informático.

Esto facilitará la detección de problemas para corregirlos a tiempo y así una oportuna toma de decisión.

Para obtener el resultado final, que es la emisión de reportes, se crea un Modelo de Control al Desempeño constituido por tableros de tres por tres columnas, en el cual se mostrará gráficamente la evaluación de los objetivos. Sus características son:

- Cuenta con acceso restringido.
- Puede ser aplicado en un área, en sucursales o en una sola empresa.
- Simbología por medio de iconos que facilitan el reconocimiento de los elementos que integran la planeación estratégica.
- Una vez seleccionada la entidad en la que estamos trabajando, y capturada la planeación estratégica, podemos visualizar en pantallas todos nuestros datos. A continuación presentamos una breve descripción de las pantallas:
  - Visión, misión y objetivos.
  - Estrategias, objetivos, métricas y planes.
  - Perspectivas y objetivos.
  - Métricas agrupadas por periodo de tiempo.
  - Métricas relacionadas causalmente.
  - Unidades de negocio.

**CAPÍTULO III**

**CONTROL DE GESTIÓN**

### **III. CONTROL DE GESTIÓN**

Una vez definida la planeación estratégica planteada, y de que ésta fue capturada en el sistema informático, estructurada con base a las cuatro perspectivas que componen el Tablero de Control (Capítulo II), definiremos lo que es la gestión estratégica, cómo está compuesto el sistema de control de gestión, así como sus alcances y limitaciones.

Igualmente hablaremos de cómo vamos a aplicar el Control de Gestión mediante la conjunción de las herramientas planteadas para el desarrollo de nuestro Modelo de Control al Desempeño.

#### **III. 1. Gestión Estratégica**

La gestión estratégica tiene como objetivo el desarrollo de valores corporativos, capacidades de gestión, responsabilidades organizacionales y sistemas administrativos. Tal desarrollo vincula la toma de decisiones operacionales y estratégicas en todos los negocios y líneas funcionales de autoridad en una organización. Las instituciones que han alcanzado esta etapa de desarrollo de gestión han eliminado los conflictos entre desarrollo en el largo plazo y rentabilidad en el corto plazo.

## **El Sistema de Control de Gestión**

El Sistema de Control de Gestión es uno de los recursos de mayor importancia que emplean los ejecutivos para juzgar el desempeño general de la corporación y de todas sus unidades organizacionales claves. El Control de Gestión es un proceso estructurado, orientado cuantitativamente, basado en la definición de normas de desempeño para la organización y cada una de sus unidades, y en la comparación de los resultados planeados y los reales obtenidos de las operaciones. De este modo los ejecutivos superiores pueden formarse una opinión sobre la efectividad obtenida en la implementación de indicaciones estratégicas y la eficiencia lograda en el empleo de los recursos utilizados. Los gerentes pueden entonces actuar sobre esta base, llevando a cabo acciones correctivas cada vez que sea necesario. El Control de Gestión es un sistema para manejar las actividades diarias operacionales estratégicas con un sentido unitario de dirección impreso en los patrones cuantitativos de referencia seleccionados como estándares de comparación. Finalmente, el control de gestión, cuando va aparejado con sistemas de recompensa y compensación, pasa a ser un impulsor clave de la conducta individual dentro del marco organizacional.

El proceso de planificación estratégica fluye naturalmente hacia el proceso de control de gestión a través de la definición de objetivos estratégicos y sistemas informáticos de acción generales y específicos. Para llevar adelante el control, todos los objetivos y sistemas informáticos deben ser traducidos a medidas de desempeño cuantitativas al nivel general de la firma, unidad de negocios, áreas funcionales y de cada centro de responsabilidad en particular. De este modo se hacen mensurables, permitiendo que se pueda comprobar el logro de un objetivo y seguir el avance de una estrategia.

## **Méritos y limitaciones de la gestión estratégica**

La gestión estratégica representa la forma más avanzada y coherente del pensamiento estratégico. No sólo intenta exceder la visión estratégica a las unidades operacionales y funcionales de la empresa, sino que abarca también todos los sistemas administrativos, reconociendo el papel central

que deben desempeñar el individuo y los grupos en una organización, y el condicionamiento que impone la cultura imperante.

En el siguiente diagrama se clarifica el proceso de control de gestión, en donde se ve que el control está inmerso en todos y cada uno de los procesos que se encuentran en una organización y nos sirve para realinear la formulación de los objetivos estratégicos, el sistema informático estratégica, presupuestos, operación, control, análisis evaluación de desempeño y diagnóstico.

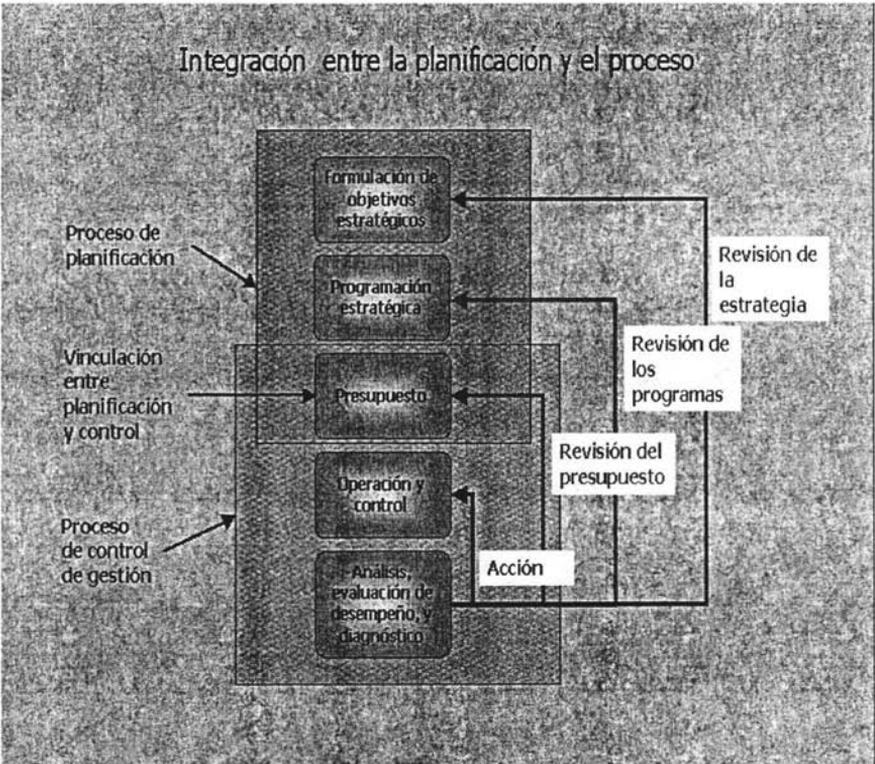


Figura 6. Integración entre el Control de Gestión y la planeación.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> HAX, Arnold y MAJLUF, Nicolas. *Gestión de Empresa, con una visión estratégica*. Ediciones DOLMEN, Colección Economía y Gestión, Chile 1993.

### **III. 2. Aplicación del Control de Gestión mediante el Modelo de Control al Desempeño**

Para aplicar el Control de Gestión por medio del Modelo de Control al Desempeño comenzaremos por definir qué es el control. Para Robbins:

*"Es el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa"*<sup>14</sup>

Para Fayol:

*"Consiste en verificar si todo se realiza conforme al sistema informático adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos... tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición."*<sup>15</sup>

Como se puede observar, el control es básicamente la comparación entre lo presupuestado o planeado y lo real. Es una de las fases del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control). Dentro del propio proceso administrativo el control debe existir en todas las fases: ninguna puede actuar de manera independiente. Para llevar a cabo el control, todas las actividades deben ser supervisadas durante su proceso; el control no sólo debe efectuarse al final, sino antes, durante y después de los procesos. Existen varios tipos de control que definiremos a continuación:

Control preliminar: se da precisamente antes de que inicien las operaciones, por medio de la creación de políticas, procedimientos y reglas para asegurar que las actividades se realicen conforme a lo que se está planeando, y así se evitar problemas.

---

<sup>14</sup> ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David. *Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones*, México 1996, Pág.654.

<sup>15</sup> MELINKOFF, Ramón. *Los procesos administrativos*, Ed. Panapo, Caracas, 1990, Pág.62.

Pueden ocurrir percances durante el proceso. El control concurrente se aplica durante la dirección, supervisión y coordinación de las actividades que realizan los empleados, auxiliándolos y vigilando sus operaciones.

Control de retroalimentación: analizar resultados para corregir las posibles desviaciones, y así llevar a cabo la retroalimentación. En este tipo de control existe una desventaja: se aplica después de que ocurrió el problema.

Para la empresa Transporte Modelo utilizamos los tres tipos de control: preliminar al momento de elaborar la planeación estratégica (Capítulo I); concurrente durante el proceso de implantación del Tablero de Control y el sistema informático (Capítulo II); y el de retroalimentación, cuando se tienen los resultados del objetivo (Capítulos III y IV).

El Modelo de Control al Desempeño permite efectuar el Control de Gestión antes, por medio de la planeación estratégica; durante, porque se puede requerir al sistema informático que grafiquen los resultados en el momento que se requieran y de acuerdo a los resultados evitar que siga avanzando erróneamente la operación; corrigiendo, los problemas antes de que culmine el proceso. También se puede solicitar al sistema informático que emita reportes al finalizar, es decir, cuando ya se tienen los resultados comparando lo real contra lo presupuestado, y así tomar decisiones de las acciones a realizar.

El Modelo de Control al Desempeño es una herramienta que auxiliará en el Control de Gestión, evaluando el desempeño de la empresa mediante indicadores financieros y no financieros, para lograr los resultados planeados. Sin embargo, para aquellos objetivos que se hayan logrado, lo que sigue es plantearse objetivos más ambiciosos para que la empresa tenga un crecimiento paulatino y sólido. Para aquellos objetivos que no se han logrado, se tendrá que trabajar por medio de la retroalimentación y poner especial cuidado en el análisis del porqué no se logró el resultado. Los ejecutivos a cargo deberán ser personas preparadas, además de dominar la situación de la empresa para que la información arrojada por el tablero ofrezca los resultados esperados.

### **III.3 Resumen capitular**

En el Capítulo I definimos la planeación estratégica. En el Capítulo II estructuramos las cuatro perspectivas que integran el Tablero de Control. En este capítulo se definió la gestión estratégica, cómo está compuesto el sistema de control de gestión, sus alcances y limitaciones, además de cómo aplicar el Control de Gestión mediante la conjunción de herramientas planteadas para el desarrollo de nuestro Modelo de Control al Desempeño.

El Control de Gestión es un recurso utilizado por ejecutivos con la finalidad de juzgar el desempeño de la empresa. No es un recurso que se utilice al final del proceso, sino que se encuentra inmerso antes, durante y después de éste.

La gestión estratégica tiene como objetivo, el desarrollo de valores corporativos, capacidades de gestión, responsabilidades organizacionales y sistemas administrativos.

La gestión estratégica representa la forma más avanzada y coherente del pensamiento estratégico. No sólo intenta exceder la visión estratégica a las unidades operacionales y funcionales de la empresa, sino que abarca también todos los sistemas administrativos, reconociendo el papel central que deben desempeñar el individuo y los grupos en una organización, y el condicionamiento que impone la cultura imperante.

El tablero será una herramienta para el Control de Gestión, recurriendo al:

Control preeliminar (antes del proceso). Por medio de la creación de políticas, procedimientos y reglas para asegurar que las actividades se realicen conforme a lo planeado.

Control concurrente (durante el proceso). Se aplica durante la dirección, supervisión y coordinación de las actividades que realizan los empleados, auxiliándolos y vigilando sus operaciones.

Control retroalimentación (después del proceso). Este control se aplica al analizar resultados para poder corregir las posibles desviaciones y así aplicar la retroalimentación. En este tipo de control existe una desventaja: se aplica después de que ocurrió el problema.

Para nuestro Modelo de Control al Desempeño nos dimos a la tarea de desarrollar las siguientes tareas:

- La planeación estratégica con base a lo planteado en el Capítulo I, definiendo cuál es nuestra visión, misión, objetivos por cada una de las cuatro perspectivas, así como una breve descripción de las mismas.
- Realizamos el estudio del entorno de la empresa.
- Se procedió a la designación de estrategias para cada objetivo.
- Se hizo la relación entre objetivos con estrategias que le corresponde a cada uno, así como la métrica y fórmula con la que se evaluará el objetivo.

Para la empresa Transporte Modelo utilizamos los tres tipos de control: el control preliminar al momento de elaborar la planeación estratégica (Capítulo I), el control concurrente durante el proceso de la implantación del Tablero y el sistema informático (Capítulo II) y el control de retroalimentación cuando se tienen los resultados del objetivo (Capítulos III y IV).

Una vez hecho lo anterior se simularon resultados obtenidos mediante el Modelo de Control al Desempeño que estamos proponiendo. El sistema arrojó los siguientes resultados:

Para los objetivos correspondientes a la Perspectiva Financiera:

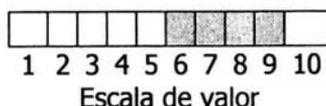
**OBJETIVO** 1) Obtener Utilidades.

**MÉTRICA:** Incrementar utilidades en 20%, respecto al año anterior.

**PERIODO:** Anual.

**VALORES:** Escala del 1 al 10: Verde = 10, Amarillo = 5-9, Rojo = 0-4

Una vez capturado en el sistema el resultado alcanzado para nuestro objetivo en particular, la gráfica respecto a la escala de valor planteada conforme a los colores mencionados en el Capítulo II arrojó el siguiente resultado:



De acuerdo con esta escala de valor, el color amarillo indica que el objetivo no fue cumplido al 100%.

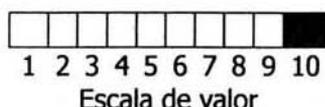
**OBJETIVO** 2) Brindar precios accesibles.

**MÉTRICA:** Precios bajos en el mercado en el 40% de los destinos.

**PERIODO:** Semestral.

**VALORES:** Escala del 1 al 8: Verde = 8, Amarillo = 4-7, Rojo = 0-3

Una vez capturado en el sistema el resultado alcanzado para nuestro objetivo en particular, enseguida tenemos la gráfica respecto a la escala de valor planteada conforme con los colores mencionados anteriormente.



De acuerdo con esta Escala de valor el color verde indica que el objetivo se cumplió.

Para los objetivos correspondientes a la Perspectiva Clientes:

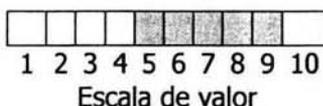
**OBJETIVO** 1) Retener y aumentar clientes.

**MÉTRICA:** Aumentar clientes en un 25%.

**PERIODO:** Semestral.

**VALORES:** Escala del 1 al 10; Verde = 10, Amarillo = 5-9, Rojo = 0-4

Una vez capturado en el sistema el resultado alcanzado para nuestro objetivo en particular, enseguida tenemos la gráfica respecto a la escala de valor planteada conforme a los colores mencionados anteriormente.



De acuerdo con esta escala de valor, el color amarillo indica que el objetivo no fue cumplido al 100%.

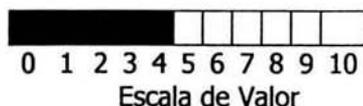
**OBJETIVO** 2) Establecer medios informáticos para información y transacciones.

**MÉTRICA:** Implantar un sistema de ventas en 4 meses.

**PERIODO:** cuatro meses.

**VALORES:** Escala del 1 al 10: Verde = 10, Amarillo = 5-9, Rojo = 0-4

Enseguida tenemos la gráfica respecto a la escala de valor planteada conforme a los colores mencionados anteriormente.



Una vez capturado en el sistema el resultado alcanzado para nuestro objetivo en particular, de acuerdo con esta escala de valor, el color rojo indica que el objetivo no se cumplió.

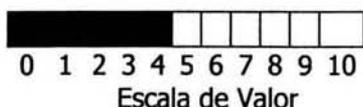
Para los objetivos correspondientes a la Perspectiva Procesos internos:

**OBJETIVO** 1) Disminuir tiempo en los procesos.

**MÉTRICA:** Reducir el tiempo de recorrido al 20%.

**PERIODO:** Promedio semestral en recorridos.

Una vez capturado en el sistema el resultado alcanzado para nuestro objetivo en particular, enseguida tenemos la gráfica respecto a la escala de valor planteada conforme a los colores mencionados anteriormente.

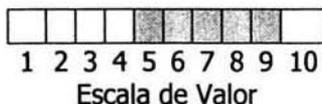


**OBJETIVO** 2) Ofrecer un servicio de innovación.

**MÉTRICA:** Dar seguimiento de los servicios al 80% de clientes.

**PERIODO:** Promedio por evaluación: anual.

Una vez capturado en el sistema el resultado alcanzado para nuestro objetivo en particular, enseguida tenemos la gráfica respecto a la escala de valor planteada conforme a los colores mencionados anteriormente.



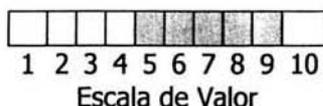
Para los objetivos correspondientes a la Perspectiva Aprendizaje y crecimiento:

**OBJETIVO** 1) Promover el desarrollo personal del empleado.

**MÉTRICA:** Medir el costo laboral entre los ingresos para obtener los ingresos por gastos en personal.

PERIODO: Anual.

Una vez capturado en el sistema el resultado alcanzado para nuestro objetivo en particular, enseguida tenemos la gráfica respecto a la escala de valor planteada conforme a los colores mencionados anteriormente.

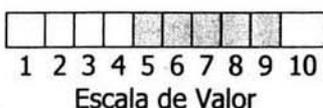


OBJETIVO 2) Clima organizacional agradable y motivación de empleados

MÉTRICA: Medir clima laboral

PERIODO: anual

Una vez capturado en el sistema el resultado alcanzado para nuestro objetivo en particular, enseguida tenemos la gráfica respecto a la escala de valor planteada conforme a los colores mencionados anteriormente.



Una vez efectuado el Control de Gestión por medio del Modelo de Control al Desempeño, y obtenidas las escalas de valor por los resultados para cada objetivo planteado, corresponde la pronta toma de decisiones respondiendo a: ¿por qué no se logró el objetivo? ¿Qué está fallando? ¿Cómo se puede mejorar? O tal vez ¿es correcto el planteamiento de mi objetivo? ¿Podemos mejorar la meta y plantearnos una más ambiciosa?

Una vez que se haya determinado y respondido a estas preguntas se toma la decisión de cómo hacerlo.

Además corresponde la retroalimentación, es decir, verificar el cumplimiento de todos los objetivos por medio de la supervisión durante todo el periodo, ya que todos los objetivos planteados conllevarán a los objetivos de la Perspectiva Financiera. Por lo tanto, el plan a seguir es la revisión continua de objetivos y estrategias.

## **CAPÍTULO IV**

### **MODELO**

## **IV. MODELO**

En este capítulo desarrollaremos un modelo suponiendo que todas los datos provienen de informes que emanan de la empresa, de sus registros contables y administrativos. Para ello utilizaremos a la empresa que llamaremos Transporte Modelo. Nuestro mercado son las personas ubicadas económicamente en el sector medio de la población, ya que son quienes tienen la posibilidad de realizar viajes.

### **IV.1. Modelo de planeación estratégica**

Comenzaremos definiendo la Planeación Estratégica del Negocio, principiando por sus elementos: visión, misión y objetivos.

<b>VISIÓN</b>	
Ser líder Nacional en la industria del transporte turístico	Descripción: Ser la empresa Mexicana líder en el mercado nacional, con la premisa de brindar un servicio de calidad al menor costo posible a nuestros clientes, logrando la obtención de utilidades.

<b>MISIÓN</b>	
Brindar un servicio de calidad, a precios accesibles y con trato distintivo al cliente, manteniendo los accionistas existentes y generando nuevos	Descripción: Proporcionando viajes seguros, a tiempo, con precios bajos; dando proyección a los empleados para lograr que se cumpla la misión de la empresa para lograr mantener a nuestros accionistas existentes y lograr adquirir nuevos.

Como se puede observar, tanto la visión como la misión cuentan con una breve descripción, cuya finalidad es aclarar posibles dudas. Dentro del sistema informático aparecen pantallas en las cuales se tendrán que ingresar las oraciones y su descripción.

A continuación se muestran los objetivos de la empresa agrupados según la perspectiva que le corresponde.

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Incrementar utilidades	El logro de utilidades no debe sacrificar la calidad en el servicio.
Brindar precios accesibles	Brindando precios accesibles obtendremos más clientes debido a que seremos la mejor opción del mercado.

<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Retener y aumentar clientes	La retención del cliente se va a lograr proporcionando comodidad, atención y eficiencia en el servicio, otorgando un plus al cliente como cafetería e información turística.
Establecer medios	Creando una página web para ofrecer nuestros servicios,

<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>	
informáticos para información y transacciones.	con horarios y destinos, con la opción de comprar boletos vía telefónica e Internet.

<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Disminuir tiempo en los procesos.	Existen diversidad de procesos. Sin embargo, sólo se tomará en cuenta la disminución de tiempo en el proceso de recorrido.
Dar seguimiento a los servicios.	Los servicios post-venta se realizarán a una muestra significativa del total de pasajeros.

<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Incentivar y motivar a los empleados.	Dar premios y reconocimiento a los empleados dentro de la organización.
Aumentar la productividad.	Proporcionar a los empleados una retroalimentación de cómo realizan sus procesos y cómo se podrían mejorar.

Los objetivos correspondientes a la Perspectiva Financiera diferirán de forma considerable dependiendo la etapa en que se encuentre la empresa dentro de su ciclo de vida. En nuestro modelo decidimos que la empresa se encuentra en la etapa de crecimiento.

Los objetivos correspondientes a la Perspectiva Clientes son dos, los cuales cuentan con indicadores clave como: satisfacción, retención y adquisición de

clientes. Para el caso de Transporte Modelo los clientes constituyen un factor primordial, ya que éstos reciben un servicio que esperan sea confortable.

La Perspectiva Procesos internos cuenta con dos objetivos enfocados exclusivamente al proceso de recorrido, desde la compra del boleto, la recepción del cliente (antes de abordar), el transcurso del viaje, el destino y el servicio post-venta.

Los objetivos de la Perspectiva Aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos en las restantes tres perspectivas.

Los objetivos se plantearon considerando el estudio del entorno de la empresa, el cual se verá en el siguiente cuadro.

<b>ESTUDIO DEL ENTORNO DE LA EMPRESA</b>	
<b>FUERZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cooperación de empleados al darles posibilidades de proyección dentro de la empresa.</li><li>• Solvencia económica.</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de crecimiento.</li></ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Insuficiencia de equipo de transporte.</li></ul>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Accidentes carreteros.</li><li>• Competencia.</li><li>• Clima.</li></ul>

Las Fuerzas de esta empresa consisten en la estructura de la misma. Su personal deberá sentirse motivado y jamás debe estancarse en una sola

tarea; debe entender el porqué de su trabajo y para qué sirve, mejorando así su productividad.

Las Oportunidades de la empresa se dan al tener una capacidad de crecimiento, considerando los factores económicos que pudieran afectarla.

En cuanto a las Debilidades, consideramos que por el momento la empresa no cuenta con equipo de transporte suficiente para cubrir nuevos destinos. Sin embargo, podemos convertir esta debilidad en una Fuerza, ya que gracias a su solvencia económica la empresa puede adquirir equipo nuevo.

Las Amenazas con las que tiene que lidiar la empresa son principalmente los accidentes que pudieran ocurrir durante los viajes, así como el clima extremo. Pueden prevenirse una vez que las amenazas han sido detectadas Otra amenaza son los competidores, los cuales servirán de referencia para realizar estudios de Benchmarking.

Una vez planteados los objetivos se procederá a la designación de estrategias, a continuación presentaremos las estrategias de la empresa, éstas están agrupadas por perspectiva.

Dichas estrategias hacen referencia a un objetivo. En este caso planteamos una estrategia por objetivo. Esto no quiere decir que sean independientes, sino que se conjugarán para el logro de los objetivos, misión y visión de la empresa.

Para el desarrollo de las estrategias a seguir con respecto a nuestra Perspectiva Financiera tomamos la estrategia genérica para el "liderazgo en costo" (Capítulo I). Esta estrategia y sus indicadores clave serán desarrollados en el modelo (Capítulo IV).

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Aumento y diversificación de los ingresos.	La adquisición de equipo y la incorporación de destinos ampliarán el mercado y por ende los ingresos.
Reducir costos.	Con esto se podrán brindar precios accesibles, sin sacrificar la calidad del servicio.

Para el desarrollo de las estrategias a seguir con respecto a la Perspectiva Clientes tomamos la estrategia genérica "diferenciación" (Capítulo I). Esta estrategia y sus indicadores clave serán desarrollados en nuestro modelo (Capítulo IV).

<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>	
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Satisfacción de clientes.	Brindar excelencia en el servicio (desde la compra del boleto hasta después de haber llegado a su destino) hará que los clientes se sientan satisfechos.
Retención de clientes.	Se tendrá que mantener el servicio e incluso mejorar para que los clientes opten por serle fiel a la empresa.
Adquisición de clientes.	Elaborar mercadotecnia y al mejorar el servicio se adquirirán mas clientes, en los que se tendrá que poner especial atención.

Para el desarrollo de las estrategias a seguir con respecto a la Perspectiva Procesos internos para el desarrollo del Modelo de Control al Desempeño tomamos la estrategia genérica "diferenciación" (Capítulo I). Esta estrategia y sus indicadores clave serán desarrollados en el modelo (Capítulo IV).

<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Innovación en los procesos.	La innovación traerá consigo la minimización de tiempo en los procesos y por tal un ahorro para la empresa.
Ofrecer servicios Post-venta.	Se brindará después de haber realizado el viaje con la finalidad de conocer si el trato de los empleados hacia el cliente es satisfactorio.

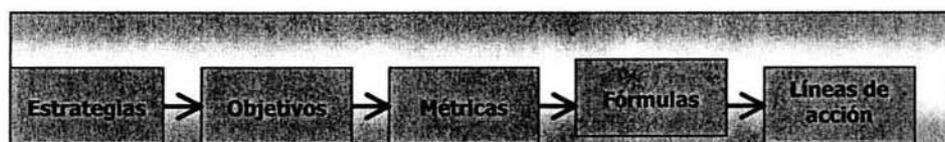
Para el desarrollo de las estrategias a seguir con respecto a la Perspectiva Aprendizaje y crecimiento tomamos la estrategia genérica "diferenciación" (Capítulo I). Esta estrategia está enfocada a los empleados, ya que son el instrumento que hará posible que todas los objetivos de la empresa sean logrados. Sus indicadores clave serán desarrollados en el modelo.

<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Promover el desarrollo personal del empleado. (Competencia laboral).	La competencia entre empleados deberá ser guiada de manera que no se transforme en conflictos, sino en productividad y eficiencia, por medio de la capacitación constante y oportunidades de crecimiento dentro de la organización.
Clima organizacional agradable y motivación de los empleados.	Con esto la empresa retendrá a sus empleados evitando gastos innecesarios. La motivación de los empleados se hará por medio de premios, actividades culturales y deportivas que sirvan para su desarrollo, además de pagarles sobre la base de su productividad.

Como se puede observar, las estrategias también requieren de una descripción breve. Esta descripción es opcional dentro del sistema informático, aunque recomendamos que se realice para evitar confusiones.

Ya estructuradas, las estrategias deben plantear métricas, fórmulas, líneas de acción y responsables de llevar a cabo las estrategias.

A continuación se mostrará un mapa general, que lleva la siguiente estructura:



Puede observarse la relación entre los objetivos y las estrategias, la métrica y fórmula con la que se evaluará el objetivo, así como las líneas de acción a tomar. Dicho mapa estará agrupado por perspectiva.

**IV.2. Cuadro general de relación entre estrategias, objetivos, métricas, formulas y líneas de acción.**

**Perspectiva Financiera**

Estrategias	Objetivos	Indicadores	Fórmulas	Líneas de Acción
Aumento y diversificación de los ingresos.	Incrementar utilidades.	Incrementar utilidades en 20%, respecto al año anterior (anual).	Utilidad anterior*1.20.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar el cumplimiento de objetivos, dándoles continuidad (dependiendo del periodo).</li> <li>• Realizar acciones correctivas.</li> </ul>
Reducir costos.	Brindar precios accesibles.	Precios bajos del mercado en el 40% de los viajes (semestral).	Total de destinos*40%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de Benchmarking</li> <li>• Obtener descuentos con el proveedor.</li> <li>• Estudios de Factibilidad para el ahorro en gastos.</li> </ul>

**Perspectiva Clientes**

Satisfacción de clientes.	Retener y aumentar clientes.	Aumentar clientes en un 25 % (semestral).	Número de clientes * 25%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar ofertas y promociones.</li> <li>• Contar con salas de espera cómodas.</li> <li>• Disminuir tiempos de espera.</li> <li>• Elaboración del sistema de ventas por Internet.</li> </ul>
Retención de clientes.		Implantar un sistema de ventas en 4 meses.		
Adquisición de clientes.	Establecer medios informáticos para información y transacciones.			

**Perspectiva Procesos internos**

Innovación en los procesos.	Disminuir tiempo en los procesos.	Reducir el tiempo de recorrido al 20% (semestral).	Promedio semestral en recorridos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar y evaluar los tiempos.</li> </ul>
Ofrecer servicios Post-venta.	Dar seguimiento a los servicios.	Dar seguimiento de los servicios al 80% de clientes (mensual).	Promedio por evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar "Viajero Misterioso".</li> </ul>

**Perspectiva Aprendizaje y crecimiento**

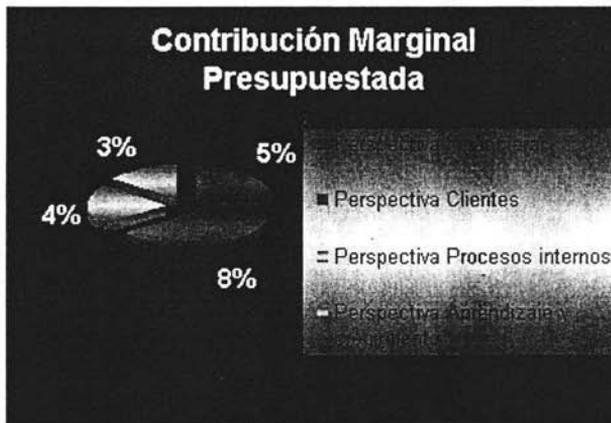
Promover el desarrollo personal del empleado.	Aumentar la productividad.	Medir ingresos por costo de personal (anual).	Costo laboral/gastos en personal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar a los empleados diagramas de flujo de los procesos.</li> <li>• Fomentar el trabajo en equipo.</li> </ul>
Clima organizacional agradable y motivación de empleados.	Incentivar y motivar a los empleados.	Medir clima laboral (anual).	Encuestas anuales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema informático: inclusión de opiniones de los empleados.</li> </ul>

### IV.3. Contribución marginal

La utilidad presupuestada como se muestra en el cuadro anterior implica lograr un incremento de utilidades del 20% con respecto al año anterior. Este 20% se plasma en la Perspectiva Financiera (objetivo 1: incrementar utilidades); se compone de la siguiente manera:

- Para la Perspectiva Financiera, el cumplimiento de su objetivo (solo el objetivo dos: brindar precios accesibles) aporta el 5% para alcanzar la utilidad presupuestada (20%).
- Para la Perspectiva Clientes, el cumplimiento de sus objetivos aporta el 10% para alcanzar la utilidad presupuestada (20%).
- Para la Perspectiva Procesos internos, el cumplimiento de sus objetivos aporta el 5% para alcanzar la utilidad presupuestada (20%).
- Para la Perspectiva Aprendizaje y crecimiento, el cumplimiento de sus objetivos aporta el 5% para alcanzar la utilidad presupuestada (20%).

En la siguiente gráfica se muestra porcentualmente la contribución marginal que aporta cada perspectiva para lograr el 20% de la utilidad presupuestada.

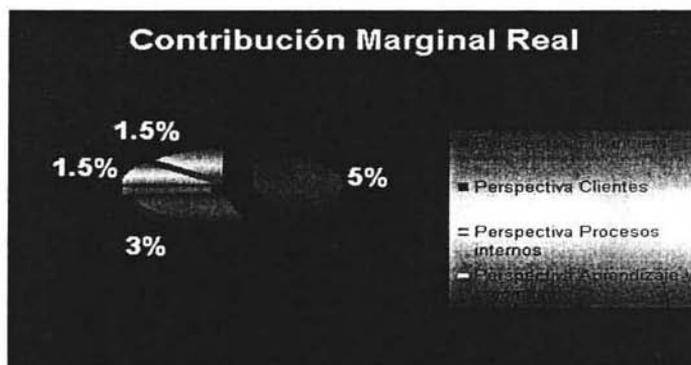


De acuerdo con los resultados obtenidos y a su evaluación de los objetivos, se logró alcanzar lo siguiente:

- En la Perspectiva Financiera, el objetivo 2: brindar precios accesibles cumplió su aportación del 5% para alcanzar la utilidad presupuestada (20%).

- En la Perspectiva Clientes, el objetivo 1: retener y aumentar clientes se cumplió parcialmente; el objetivo 2: establecer medios informáticos para información y transacciones no se cumplió, por lo tanto sólo aportó el 3% del 10% que debió cumplirse para alcanzar la utilidad presupuestada (20%).
- En la Perspectiva Procesos internos, el objetivo 1: disminuir tiempo en los procesos no se cumplió y el objetivo 2: dar seguimiento a los servicios se cumplió parcialmente, por lo tanto sólo aportó el 1.5% del 5% que debió cumplirse para alcanzar la utilidad presupuestada (20%).
- En la Perspectiva Aprendizaje y crecimiento, los objetivos 1: promover el desarrollo personal del empleado y 2: incentivar y motivar a los empleados se cumplieron parcialmente, por lo tanto esta perspectiva aportó el 1.5% del 5% que debió cumplirse para alcanzar la utilidad presupuestada (20%).

En la siguiente gráfica se muestran los resultados obtenidos por nuestra empresa Transporte Modelo, en donde la utilidad presupuestada del 20% no se cumplió. Sin embargo se logró el 11%, distribuido de la siguiente manera:



Los resultados se tomaron de la evaluación de objetivos que se muestra en este Capítulo, la cual se detallará en las siguientes páginas.

#### **IV.4. Desarrollo del Modelo de Control al Desempeño aplicado a casos específicos**

A continuación presentaremos las gráficas que muestran el avance de los objetivos en el supuesto de que emanen informes de la contabilidad por medio de los cuales se pueda llevar a cabo el Control de Gestión de la empresa.

Esto se hará por perspectiva y por objetivo mostrando gráficamente el avance sobre los resultados planeados y reales.

#### PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO 1) Incrementar utilidades.

MÉTRICA: Incrementar utilidades en 20%, con respecto al año anterior.

PERIODO: Anual.

VALORES: Escala del 1 al 10: Verde = 10, Amarillo = 5-9, Rojo = 0-4

Estos colores corresponden a los que se hace referencia en el Capítulo II. Para este objetivo en particular supondremos que estamos terminando el año 2003, y así evaluar el objetivo de acuerdo a su periodo.

Para este objetivo tenemos como base de evaluación el Estado de Resultados del 1º de enero al 31 de diciembre de 2002 y 2003 (ANEXO A). Con esto verificaremos el cumplimiento del objetivo.

$$\text{Utilidad 2002} = \$9'853,000 * 1.20 = \$11'823,600.00$$

Los \$ 11'823,600.00 representan la utilidad deseada, es decir, el cumplimiento del objetivo planteado.

Nuestra empresa Transporte Modelo logro una utilidad en el ejercicio 2003 de \$10'936,000, por lo que la utilidad del año 2003 (10'936,000), comparada contra la utilidad deseada (11'823,600), arroja como resultado que el objetivo no se cumplió por 887,600.00.

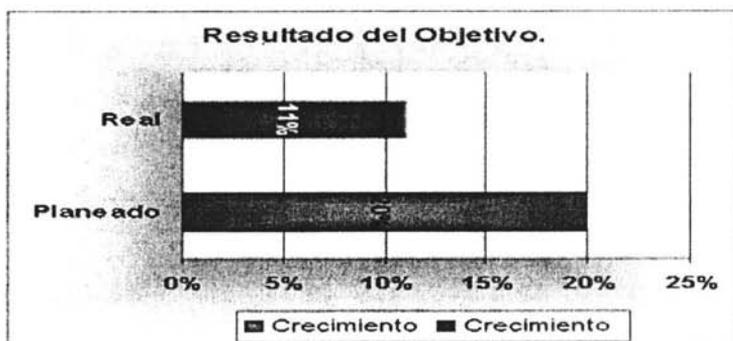
A continuación se presenta una gráfica donde se muestra el comportamiento de la utilidad del año 2002 al 2003.



Gráfica 1

De acuerdo con la gráfica anterior se puede observar que sí hubo un crecimiento de la utilidad de 2002 a 2003.

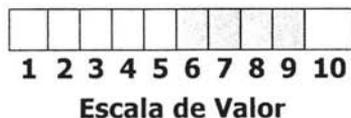
En la siguiente gráfica se encuentra la representación de lo planeado y lo real respecto al objetivo.



Gráfica 2

En esta gráfica se muestra que el objetivo sólo cumplió el 11%.

Enseguida tenemos la gráfica respecto a la escala de valor planteada de acuerdo con los colores mencionados anteriormente.



Esta escala de valor, el color amarillo indica que el objetivo no fue cumplido al 100%.

Con relación al modelo en la Gráfica dos correspondiente al objetivo, incrementar utilidades, se tiene como métrica "incrementar utilidades en 20% respecto al año anterior", por lo cual en la gráfica se muestra con un 20% al cumplimiento total (100%) del objetivo. Sin embargo la empresa sólo logró un 11% (el 55% del objetivo). Una vez obtenida nuestra escala de valor que emite nuestro sistema del Modelo de Control al Desempeño, corresponde la retroalimentación: verificar el cumplimiento de todos los objetivos por medio de la supervisión durante todo el periodo. Todos los objetivos planteados conllevarán a los objetivos de la Perspectiva Financiera, por lo tanto, el plan a seguir es la revisión continua de objetivos y estrategias.

#### PERSPECTIVA FINANCIERA

OBJETIVO 2) Brindar precios accesibles.

MÉTRICA: Precios bajos en el mercado en el 40% de los destinos.

PERIODO: Semestral.

VALORES: Escala del 1 al 8: Verde = 8, Amarillo = 4-7, Rojo = 0-3.

Para este objetivo supondremos que estamos en el mes de junio, para evaluarlo de acuerdo a un periodo determinado.

Como base de evaluación tenemos un estudio de Benchmarking en cuanto a precios, un informe comparativo de precios del 2002 y el registro de precios del semestre de enero a junio de 2003 (ANEXO B), realizado en el mes de mayo con la finalidad de reducir el costo de los boletos.

$$\text{Total de destinos} = 20 * 40\% = 8 \text{ destinos}$$

La empresa ofrece en este momento el servicio a 20 destinos diferentes ocho de los cuales, representan el cumplimiento del objetivo, es decir, se deberá reducir el costo del boleto en ocho de los 20 destinos.

De acuerdo con el estudio de benchmarking y la comparación de precios se llegó a la conclusión de que se redujeron precios en ocho de los destinos.

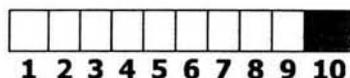
En la siguiente gráfica se encuentra la representación de lo planeado y lo real con respecto al objetivo.



Gráfica 3

En esta gráfica se muestra que, según lo planeado, el objetivo se cumple con ocho destinos a menor precio. De acuerdo con lo real, el objetivo se cumplió: brindar precios accesibles.

Enseguida tenemos la gráfica respecto a la escala de valor planteada de acuerdo con los colores mencionados anteriormente.



**Escala de Valor**

En esta escala de valor, el color verde indica que el objetivo se cumplió.

La gráfica tres muestra que el objetivo fue cumplido al 100%, siendo éste ocho de los 20 destinos en los que se disminuyó el precio del boleto. En este caso lo que corresponde hacer es la retroalimentación continua para que el objetivo siga cumpliéndose para el siguiente semestre, así como revisar el proceso para proponer un objetivo más ambicioso.

#### PERSPECTIVA CLIENTES

**OBJETIVO** 1) Retener y aumentar clientes.

**MÉTRICA:** Aumentar clientes en un 25%.

**PERIODO:** Semestral.

**VALORES:** Escala del 1 al 10: Verde = 10, Amarillo = 5-9, Rojo = 0-4.

Para este objetivo supondremos que estamos en el mes de junio, para evaluarlo de acuerdo a un periodo determinado.

Como base de evaluación tenemos un informe estadístico del semestre anterior (de julio a diciembre de 2002), el cual refleja cuántos clientes han permanecido fijos durante un periodo de seis meses (ANEXO C), debemos recordar que las cifras manejadas en este modelo son supuestas.

$$\text{Número de clientes} = 8580 \quad * 25\% = 2145 \text{ clientes}$$

2145 representa el objetivo alcanzado al 100%. De acuerdo con el listado el aumento de clientes es de 1860, que representa el 22%.

En la siguiente gráfica se encuentra la representación de lo planeado y lo real respecto al objetivo.

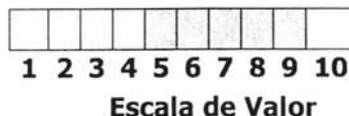


Gráfica 4

Según lo visto en la gráfica el objetivo alcanzó el 22% de cumplimiento.

La gráfica cuatro representa el avance del objetivo, en el que la métrica es "aumentar clientes en un 25%". Se alcanzó un 22%, por lo tanto, el objetivo fue parcialmente cumplido. En este caso se deben revisar las líneas de acción, y verificar las ofertas que se le han hecho a los clientes. También se deben discutir los resultados con los responsables -tanto en éste como en todos los objetivos- para verificar las posibles fallas y aciertos en el proceso.

Enseguida tenemos la gráfica respecto a la escala de valor planteada de acuerdo con los colores mencionados anteriormente.



En esta escala de valor, el color amarillo indica que el objetivo no fue cumplido al 100%.

## PERSPECTIVA CLIENTES

OBJETIVO 2) Establecer medios informáticos para información y transacciones.

MÉTRICA: Implantar un sistema de ventas en 4 meses.

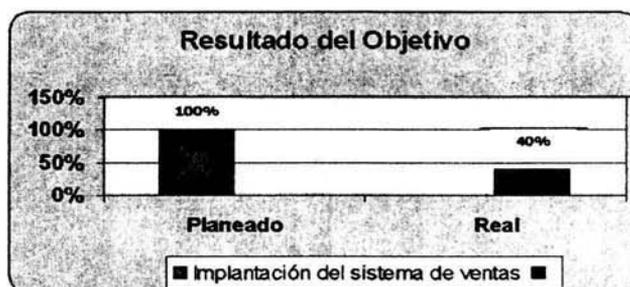
PERIODO: Cuatro meses.

VALORES: Escala del 1 al 10: Verde = 10, Amarillo = 5-9, Rojo = 0-4.

Para este objetivo supondremos que nos encontramos en el mes de mayo, para evaluarlo de acuerdo a un periodo determinado.

Para sustentar la evaluación sólo se recurrirá a supervisión continua durante el proceso de la instalación del sistema. Se tiene un avance del 40% lo cual se informó por escrito (ANEXO D), y el resto se tendrá dentro de un mes, es decir en el mes de junio, por lo tanto no se cumplió el objetivo y se mostrará en la siguiente gráfica.

En la siguiente gráfica se encuentra la representación de lo planeado y lo real respecto al objetivo.

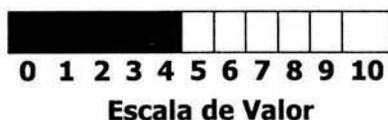


Gráfica 5

Según lo planeado, el objetivo se cumplía en cuatro meses con el 100%. Sin embargo lo real muestra que sólo se alcanzó el 40% en los cuatro meses.

La gráfica cinco referente al objetivo implantar un sistema de ventas vía internet de la perspectiva de clientes se observa que el objetivo se encuentra en alerta roja, es decir que no se cumplió por lo cual se deberá detectar él porqué y aplicar las medidas correctivas necesarias.

Enseguida tenemos la gráfica respecto a la escala de valor planteada de acuerdo con los colores mencionados anteriormente.



De acuerdo con esta escala de valor el color rojo nos indica que el objetivo no se cumplió.

#### PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO 1) Disminuir tiempo en los procesos.

MÉTRICA: Reducir el tiempo de recorrido al 20% .

PERIODO: Promedio semestral en recorridos.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el cuadro de mando integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación.

Se recomienda se defina una cadena de valor de los procesos internos que inicie con el proceso de innovación, proporcionando así un servicio de calidad. Terminar por ofrecer un servicio post venta que añada valor a lo que recibe el cliente.

Transporte Modelo realiza su recorrido en seis horas; si consideramos que el objetivo es disminuir el tiempo de recorrido, el tiempo de viaje que realiza la empresa líder es de cuatro horas. Nuestro objetivo es disminuir el tiempo de recorrido en un 20%.

Uno de los factores por el que se retrasan los recorridos es la salida del autobús fuera de tiempo. La línea de acción: realizar las salidas a la hora establecida, haciendo hincapié a los clientes de esta decisión: "los minutos que pasas en la sala de espera, tradúcelos a un merecido descanso". Incluir además una difusión que vaya dirigida al cliente distintivo como sería "ofrecemos servicio a clientes exitosos, que deseen brindar a su familia un confortable descanso". Esta difusión va dirigida a cómo el cliente se identifica con la filosofía de puntualidad de la empresa.

Otro factor importante es mantener el equipo de transporte en buenas condiciones para que no presente fallas en el recorrido.

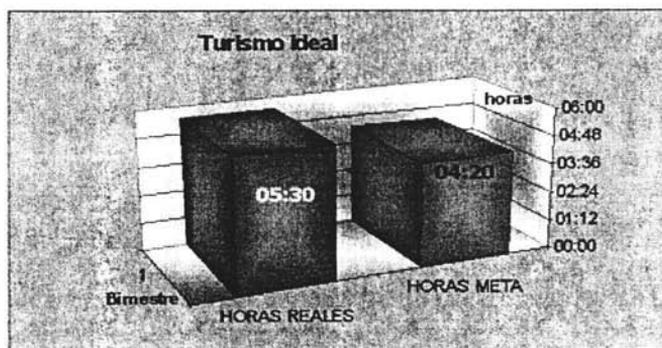
También hay que tomar en cuenta las amenazas por los cambios de clima o paros de recorrido por accidentes.

Nuestra meta semestral es conseguir el tiempo de recorrido de 4.20 hrs., determinando nuestros rangos para evaluar métrica descrita a continuación:

SEMÁFORO	RANGO DE LA META	CALIFICACIÓN
Verde	4.20	10.00
	4.40	7.50
Amarillo	5.00	5.00
	5.20	2.50
Rojo	5.40	0.00

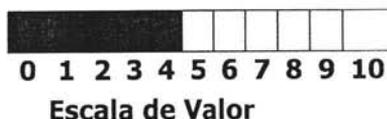
Una vez definida nuestra línea de acción con una meta específica, y asignados rangos de evaluación, podemos capturar lo realizado y obtener un Modelo de Control al Desempeño por dicha actividad como se muestra a continuación:

El tiempo real de recorrido en los meses de enero y febrero fue de 5:40 y 5:20 hrs. Respectivamente, obteniendo un promedio bimestral de 5:30 hrs.



Gráfica 6

Enseguida tenemos la gráfica respecto a la escala de valor planteada de acuerdo a los colores mencionados anteriormente.



Se muestra en rojo el resultado en la escala de valor debido a que nos encontramos en alerta total. El objetivo no se cumplió y habrá que verificar por qué; debemos revisar nuestra mercadotécnica para saber cómo introducir la filosofía de llegar a tiempo; estudiar también por qué no se ha logrado la meta y mejorar o cambiar la estrategia.

#### PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVO 2) Ofrecer un servicio de innovación.

MÉTRICA: Dar seguimiento de los servicios al 80% de clientes.

PERIODO: Promedio por evaluación: anual.

Otro de los objetivos es: dar seguimiento a los servicios, 80% mensual con respecto al total. Proponemos implementar el servicio de asesoría turística a todos nuestros clientes, proporcionando folletería de lugares a visitar en sus viajes al puerto de Acapulco: yates, restaurantes, hoteles, sitios de interés y cupones de descuento, esto a través de convenios con empresas prestadoras de los servicios anteriormente señalados. Además mostraremos un documental durante el transcurso del viaje en donde se muestren todos los atractivos turísticos e historia de los distintos lugares.

Un indicador mostrará el avance en estas tareas. La información será obtenida por un "viajero misterioso", el cual viajará cuatro veces al mes por diferentes rutas propias de la empresa, y una más mensual en autobuses de la competencia. Los puntos clave serían:

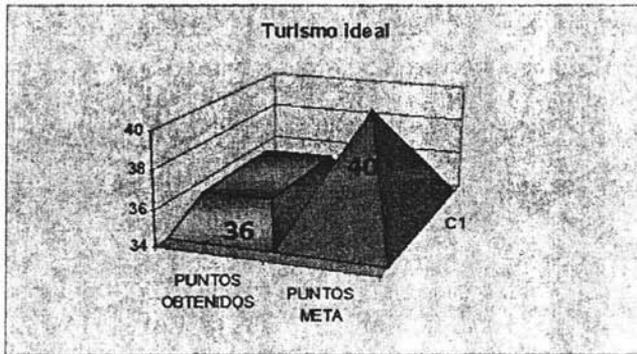
1. Comodidad de los autobuses.
2. Servicio puntual.
3. Atenciones del personal.
4. Información turística recibida.

Nuestra meta semestral es conseguir el tiempo de recorrido de 40 puntos, determinando nuestros rangos para evaluar la métrica descrita a continuación:

SEMÁFORO	RANGO DE LA META	CALIFICACIÓN
Verde	35 - 40	10
Amarillo	29 - 34	5
Rojo	0 - 28	0

Una vez definida la línea de acción con una meta específica y asignados rangos de evaluación, podemos capturar lo realizado y obtener un Modelo de Control al Desempeño por dicha actividad como se muestra a continuación:

Nuestro promedio, después de calificar los cuatro viajes realizados por nuestro "viajero misterioso", fue de 36 puntos. El resultado se verá graficado en el sistema informático de control:



Enseguida tenemos la gráfica respecto a la escala de valor planteada de acuerdo con los colores mencionados anteriormente.



#### PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVO 1) Promover el desarrollo personal del empleado.

MÉTRICA: Medir el costo laboral entre los ingresos para obtener los ingresos por gastos en personal.

PERIODO: Anual.

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite alcanzar objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

Dentro de nuestros objetivos está aumentar la productividad de los empleados.

Otra medida aún más importante, y que además nos ayuda a motivar a los empleados, es medir los objetivos de formación y crecimiento, el número de sugerencias hechas por los empleados y dividiéndolas entre el número de sugerencias puestas en práctica.

Para mostrar el Modelo de Control al Desempeño para esta perspectiva, nos enfocaremos a encuestas realizadas a los empleados enfocadas a saber qué tan satisfecho y motivado se encuentra el personal dentro de la empresa. Nuestras preguntas serían las siguientes:

1. Participación en las decisiones de la empresa.
2. ¿Se sienten reconocidos por haber hecho bien el trabajo?
3. Acceso a información suficiente para poder hacer bien el trabajo.
4. ¿Se les anima de una forma activa a ser creativos y a utilizar la iniciativa?
5. ¿Se sienten apoyados por los directivos?
6. ¿Están satisfechos con la empresa?

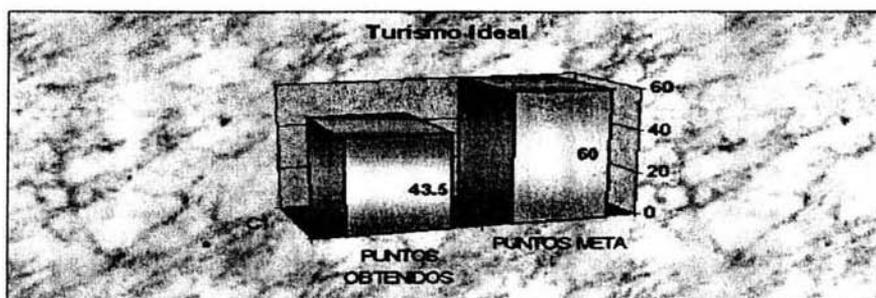
El valor de cada pregunta puede ser del rango de 1 al 10, siendo entonces nuestro valor óptimo 60 puntos.

SEMÁFORO	RANGO DE LA META	CALIFICACIÓN
Verde	45 a 60	10
Amarillo	30 a 45	5
Rojo	15 a 30	0

El resultado de los cuestionarios aplicados fue el siguiente:

PREGUNTA	CUESTIONARIOS APLICADOS						PROMEDIO POR PREGUNTA	PUNTOS TOTALES
	1	2	3	4	5	SUMA		
1	9	8	8	8	8	41	8.2	
2	8	9	8	8	9	42	8.4	

CUESTIONARIOS APLICADOS								
3	10	9	10	10	8	47	9.4	
4	9	9	8	7	10	43	8.6	
5	9	9	8	9	7	42	8.4	52.2
6	10	9	9	10	8	46	9.2	



Gráfica 8

Enseguida tenemos la gráfica respecto a la escala de valor planteada de acuerdo a los colores mencionados anteriormente.



Escala de Valor

Como podemos observar, el resultado se encuentra en semáforo amarillo debido a que no estamos consiguiendo la meta deseada, al no motivar a nuestro personal completamente. Hay que estudiar en qué estamos fallando y definir si nuestras estrategias son las correctas o qué decisión tomar para el logro de nuestros objetivos.

#### PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

OBJETIVO 2) Clima organizacional agradable y motivación de empleados

MÉTRICA: Medir clima laboral

PERIODO: anual

Trabajando en un clima agradable los empleados producen más, para mostrar el Modelo de Control al Desempeño para esta perspectiva nos enfocaremos a encuestas realizadas a los empleados proponiendo que sea anualmente, al saber que tan agradable en nuestro clima organizacional, dentro de nuestro cuestionario estarían las siguientes preguntas:

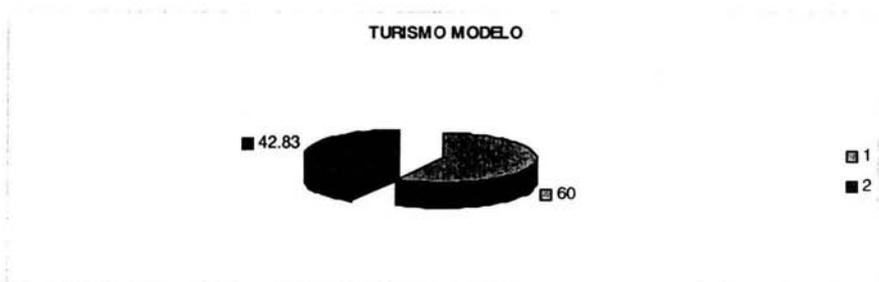
1. Es reconocido su trabajo en la empresa.
2. Sus jefes lo motivan a trabajar.
3. Sus jefes permiten que sea creativo.
4. Cree que gana lo que debería.
5. Esta de acuerdo con las decisiones de sus superiores.
6. Su jefe cuenta con los conocimientos necesarios para dirigirlo.

En donde el valor de cada pregunta puede ser del rango del 1 al 10, siendo entonces nuestro valor óptimo 60 puntos.

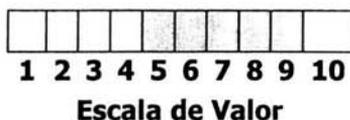
SEMÁFORO	RANGO DE LA META	CALIFICACIÓN
Verde	45 a 60	10
Amarillo	30 a 45	5
Rojo	15 a 30	0

El resultado de los cuestionarios aplicados:

PREGUNTA	CUESTIONARIOS APLICADOS					SUMA	PROMEDIO POR	PUNTOS
	1	2	3	4	5		PREGUNTA	TOTALES
1	9	9	9	8	7	42		
2	8	9	8	8	8	41		
3	8	9	7	10	8	42		
4	9	9	8	7	10	43		
5	9	9	10	9	7	44	257	42.833333
6	10	8	8	10	9	45		



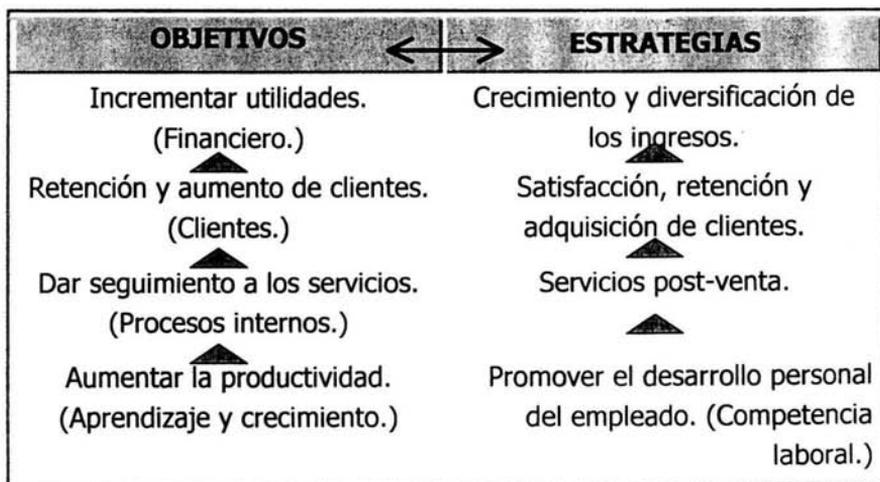
Enseguida tenemos la gráfica respecto a la escala de valor planteada de acuerdo a los colores mencionados anteriormente.



Como podemos observar el resultado se encuentra en semáforo amarillo debido a que no estamos consiguiendo la meta deseada al no motivar a nuestro personal completamente, por lo que hay que estudiar en que estamos fallando y definir si nuestras estrategias son las correctas o que decisión tomar para el logro de nuestros objetivos.

Como se mencionó, el sistema informático permite desarrollar un mapa causa-efecto, del cual plantearemos un ejemplo donde se muestre la relación entre los objetivos.

#### IV.5. Modelo del mapa causa-efecto



La relación se da de la siguiente manera:

- Promover el desarrollo del personal = aumenta la productividad.
- Lo que dará como resultado el implementar servicios post-venta con lo que se le da seguimiento a los servicios, para que así:
- Se satisfaga a los clientes y logremos su retención. Para lograr promoción por medio de recomendaciones, lo que llevará a la adquisición de nuevos clientes; y como consecuencia el logro del objetivo: retener y aumentar clientes, esto con la finalidad de que:
- La empresa pueda crecer y diversificar su mercado, y por ende, los ingresos que traería como consecuencia la obtención de la utilidad presupuestada.

## **IV.6. Resumen capitular**

El modelo desarrollado de nuestra empresa ficticia Transporte Modelo fue: planeación estratégica (visión, misión y objetivos por perspectiva), realizar un estudio del entorno de la empresa y aplicar en estrategias relacionadas con las cuatro perspectivas.

Una vez establecida la aplicación de la planeación estratégica, desarrollamos métricas que evaluarán los objetivos, las fórmulas a utilizar así como sus líneas de acción.

Realizamos un modelo de lo que es el funcionamiento de nuestra propuesta de un Modelo de Control al Desempeño, utilizando las cuatro perspectivas con dos objetivos para cada una, enfocadas a la obtención de las utilidades presupuestadas siendo estos:

### **PERSPECTIVA FINANCIERA:**

- Incrementar utilidades.
- Brindar precios accesibles.

### **PERSPECTIVA CLIENTES:**

- Retener y aumentar clientes.
- Establecer medios informáticos para información y transacciones.

### **PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:**

- Disminuir tiempo en los procesos.
- Ofrecer un servicio de innovación.

### **PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:**

- Aumentar la productividad.
- Incentivar y motivar a los empleados.

En cada uno de nuestros objetivos presentamos la métrica a aplicar, el período de evaluación y los valores que de acuerdo con el sistema informático nos permitieron graficar los resultados obtenidos, además de mostrar la escala de valor en donde se ve el resultado: verde se cumplió; amarillo no se logró pero no es del todo malo; rojo = alerta total; negro = fuera del rango determinado.

Dependiendo del resultado obtenido se tomará una decisión en donde se tendrá que estudiar en qué se está fallando, y definir si las estrategias son las correctas o se tendrán que redefinir y tomar decisiones para el logro de nuestra utilidad presupuestada.

**CONCLUSIONES  
Y  
RECOMENDACIONES**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A medida que las empresas en México desarrollen el Control de Gestión y utilicen herramientas que permitan evaluar el desempeño, se enfocarán al logro de sus metas basándose en esfuerzos medibles y reales, permitiendo identificar sus directrices estratégicas. Si no se cambia la cultura organizacional, las empresas continuarán subsistiendo en el mercado, pero sin trascender.

La planeación estratégica facilita la implantación del Modelo de Control al Desempeño, ya que proporciona una base para la toma de decisiones.

De acuerdo con la investigación realizada, observamos la importancia de la planeación estratégica en la empresa y su aplicación, utilizando además el estudio del entorno de la empresa como técnica, así como la ingerencia que tiene ésta en cada parte del proceso, misma que se verá reflejada en los resultados finales.

La empresa no solo requiere de una evaluación, sino de la retroalimentación y supervisión continua.

El Modelo de Control al Desempeño sirve para evaluar la planeación estratégica, visualizando gráficamente los avances y facilitando la toma de decisiones para así lograr las utilidades presupuestadas.

En el siguiente cuadro mostramos nuestra propuesta del Modelo de Control al Desempeño, en el cual se observa la evaluación de la empresa a cargo de la Planeación Estratégica dividida en tres apartados: que son los elementos (visión,

misión y objetivos), estudio del entorno de la empresa (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; o análisis FODA) y la aplicación (estrategia). Una vez planteada la planeación estratégica corresponde la utilización de las herramientas Tablero de Control y el Sistema informático de control, en los cuales aplicamos las premisas de las cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento) para llegar al Control de Gestión y así evaluar el desempeño de la empresa.

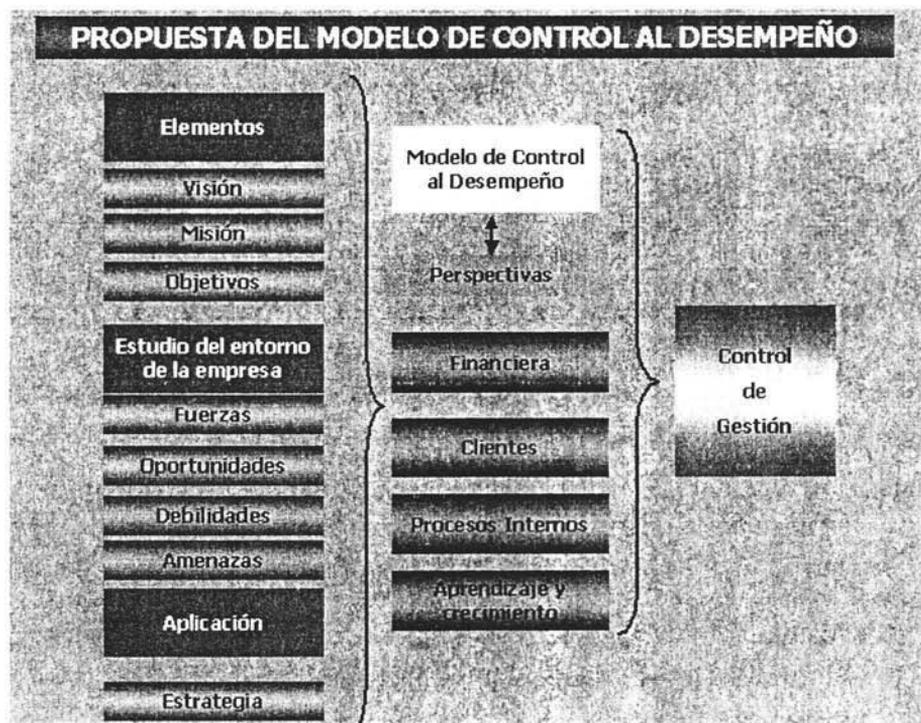


Figura 7. Aplicación de nuestra propuesta de Modelo de Control al Desempeño.

En términos generales es recomendable la implantación de un Modelo de Control al Desempeño adecuado y condicionado a las definiciones que cada entidad precise, desarrollando su propio modelo.

## ANEXOS

### ANEXO A

En este anexo se presenta el Estado de Resultados del año 2002 y 2003 de Transporte Modelo.

#### TRANSPORTE MODELO

##### Estado de Resultados del 1º de enero al 31 de diciembre de 2002 Y 2003

	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Ventas	XXXX	XXXX
(-) Costo de ventas	XXXX	XXXX
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<u>XXXX</u>	<u>XXXX</u>
(-)Gastos de operación	XXXX	XXXX
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<u>XXXX</u>	<u>XXXX</u>
(-)Costo integral de financiamiento	XXXX	XXXX
<b>UTILIDAD ANTES DE ISR Y PTU</b>	<u>XXXX</u>	<u>XXXX</u>
<b>PTU</b>	XXXX	XXXX
Menos: ISR Y PTU	XXXX	XXXX
<b>UTILIDAD NETA</b>	<u><b>9'853,000.00</b></u>	<u><b>10'936,000.00</b></u>

## **ANEXO B**

### **Estudio de Benchmarking. Mayo 2003.**

Este estudio se realiza comparando la empresa que representa mayor competencia.

<b>COMPETENCIA</b>	<b>TRANSPORTE MODELO</b>
<i>Destinos</i>	<i>Destinos</i>
<b>1</b> Aguascalientes	<b>1</b> Aguascalientes
<b>2</b> Baja California Norte	<b>2</b> Baja California Norte
<b>3</b> Baja California Sur	<b>3</b> Baja California Sur
<b>4</b> Chihuahua	<b>4</b> Chihuahua
<b>5</b> Coahuila	<b>5</b> Coahuila
<b>6</b> Colima	<b>6</b> Colima
<b>7</b> Distrito Federal	<b>7</b> Distrito Federal
<b>8</b> Durango	<b>8</b> Durango
<b>9</b> Guanajuato	<b>9</b> Guanajuato
<b>10</b> Hidalgo	<b>10</b> Hidalgo
<b>11</b> Jalisco	<b>11</b> Jalisco
<b>12</b> Michoacán	<b>12</b> Michoacán
<b>13</b> Nayarit	<b>13</b> Nayarit
<b>14</b> Nuevo León	<b>14</b> Nuevo León
<b>15</b> Oaxaca	<b>15</b> Oaxaca
<b>16</b> Querétaro	<b>16</b> Querétaro
<b>17</b> Quintana Roo	<b>17</b> Quintana Roo
<b>18</b> San Luis Potosí	<b>18</b> San Luis Potosí
<b>19</b> Tamaulipas	<b>19</b> Tamaulipas
<b>20</b> Zacatecas	<b>20</b> Zacatecas

De acuerdo con la tabla anterior tanto la competencia como nosotros manejamos los mismos destinos, lo que nos da una comparación más homogénea.

A continuación se muestra un extracto de los destinos, así como los precios tanto de la competencia como de nosotros.

<i><b>DESTINO</b></i>	<i><b>COMPETENCIA</b></i>	<i><b>AUTO TRASPORTE</b></i>	
	<i><b>NORMAL</b></i>	<i><b>2002 NORMAL</b></i>	<i><b>Sem.2003 NORMAL</b></i>
AGUA	\$ 137.00	\$ 140.00	\$ 137.00
PRIETA	\$ 82.00	\$ 90.00	\$ 82.00
CANANEA	\$ 33.00	\$ 30.00	\$ 30.00
IMURIS	\$ 42.00	\$ 40.00	\$ 40.00
MAGDALENA	\$ 66.00	\$ 70.00	\$ 66.00
SANTA ANA	\$ 135.00	\$ 138.00	\$ 138.00
HERMOSILLO	\$ 203.00	\$ 210.00	\$ 205.00
GUAYMAS	\$ 203.00	\$ 210.00	\$ 205.00
EMPALME	\$ 236.00	\$ 235.00	\$ 235.00
VICAM	\$ 267.00	\$ 265.00	\$ 265.00
CD. OBREGÓN	\$ 296.00	\$ 290.00	\$ 290.00
NAVOJOA	\$ 386.00	\$ 388.00	\$ 385.00
LOS MOCHIS	\$ 422.00	\$ 425.00	\$ 420.00
GUASAVE	\$ 495.00	\$ 500.00	\$ 493.00
CULIACÁN			

En la tabla anterior se muestra que en el año 2002, la competencia tenía 10 de sus destinos a menor precio. Transporte Modelo maneja precios más bajos en cuatro destinos.

Para el primer semestre de 2003 se redujo el costo, y por lo tanto el precio de los boletos en ocho de los destinos.

## ANEXO C

### EXTRACTO DE ESTADÍSTICAS DE LA EMPRESA

A continuación se presenta extracto de estadísticas de la empresa en donde se registraron los clientes mensuales para así llegar a un global de clientes por semestre, los cuales se consideran fijos ya que durante los últimos seis meses de 2002 el promedio ha sido de 8580 clientes.

<b>PROMEDIO SEMESTRAL DE CLIENTES</b>							
<b>#</b>	<i>julio</i>	<i>agosto</i>	<i>septiembre</i>	<i>octubre</i>	<i>noviembre</i>	<i>diciembre</i>	<i>TOTAL</i>
<b>clientes</b>	10560	8540	7320	5620	7220	12220	51480

En esta tabla se muestra el promedio mensual del segundo semestre de 2002,  
el cual fue de: 51480  
( 51480 /6 meses =8580 )  
Por lo tanto el promedio semestral es de 8580.

## **ANEXO D**

### **INFORME DEL AVANCE DEL OBJETIVO ASIGNADO**

En la siguiente página se muestra el documento que envía el área de sistemas, en donde informa el avance del objetivo asignado (establecer medios informáticos para información y transacciones).

México, D.F. a 30 de abril de 2003.

**ASUNTO: avance de objetivo**

Ejecutivos Modelo de Control al Desempeño  
P r e s e n t e

Por este medio informamos el avance que hasta el momento se tiene sobre el objetivo a cargo de nuestra área (Sistemas), referente al establecimiento de medios informáticos para información y transacciones.

Debido a la ausencia de personal, hasta el momento el avance es del 40%. Sin embargo, nos comprometemos a implantar el sistema al 100% a finales de mayo .

A t e n t a m e n t e

Departamento de Sistemas

## BIBLIOGRAFÍA

- ◆ RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. ECAFSA, México 2001.
- ◆ KAPLAN, Robert y NORTON, David. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1997.
- ◆ HAX, Arnold y MAJLUF, Nicolas. *Gestión de Empresa, con una visión estratégica*. Ediciones DOLMEN, Colección Economía y Gestión, Chile 1993.
- ◆ STEINER, George. *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. CECSA, México 2000.
- ◆ ANDREWS, Kenneth R. (1993) *El concepto de estrategia corporativa*, en Mintzberg, Henry y James Brian Quinn, *El Proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Ed. Prentice Hall, México, pp. 51-60.
- ◆ ANSOFF, Igor H. (1988) *Structure of business Decisions y Concept of Strategy*, en Ansoff, Igor H., *The New Corporate Strategy*, Ed. John Wiley & Sons, New York, pp. 3-26 y 75-89.
- ◆ STEINER, George A. (1983) *Parte I: Naturaleza e importancia de la Planeación Estratégica* en Steiner, George A., *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*, Ed. Compañía Editorial Continental, México, pp. 9-53.
- ◆ HAX, Arnoldo y Nicolás Majluf (1997) *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*, Ed. Granica, Argentina. (Capítulos 1, 2, 9, 11, 12 y 13).

## OTRAS FUENTES

(Material de conferencias y de la Dirección General de Servicios de Cómputo Académico DGSCA).

- Manual de operaciones Dialog Strategy
- Conferencia Modelo de Control al Desempeño, impartida por el L.C. y Mtro. Tomás Rosales Facultad de Contaduría y Administración UNAM.

## SITIOS DE INTERNET

- <<[WWW.tablero-decomando.com](http://WWW.tablero-decomando.com)>>
- <<[www.inphase.com/perfp\\_scorecard.htm](http://www.inphase.com/perfp_scorecard.htm)>>
- <[www.oracle.com/appsnet/products/bi/docs/balanced\\_scorecard.html](http://www.oracle.com/appsnet/products/bi/docs/balanced_scorecard.html)>
- [http://www.bscol.com/bsc\\_online/technology/certified/index.cfm?id=52BC1A38-914F-4288-9C03EBCF92894092](http://www.bscol.com/bsc_online/technology/certified/index.cfm?id=52BC1A38-914F-4288-9C03EBCF92894092)>
- <[www.pbviews.com/](http://www.pbviews.com/)>
- <[www.bscol.com](http://www.bscol.com)>

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Análisis Financiero:** Técnica que hace uso de información financiero pública (balance, estado de resultados, estado de cambios en la posición financiera e informes) a fin de obtener una comprensión de la posición financiera relativa de diferentes firmas.

**Análisis FODA:** Dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales.

**Benchmarking:** Técnica consistente en recopilar información, para conocer dentro del mismo ramo quién es el "mejor haciendo algún proceso específico" obteniendo así un parámetro de medición para el establecimiento metas y objetivos específicos de la empresa con la finalidad de obtener ventajas competitivas.

**Control:** Verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se puedan reparar y evitar su repetición. Vigilancia periódica y continuada sobre el desarrollo de un proceso o sobre la calidad de un producto para comprobar que se ajusta a un modelo preestablecido.

**Control concurrente:** Surge durante la dirección, supervisión y coordinación de las actividades que realizan los empleados, auxiliándolos y vigilando sus operaciones.

**Control de gestión:** Proceso estructurado, orientado cuantitativamente, basado en la definición de normas de desempeño para toda la organización y cada una de sus unidades y entre la comparación de los resultados planeados y los reales obtenidos de las operaciones.

**Control de retroalimentación:** Se aplica al analizar resultados para corregir las posibles desviaciones y así aplicar la retroalimentación. En este tipo de control existiría una desventaja porque se aplica después de que ocurrió el problema.

**Control preliminar:** Surge antes de iniciar las operaciones por medio de la creación de políticas, procedimientos y reglas para asegurar que las actividades se realicen conforme a lo planeando.

**Cultura organizacional:** Conjunto complejo de supuestos básicos subyacentes y arraigadas creencias compartidas por todos los miembros del grupo que operan a un nivel preconsciente y condicionan el comportamiento de maneras importantes.

**Eficacia:** Virtud, actividad y poder para obrar.

**Eficiencia:** Utilización racional de los recursos productivos, adecuándolos a la tecnología existente.

**Estrategia:** Conjunto de hipótesis sobre causa y efecto, arte de coordinar todo tipo de acciones. Intenta lograr una ventaja sostenible en el largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas en el medio ambiente de la firma y las fortalezas y debilidades de la organización. El concepto de estrategia abarca todos los niveles jerárquicos de la firma (corporativo, de negocios, funcional) y define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que tiene la intención de hacer llegar a sus grupos primarios de interés.

**Estrategia de diferenciación:** Se puede seguir mediante un estudio de las necesidades y preferencias de los clientes, a fin de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya atributos deseados.

**Estrategia de enfoque:** Es más eficaz cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintivas o cuando las empresas rivales no tienen en la mira el mismo segmento para especializarse.

**Estrategia de liderazgo en costo:** Gira entorno a la fabricación de bienes estándar a precios unitarios muy bajos, para consumidores que son sensibles a los precios.

**Medidas de desempeño:** Indicadores cuantitativos del desempeño de una firma definidos a diferentes niveles jerárquicos, corporativo, de negocios y funcional. Se orientan básicamente a medir la solidez financiera de una firma o de un negocio, y la eficiencia general de cada una de las funciones de una firma, en particular: finanzas, recursos humanos, tecnología, adquisición, fabricación y marketing.

**Meta:** Fin a que se dirigen las acciones o deseos de una persona.

**Misión:** Razón de ser de la empresa. Es una declaración de los ámbitos actuales de producto, mercado y cobertura geográfica y de los cambios esperados a futuro, así como de las competencias singulares que la firma debe desarrollar para lograr una ventaja sustentable en el largo plazo.

**Objetivos:** Resultados específicos que prevé alcanzar la implantación de la planeación estratégica. Indicadores cuantitativos del desempeño lo general de la firma. Típicamente las compañías expresan sus objetivos a través de un número reducido de índices de naturaleza predominantemente financiera.

**Perspectiva Financiera:** Está basada en la medición de indicadores financieros para la obtención de utilidades. Dirigida a los accionistas y/o propietarios de la empresa, y dependiendo en qué fase se encuentre ésta sabremos en que ciclo de vida se encuentra y cuales serían nuestras estrategias a seguir, identificamos tres fases; crecimiento, sostenimiento y recuperación.

**Perspectiva Clientes:** Está basada en proporcionar un servicio de calidad al cliente para así obtener su lealtad, logrando adquirir nuevos clientes, retenerlos y mantenerlos satisfechos.

**Perspectiva Procesos Internos:** Esta perspectiva es la que marca la diferencia entre el control de gestión actual comparado con nuestra propuesta, ya que representa una de las distinciones más claras entre el Tablero de Control y los sistemas tradicionales de medición de la actuación. Está dirigida al mejoramiento de los procesos internos de la empresa.

**Perspectiva Aprendizaje y crecimiento:** Va dirigida al personal que hace posible que todas las perspectivas funcionen, logrando que los empleados se sientan satisfechos en su trabajo. Establece un clima favorable en la empresa y promueve el desarrollo personal del empleado.

**Planeación estratégica:** Documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de sus objetivos y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos de control de dichos logros.

**Sistema informático de control:** Herramienta que tiene a cargo la ejecución del Modelo de Control al Desempeño.

**Tablero de Control:** Herramienta directiva por medio de la cual se mide la planeación estratégica.

**Unidad Estratégica de Negocios (UEN):** Unidad operacional o foco de planificación que abarca diversos productos y servicios que se venden a un conjunto uniforme de clientes, los cuales enfrentan un conjunto bien definido de competidores. La dimensión externa (mercado) de un negocio es la perspectiva relevante para la adecuada identificación de una UEN. Por lo tanto, una UEN deberá tener un conjunto de clientes externos y no servir solamente como proveedor interno.

**Ventaja competitiva:** Es el modo característico en que un negocio o una firma están posicionados en el mercado a fin de obtener una ventaja sobre sus competidores, lo cual significa una habilidad para mantener niveles sostenidos de rentabilidad por sobre el promedio de la industria. En el corazón del logro de una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo, está la identificación de oportunidades para crear condiciones de desequilibrio que legítimamente pueden permitir a una firma el logro de rentas económicas superiores a las que resultan de la perfecta competencia, para luego mantener y proteger dichas condiciones el mayor tiempo posible.

**Visión:** Proyección a largo plazo de lo que se quiere de la empresa. Es una declaración permanente cuya finalidad es comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en términos de propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo, proviendo el marco conceptual que regula las relaciones entre la firma y sus audiencias o grupos de interés primarios, y declarando los objetivos amplios del desempeño de la firma.