



Universidad Nacional Autónoma De México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Tesis:

**Las Empresas Familiares en México y la Gestión del
Conocimiento como Diferencial Competitivo**

Para optar por el grado de:

Maestra en Informática Administrativa

Presenta:

Patricia Herrera Barrera

Tutor:

Dra. María Guadalupe Calderón Martínez

Facultad de Contaduría y Administración

Ciudad de México, Junio de 2024



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

Dedicatoria

A la Universidad Nacional Autónoma de México, eres mis cimientos y mi gran orgullo, le debo mis más grandes retos y logros.

A mi tutora, Dra. María Guadalupe Calderón Martínez, por su guía y respaldo.

A mis profesores, admirando siempre su vocación y generosidad.

A mis hijos, el camino del conocimiento es motivador, ojalá lo puedan caminar y disfrutar.

A mi hermana Caro, una mujer admirable que compartió este proyecto, este logro no es solo mío. Gracias por tu sororidad.

Mamá, Papá y Lalo... tres ángeles, que marcaron mi destino y me siguen guiando y enviando luz desde un lugar mejor que el terrenal...
¡Les he cumplido!

Gracias, gracias, gracias.

Índice	3
Introducción	5
Metodología.....	7
Problema	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos.....	9
Justificación	9
Hipótesis.....	10
Capítulo 1.	11
Marco teórico.....	11
1.1 La empresa familiar y su definición	11
1.2 El modelo de los 3 círculos de Davis y Taguiri	12
1.3 El futuro de la empresa familiar	13
1.4 Las personas adecuadas a los puestos adecuados.....	14
1.5 Cambio generacional en las empresas	15
1.6 Principales retos que afrontan las empresas familiares.....	15
1.7 Las estadísticas en la PYMES.....	17
1.8 La empresa y su ciclo de vida.	18
1.9 El ciclo de vida del producto.....	22
Capítulo 2.	25
La adopción de las herramientas de gestión, como una guía para lograr la eficiencia del plan de negocios de forma cuantitativa.	25
2.1 Los indicadores de gestión. Key performance indicators.	27
2.2 La construcción de una nueva cultura en los equipos de trabajo.	29
2.3 Diseño del plan estratégico.	30
2.3.1 Paso 1. Análisis FODA, valorar el entorno interno y externo.	31
2.3.2 Paso 2. Diseño y establecimiento de la misión, visión y valores.	31
2.3.3 Paso 3. Identificar los objetivos y metas Smart	32
2.3.4 Paso 4. Mapa estratégico.....	33
2.3.5 Paso 5. Cuadro de control.....	35
2.3.6 Paso 6. Ejecución de las acciones, medición del desempeño y toma de decisiones.....	36

Capítulo 3	37
Caso Insumos Médicos, S.A. de C.V.	37
3.1 Contexto	37
3.2 La historia previa a la implementación	41
3.3 El Diseño del Plan Estratégico y El Balance Scorecard.....	44
3.4 La implementación del cuadro de control	51
3.5 Análisis de resultados	58
3.6 Toma de decisiones.....	75
Capítulo 4.	78
Recomendaciones.....	78
4.1 El conocimiento y el liderazgo del emprendedor.....	78
4.2 La colaboración y compromiso.....	79
4.3 La ejecución y el seguimiento.	79
4.4 El impacto en la cultura organizacional.	80
4.5 La mejora continua y el crecimiento.....	81
4.6 La confianza y la toma de decisiones.	81
Conclusiones.....	82
Referencias	86

Introducción

Las empresas familiares en México surgen por algún emprendedor visionario que dirige todos sus esfuerzos hacia una oportunidad de negocio que emergió de su mente creativa e innovadora, la idea arrancó con arduo trabajo, incrementando ventas rápidamente y sus expectativas de corto plazo se van cumpliendo y el sueño a largo plazo se dirige hacia la construcción de un patrimonio para asegurar el futuro de sus hijos. Aunque también podemos ver otros casos en que la motivación se dirige hacia la filantropía, la responsabilidad social o de innovación, etc.

En general, lo que mueve a los fundadores es la proyección de una idea, su visión es de corto plazo, ligada a la supervivencia económica y están en búsqueda constante de la consolidación. La mayoría de los obstáculos se superan gracias a la gran determinación personal de los fundadores, a su trabajo incansable, a la austeridad, al ahorro, así como a su determinación por aprovechar al máximo los recursos limitados de que disponen.

Si bien, existen muchos casos de éxito de empresas que se han formado a partir de empresas familiares y que hoy conocemos a nivel internacional, tales como: Walmart, KFC, Toyota, Mary Kay, Bimbo, etc.

Sin embargo, cuando las empresas empiezan a generar ingresos rápidamente, pueden empezar a invertir posiblemente en infraestructura, en distribución, en inventario, en talento humano; pero en este proceso de arranque, no existe un análisis financiero, ni de mercado, ni existe una estructura organizacional; es decir, no existe una gestión orientada hacia un plan de negocios y menos aún, no se establece sobre una planeación estratégica, por lo tanto, la competitividad es un débil concepto.

Normalmente, las empresas familiares son dirigidas por un líder que no cuenta con los conocimientos necesarios para poder guiar al equipo de trabajo y tiene una limitada visión integral, por lo que no gestiona con herramientas cuantitativas de eficiencia y que lo dirija a concretar planes a largo plazo.

Por lo tanto, se hace necesario empezar a tomar conciencia sobre una generación de conocimiento propia, a través de teorías de administración, gestión de negocios, herramientas de medición de eficiencia, estrategias comerciales, planeación estratégica, etc., vitales para el crecimiento sólido y permanencia a largo plazo, encontrando cual es el valor adicional que le dé a sus productos y/o servicios que le den competitividad en el mercado que desea incursionar.

Durante el proceso de consolidación, el líder debe estar consciente y dispuesto a cambiar sus propios paradigmas de cómo administrar la empresa y dejar que sus colaboradores especializados trabajen en lo que saben hacer, hagan un trabajo colaborativo, creativo y eficiente.

Las aspiraciones y expectativas del líder/dueño no siempre estarán en armonía con las necesidades que tiene la familia y los objetivos de la empresa, lo que limitará su crecimiento y funcionamiento a un corto plazo. Este es el mayor reto para las empresas familiares, el plasmar los objetivos, dar estructura a los planes, diseñar la visión, la estrategia, el plan de negocio, sin que las emociones interfieran, es una tarea realmente difícil.

Por lo tanto, la suma de conocimientos y compromisos que pueden aportar todos los integrantes del equipo inicial y los que se van sumando es trascendental, esta selección es muy importante, hay que buscar a los más preparados, a los que compartan el compromiso, a los que quieran compartir y generar conocimientos internos que logren eficiencia y los que quieran crecer con la empresa, pero también es muy importante la confianza y libertad que el líder pueda brindar a este equipo.

Las empresas familiares, normalmente tienen una visión desfavorable respecto a sus fortalezas, tiene muchas dudas de como continuar. ¿cómo proyectarse a largo plazo? Les preocupa la calidad de su producto y la obtención de ingresos, así como la lealtad de sus clientes, proveedores, colaboradores, etc. Porque a través de ellos pueden garantizar la dinámica empresarial. Pero también se enfrentan a un particular conjunto de debilidades, como la resistencia al cambio, una falta de disciplina y una mayor vulnerabilidad ante los conflictos familiares y la falta de recursos económicos en contraste con el crecimiento y necesidad de inversión.

Entre los aspectos que más se consideran complicados o problemáticos en las empresas familiares es sin duda la comunicación, hay que prestar mucha atención a este aspecto, las reuniones, asambleas, políticas y procedimientos documentados, así como la claridad y la eficiencia en la comunicación contribuirán a un mejor funcionamiento de la organización.

Las interrelaciones dentro de la empresa familiar son complicadas, evidentemente existen emociones entre los integrantes y el potencial de conflicto siempre está latente; es necesario que la familia tome una actitud proactiva para resolver los conflictos antes de que se salgan de control. La relación entre la familia y la dirección deben ser siempre imparcial y clara, una buena práctica sería, el desarrollar procedimientos de resolución de conflictos y mantener la generalidad de todos los integrantes sean o no familiares, esto ayudará también a sumar los esfuerzos, mantener una convivencia sana y productiva que no reste energía y desvíe el enfoque del negocio.

Metodología

La investigación partirá desde la observación y documentación, buscando teorías sobre el tema, lo que se ha escrito y lo que no se ha dicho, de tal manera que se oriente a establecer una nueva aportación a la teoría de las PYMES, por lo tanto, se trabajará a detalle algunos aspectos de ellas, transformando la investigación a ser explicativa y enmarcando las razones que provocan ciertos fenómenos y establecer relaciones de causalidad entre variables. Por lo tanto, durante la investigación se realizará un estudio correlacional, que como su nombre lo indica, buscará determinar cómo se relacionan o vinculan diversos hechos, fenómenos, conceptos, variables y/o características comunes entre sí o bien, si no hay relación alguna entre ellas.

Con estas bases, la investigación se establecerá en un estudio del caso, implementando y observando una PYME, donde se ejecutará la guía propuesta de apoyo a las PYMES, probando la operatividad de la herramienta, y el nivel de efectividad que logre, recabando resultados cuantitativos que serán documentados durante todo el periodo de ejecución.

Una vez que se haya terminado la implementación y ejecución, y se cuente con todos los datos y evidencias documentadas, podremos pasar a la siguiente fase, donde dichos datos

se estructuran, ordenan y se convierten en indicadores cuantitativos que se pueden analizar e interpretar para generar un informe sistematizado, que nos apoye para la aceptación o no de las premisas establecidas.

Por lo tanto, podemos establecer que la investigación en su conjunto será mixta, de tal manera que se potencializará los beneficios de los distintos tipos de investigación que podemos conocer y usar a nuestro favor.

Pregunta de investigación

¿Cómo puede la implementación de la planeación estratégica, centrada en la gestión del conocimiento y el uso de indicadores clave de rendimiento (KPI), influir en la competitividad y eficiencia de una empresa familiar, y cuál es el papel del liderazgo en la adaptación de esta estrategia para mejorar la toma de decisiones y resultados cuantitativos?

Y una vez que se identifiquen elementos comunes en las PYMES, se estructurara lógicamente que proporcionara dirección y guía en el momento de realizar la investigación.

Problema

Las empresas familiares son, en muchas ocasiones, dirigidas por un líder que no siempre cuenta con competencias calificadas ni con información suficiente para analizar y establecer un plan de negocio debidamente estructurado. Esto genera incertidumbre sobre cómo concretar estrategias a largo plazo y lograr la consolidación y crecimiento de la empresa. La toma de decisiones tiende a ser subjetiva, ya que no se utilizan indicadores cuantitativos que permitan visualizar el avance o prever posibles crisis en su gestión.

Objetivo general

Facilitar la generación de conocimiento, tanto propio como del equipo, en una PYME mediante la implementación de un modelo de gestión que le proporcione una visión integral del negocio. Este modelo debe basarse en criterios cuantitativos que permitan identificar y evaluar la eficiencia organizacional en diferentes periodos, de modo que el líder pueda tomar decisiones oportunas ante crisis reflejadas en los indicadores y alcanzar logros de manera integral.

Objetivos específicos

1. Implementar la planeación estratégica como filosofía organizacional que permita integrar y evaluar la gestión del conocimiento como elemento de competitividad.
2. Identificar y establecer un modelo de gestión que utilice criterios de evaluación cuantitativos que apoye la toma de decisiones basados en los resultados de los KPI's.
3. Establecer que el liderazgo es un elemento de impacto, que el líder tiene el compromiso de modificar y perfeccionar, cambiando su necesidad de mando y autoridad, permitiendo que el equipo de trabajo opere basado en indicadores de eficiencia cuantitativa.
4. Integrar un caso de empresa familiar como ejemplo de implementación de parámetros cuantitativos basados en el Balance Scorecard, que evalúen la gestión del plan de negocios y visualizar cuales factores le dan productividad y competitividad en sus resultados internos y externos.

Justificación

Una vez detectada la problemática de las empresas familiares en México, se orientará esta investigación a desarrollar una guía de gestión basado en criterios cuantitativos para lograr consolidación y competitividad. Se pretende establecer que la gestión del conocimiento contribuye en gran medida a la productividad y logro de resultados.

Sin lugar a duda, estos objetivos se pueden lograr a través de la profesionalización del líder y la ejecución de la guía que se ejemplificará en el caso práctico. No obstante, ninguna gestión es exitosa 100%, pero se sembrará la base al identificar los primeros errores, tomar una decisión oportuna, sobrevivir y sortear los obstáculos que, de no verlos a tiempo, causarían fracasos.

El hecho es que, las empresas familiares nacen de manera poco planeada, la mortalidad es muy alta y muchas veces la falta de capital es crítica, después de los primeros tropiezos los dueños se sienten abrumados y terminan abandonando la idea. Es entonces, que esta investigación pretende demostrar que la planeación estratégica y el diseño e implementación de un modelo cuantitativo a través de indicadores, se puede evaluar y orientar la eficiencia en diversas áreas de la empresa y con ello enfocar las acciones en los procesos donde a través de la gestión del conocimiento se suma valor al producto y genere

competitividad y responder a la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo debe un líder empresarial establecer, interpretar y evaluar los indicadores necesarios para medir el desempeño organizacional a lo largo del tiempo, de manera que pueda tomar decisiones informadas, considerando además cómo los resultados de ciertos indicadores pueden influir en otros?

Hipótesis

Las empresas familiares en México son una fuente importante de empleo y suelen ser innovadoras y productivas en sus primeras etapas. Sin embargo, para asegurar su crecimiento sostenible y consolidar su competitividad, deben gestionar eficientemente el conocimiento mediante un modelo basado en criterios cuantitativos. Este enfoque permite generar valor en sus acciones internas, lo que incrementaría su productividad. De no implementar este tipo de gestión, su viabilidad económica y productiva se vería comprometida, aumentando el riesgo de no sobrevivir a mediano plazo.

Capítulo 1.

Marco teórico

1.1 La empresa familiar y su definición

Una empresa familiar es una organización fundada, controlada y operada por los miembros de una familia, el corazón de las familias está en ellas.

Hay que notar que la palabra “control” no implica necesariamente que la familia tenga una mayoría accionaria, ni que tome decisiones de negocios; se refiere a que cualquier toma de decisiones en todos sentidos son por y para el beneficio de la familia.

Cuando se intenta articular una definición precisa se descubre que las empresas familiares son un fenómeno muy complicado, se podrían considerar algunos tipos:

- ✓ Una organización controlada mayoritariamente por una familia, pero que no es operada por sus miembros.
- ✓ El negocio de una gran compañía multinacional operado por miembros de una familia local.
- ✓ Una empresa controlada por dos personas sin relación familiar, cuyos hijos trabajan en ella.
- ✓ Un negocio que es propiedad de dos amigos, que son como hermanos.

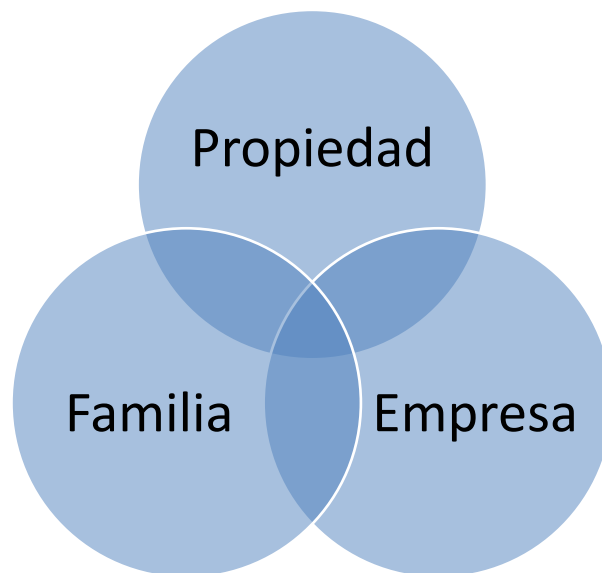
En las empresas familiares se percibe realmente la interacción de dos complejos sistemas sociales: familia y empresa, lo cual constituye un sistema dual. Pero muy difícil de manejar sin que intervengan los factores emocionales.

La comunidad científica que estudia esta materia ha dado una buena acogida a dicho modelo conceptual, que ha servido para desarrollar otros modelos más complejos. Whiteside y Brown (1991) ilustran el modelo de los dos círculos, en el que se puede ver la interacción de empresa y familia, sin duda este es una visión muy sencilla, por su simplicidad, este modelo explica eficazmente la necesidad de separar (clarificar) las dimensiones de empresa y familia, al reducir la zona de intersección que se forma entre ellos, llamada zona de conflicto.

1.2 El modelo de los 3 círculos de Davis y Taguiri

Como lo señalan los autores de Davis y Taguiri (1982, p.11) "para entender, estudiar, evolucionar y transformar a las empresas familiares, es imperativo conocer la interacción entre los 3 círculos (sistemas): familia, empresa y propiedad. Cada sistema tiene sus características y problemática. A los dirigentes de la empresa familiar les compete vigilar y separar en su gestión, estrategia y control, a cada uno de ellos. La familia se mueve dentro de estos 3 sistemas, dependiendo de las características de cada integrante. Al negocio hay que tratarlo como negocio y a la familia como familia".

Figura 1. El modelo de los 3 círculos.



Fuente: Tagiuri & Davis (1982, p11-16). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*.

Las empresas familiares tienen una dinámica muy particular en los negocios. El líder o fundador es quien siempre tiene la verdad y la última palabra en cualquier decisión; sin embargo, estas decisiones están influenciadas en gran medida por la familia. Aun cuando la finalidad principal es el plan de negocio (empresa), todas las actividades internas se ven influenciadas por la familia y repercute en la propiedad.

El conocimiento profesional y las competencias de los integrantes de la familia son escasos, solo son asignados para ocupar un puesto por ser integrantes de la familia, pero no están

capacitados, ni conocen las actividades que se realizan en el puesto asignado, por lo tanto, la gestión y la eficiencia son muy débiles. El talento que pudiera tener algunos otros colaboradores no familiares, se ve subvaluado por las decisiones del líder fundador, cuando se gestiona a favor de la familia.

El consejo de familia es el máximo órgano de gobierno de la familia. En éste se analiza el papel que juega en el presente y jugará en el futuro. Todos los temas que tengan que ver con la familia, ya sea en su propia dinámica, la gestión de la empresa y la propiedad de la misma, son temas de análisis en el consejo de familia.

Es entonces que cada elemento obedece a una autoridad:

Familia		La asamblea o consejo de familia;
La empresa		La dirección y el consejo de administración
La propiedad		La asamblea de accionistas.

1.3 El futuro de la empresa familiar

Los líderes de las empresas familiares no solamente deben ver el corto plazo, también deben visionar y planear el mediano y largo plazo, el pensar en ello, se están fijando las bases para la subsistencia, crecimiento y desarrollo de su patrimonio, así que sus esfuerzos deben ser canalizados hacia una nueva etapa y mantener la propiedad de la empresa en manos de la familia y continuar el legado del fundador.

Una empresa familiar institucionalizada y que conserva los valores originales de su creación, es una empresa que puede trascender en el futuro gestionada hacia la transformación, crecimiento y permanencia.

El gran reto durante el proceso de transformación, es observar distintas variables que influyen ya sea de manera positiva o negativa, en su entorno tanto interno como externo y lograr siempre usarlo a su favor. Su enfoque de mejora continua deberá ser el análisis profundo y profesional de variables que pudieran influir en su futuro.

Estas variables pueden ser desde las internas como: Decisiones familiares, la sucesión, crecimiento, necesidad de cambio y/o transformación, desarrollo de nuevos proyectos de negocio, hasta temas externos como: la competencia, la economía, las nuevas tecnologías, las tendencias del mercado, nuevos productos, etc.

A través del uso de las nuevas tecnologías las empresas familiares logran eficiencia, rapidez en la toma de decisiones, incremento de la productividad, entre muchos otros beneficios; su inclusión es una decisión que marca un salto importante del nivel de conocimiento, de gestión y manejo de la información; en sí mismo es un gran avance por la adopción de nuevas tendencias tecnológicas, como los resultados que pueda obtener.

El uso de nuevas tecnologías es un campo donde el líder debe cambiar su paradigma y adoptar nuevas formas de trabajo como: la Inteligencia artificial, el análisis de datos, la gestión de big data, la conectividad entre dispositivos, el cloud y la realidad virtual.

El futuro de las empresas familiares debe tener una visión y mente abierta a innovadoras herramientas de gestión, nunca limitar los métodos de trabajo a los que ya usa o conoce, el abanico de opciones cada día es más amplio, las tendencias cambian rápidamente y la productividad tendrá mejores oportunidades de desarrollo.

1.4 Las personas adecuadas a los puestos adecuados.

Ninguna empresa familiar está lejos de experimentar crisis de todo tipo, y por esto es muy importante estar preparados para los retos que conlleva la gestión de los negocios familiares. Conocer algunos de los problemas más comunes de este tipo de organización ayudará a entender cómo resolver los dilemas del negocio familiar:

Claridad en el organigrama, las obligaciones y los derechos. Uno de los problemas más comunes dentro de los negocios familiares es la falta de una descripción de puesto que especifique las funciones de los miembros de la familia, así como su posición específica en el organigrama.

Es sumamente importante que los procesos de integración de los familiares se hagan con la misma formalidad que cuando se contrata a alguien externo, lograr ser imparcial en este proceso es verdaderamente difícil.

Se debe manejar con objetividad y claridad la información emitida a los integrantes de la familia que formaran parte de la empresa especificando temas relacionados con el salario, beneficios y derechos ligados a su nueva actividad laboral. Se deberán involucrar con el mismo compromiso y resultados derivados del plan estratégico y con ello participar en la evaluación del desempeño y productividad. Involucrarse de la misma forma y aún más que el resto de los colaboradores en la formación y entrenamiento que requiere el puesto que desempeña.

1.5 Cambio generacional en las empresas

El momento en que una nueva generación empieza a hacerse cargo de la empresa puede ser un agente desestabilizador para un negocio, sin embargo, también es una gran oportunidad para la innovación, renovación y actualización de la empresa. Pero, ¿qué significa cada una de estas propuestas?

- ✓ Renovación: reconocer áreas de oportunidad que no se habían detectado con anterioridad y por lo tanto habrá que trabajar para darles solución.
- ✓ Innovación: tener mejores formas de resolver conflictos y usar alternativas que no se habían implementado con anterioridad.
- ✓ Actualización: la empresa siempre debe estar actualizada en su sector de negocio y para esto siempre existe la opción de capacitar a los integrantes para aplicar más y mejores conocimientos en los procesos para seguir creciendo.

1.6 Principales retos que afrontan las empresas familiares

Las empresas familiares se desarrollan en todos los segmentos económicos y pueden ser de todos tamaños (incluidas, como ya mencioné, varias de las mayores corporaciones internacionales), constituidas bajo diversas formas legales y con distintos grados de

profesionalización. No obstante, todas estas empresas tienen algo en común: la gran influencia que ejerce la familia sobre la empresa.

En América Latina, numerosos servicios y productos son ofrecidos por negocios familiares a un enorme mercado que está dispuesto a adquirirlos. Dentro de esta forma de operar se pueden encontrar, a muchas mujeres que elaboran en su casa pasteles, antojitos, helados y otros productos y los venden ellas mismas u otros integrantes de su familia de tal forma que una gran cantidad de ellas encuentran su modus vivendi en esta modalidad de negocios. Muchas de esas familias se integran a la economía formal después de lograr cierto éxito y transformarse con buenos resultados.

El éxito de corto plazo es palpable y muy pronto se empieza a tener retos propios del crecimiento:

- ✓ La formación
- ✓ La diversificación
- ✓ La discriminación en puestos directivos

El Centro de Investigación de Empresas Familiares (CIEF) de la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP) realizó un análisis (2017, p. 12) “muestra la visión corta de la empresa familiar, al no preocuparse por la formación y capacitación del empleado (familiares y no familiares) no logra la consolidación y pierden competitividad en los mercados actuales”.

Por lo tanto, para que la empresa crezca, la formación de los directivos también es importante y solo el 55% de las empresas familiares mexicanas tienen entre 76% y 100% de los directivos con una licenciatura.

Asimismo, en siete de cada 10 empresas, los miembros de la familia no compiten por puestos directivos en el mercado laboral, es decir, el ingreso a puestos de alta dirección es sólo por el apellido y no necesariamente por estar capacitado para el puesto. La sucesión al fundador tampoco está considerada.

A lo largo de los años se ha dicho que las empresas familiares no se diversifican, pero la situación no es así, la encuesta realizada a 1,496 empresas refiere que 55% de las compañías han ingresado a nuevos mercados durante los últimos tres años, ello demuestra que no son tan adversas al riesgo como se podría suponer.

1.7 Las estadísticas en la PYMES.

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), coincide con las investigaciones del Centro de Investigación de Empresas Familiares (CIEF) de la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP) y complementa con los siguientes datos:

- ✓ Sólo 37% de estos negocios están dirigidos por mujeres, comparado con 63% de hombres que dirigen una empresa.
- ✓ A mayor tamaño de la empresa familiar, menor la participación de la mujer en la dirección general de las mismas, encontrando accionistas sólo un 15 por ciento.
- ✓ Sus actividades comerciales representan más del 52% del Producto Interno Bruto. Es decir, son un motor importante en la economía mexicana.
- ✓ La crisis provocada por el COVID-19 impactó especialmente a las PYMES.
- ✓ El 32 por ciento de los empleados de las PYMES tiene 41 años de edad.
- ✓ Solo el 19.7 por ciento de las PYMES ofrece capacitación a su personal.
- ✓ Se estima que el 11.4% de las PYMES han obtenido algún tipo de financiamiento. Sin embargo, su mayor obstáculo de crecimiento son las dificultades que enfrentan al momento de conseguir un préstamo bancario.

Por último, este tipo de empresas enfrentan varios retos:

- Las empresas familiares generalmente no están institucionalizadas y las decisiones siguen siendo altamente concentradas en el director de la empresa, quien es normalmente el fundador. La mayor parte de ellas, es de primera generación, donde las mujeres aún tienen una baja participación en los puestos directivos. Hay que trabajar aún más por la inclusión e igualdad.

- Deben mantener una velocidad de crecimiento estable y no siempre tiene la capacidad para hacerlo.
- Es necesario que sean escalables, es decir, que puedan aumentar su producción, planta laboral y, por ende, sus ganancias.
- Mayor vulnerabilidad ante la crisis: Son muy sensibles a las crisis económicas. ¡Una pequeña variación, para ellas puede ser letal!
- Falta de acceso a créditos.
- Dificultad para posicionarse en la industria y el mercado, es decir, tienen mayores obstáculos cuando se trata de crecer.
- Fomentar y capitalizar el conocimiento de todos los integrantes, sobre todo de los familiares y garantizar productividad y calidad en todos los puestos.
- Falta de inversión en tecnología para mejorar sus procesos.

1.8 La empresa y su ciclo de vida.

El conocer e identificar el ciclo de vida de la empresa, es un enfoque que permite entender los distintos momentos de vulnerabilidad y oportunidad que presenta el plan de negocio, así como visualizar la optimización y el uso de recursos escasos o comprometidos, facilitando la identificación de riesgos y crisis, para que entonces se pueda tomar las mejores decisiones de acuerdo a la etapa donde se encuentre la empresa. También apoya a la planeación de corto o mediano plazo y conforme la actividad empresarial avanza, los líderes comprometidos con su empresa, adquieren mayores y mejores habilidades de liderazgo, gestión y estrategia, siempre y cuando busquen el desarrollo de éstas e integren el equipo que les pueda apoyar para consolidar su plan de negocios.

Aun cuando las etapas y el ciclo no se miden en tiempo, se debe prestar atención en las actividades propias de la empresa, para poder establecer la etapa que se está viviendo. Pero esto tampoco es trascendente ya que la gestión cotidiana no requiere marcar las etapas de una a otra, lo importante es establecer las problemáticas que puedan estar sucediendo.

Las organizaciones deben implementar cambios debido a la presión de agentes externos, y las condiciones de eficiencia interna; sin embargo, depende de los factores estructurales, el

eficiente establecimiento de metas y la toma de decisiones oportuna (gestión del líder), para poder llegar al éxito de la adaptación y recuperación de las desviaciones.

El líder al tener limitados conocimientos integrales para establecer y gestionar, un plan estratégico, no tiene un eficiente liderazgo para conducir a sus equipos de trabajo en sus diferentes áreas de especialización, y por ende no puede evaluar su desempeño; puesto que no cuenta con un proceso de evaluación en temas tan específicos como los financieros, competencia de sus productos, procesos u operación de manufactura o servicios, entre muchos otros, que forman parte de las actividades cotidianas de la organización.

No basta su entusiasmo, visión y perseverancia, se necesita una verdadera y eficiente gestión de conocimiento, con ello, el trabajo debe empezar a ser profesional en todos sus niveles y aportar a los planes, a los procesos, a las funciones desde una perspectiva de especialización y dominio de su proceso y objetivos.

Tabla 1. Ciclo de vida organizacional y sus paradigmas

Etapa	Enfoque	Actividad	Líder	Paradigmas
Cortejo	Búsqueda de ingresos propios	Mucha actividad en las ideas de negocio, disposición en la inversión. *Proyección: Análisis de factibilidad y viabilidad, no solo desde el entusiasmo y la experiencia de la actividad.	Empuje, entusiasmo, energías y motivación para iniciar un nuevo negocio	
Nacimiento	Hacia la producción, ventas y flujo de caja.	Mucha actividad operativa y el equipo participa en todas las operaciones. * Proyección: estructurar manuales, cultura, planes y objetivos.	Existen muchas ideas y los líderes trabajan hábilmente en la búsqueda de clientes.	
Crecimiento	Los procesos son claros ya todos los dominan, pero aún no están formalmente estructurados.	La actividad está al máximo, los procesos son dominados por el equipo fundador. * Proyección: establecer la planeación estratégica, métricas de desempeño en procesos y orientarse a los requerimientos del cliente. El talento debe tener mayor especialización.	La administración cuenta con las habilidades operativas, invierte poco a la planeación y organización.	* Los líderes NO reconocen las crisis importantes, consideran que todo marcha bien. * NO se habla de la crisis, ni de la resistencia al cambio.
Expansión	El ritmo estable, se empieza a trabajar en nuevos productos y/o servicios.	Es un momento de decisiones cruciales y la administración no cuenta con la experiencia necesaria para dirigir al equipo y su visión no es integral, los costos no se están evaluando. * Proyección: una estructura que soporte la expansión, evaluación de indicadores y revisión constante de eficiencias.	La primera crisis que se presenta es por la falta de objetivos, evaluación y reconocimiento de los mismos a los colaboradores. El líder debe orientarse a ser más estratega y planeador.	* Planes y acciones simples, no existe el concepto de planeación estratégica y no se fijan objetivos. * Los esfuerzos y resultados SOLO se miden a través de la obtención de ingresos por ventas.
Madurez	La gestión se dirige a la búsqueda de nuevos productos y nuevas inversiones para el futuro inmediato.	Existe una sincronía entre la gestión y los procesos de negocio, ya hay más formalidad, se diseña la estructura organizacional y los puestos se definen. * Proyección: la estabilización de los procesos formales, seguimiento a registros y documentación. El personal debe trabajar bajo la orientación de calidad y requerimientos del mercado.	La generación de conocimiento interno, fructifica y estabiliza la operación. Sin embargo, los líderes empiezan a tener incertidumbre en su gestión por la falta de experiencia y conocimientos que ya los han rebasado.	* Las primeras etapas no hay estructura organizacional, todos son multifuncionales. * El emprendedor y fundador es quien gestiona y toma todas las decisiones.
Burocracia	El control de gastos, se vuelve engorroso, los procesos se vuelven obstáculo para la eficiencia y rápida respuesta al cliente (interno y externo)	El nivel de fidelidad de los clientes disminuye considerablemente y estos empiezan a buscar mejores ofertas en el mercado e innovadoras propuestas competitivas entre los ofertantes. * Proyección: evaluar la eficiencia de los procesos, disminuir obstáculos y orientarse al mercado y sus necesidades. La estructura organizacional debe evaluarse y hacer los cambios necesarios.	El nivel de operaciones y supervisión aumenta al grado que el líder debe delegar y responsabilizar a sus gerentes, esto le provoca crisis en su control, autoridad y conocimiento de su empresa.	* La delegación es muy baja, no hay confianza en el equipo y sus competencias. * Las pequeñas empresas no necesitan procesos, ni estandarización en su operación.
Declive	Gestión de finanzas, empieza a adquirir infraestructura e invierte con poca planeación y análisis.	Los ingresos han disminuido drásticamente por haber atendido poco a las necesidades del cliente. El equipo original ya se ha ido y/o los que quedan no responden a las nuevas necesidades de la empresa. * Proyección: reorganizar y orientar un nuevo plan. Tomando como base lo aprendido y corregir las decisiones ineficientes.	El líder se estanca en ideas poco innovadoras y sugiere que su plan de negocio mejorara SOLO a través de las inversiones, que tal vez le provoquen alto endeudamiento.	* Las operaciones y su validación son empíricas. * Sus procesos son evolutivos, por la cotidianidad se van mejorando.
Muerte	Afrontar los compromisos económicos y legales que conlleva el cierre o quiebra de su empresa (internos y externos).	No se tomó una decisión a tiempo, para el rescate. Las operaciones se cierran y los equipos de trabajo se desintegran.	El líder está totalmente desmotivado, en total confusión, la baja experiencia que tiene para resolver la crisis de la empresa en términos, económicos, administrativos, procesos, ventas, etc. así como la baja habilidad de toma de decisiones oportunas y correctas, hace que no pueda rescatar las operaciones.	* Autonomía de mandos medios y los equipos son autogestionados. * Cambios constantes, amenazas ambigüedad de los roles y conflictos.
Reencarnación	El rescate o replanteamiento del plan de negocio, con los datos históricos que ya cuenta la empresa, se establece un plan de acción y nuevas estrategias.	Se revisa y propone un nuevo equipo de trabajo que cuente con las habilidades y competencias que requiere cada puesto, que responda a la estrategia del nuevo plan.	El líder recobra su energía y compromiso, para mejores e innovadoras ideas del nuevo plan de negocio. Basado en la experiencia y conocimientos adquiridos, busca apoyos especializados para planear y operar de manera estratégica.	

Fuente: elaboración propia basada en Mosca, L. & Gianecchini, M. & Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle. [Ciclo de vida organizacional]. Journal of Organization Design

En la tabla 1, Ciclo de vida organizacional y sus paradigmas, podemos observar que no basta que el líder esté dispuesto a aprender nuevos conceptos, sus ideas preconcebidas deben ir transformándose para que alcancen un nivel profesional, tal como lo requiere su nueva gestión.

El construir una cultura organizacional desde la dirección, implica cambiar sus paradigmas de que, solo con energía, entusiasmo en las ventas y su familia como apoyo emocional, se puede consolidar como empresa.

El saber cómo y para que gestionar el conocimiento para sí mismo, le proporciona una ventaja competitiva, podrá entonces trabajar sobre las operaciones internas e incrementar eficiencia al enfocarse en:

- ✓ Comprometerse al cambio de liderazgo.
- ✓ Contar con el rol habilitador de las tecnologías de la información.
- ✓ Formalizar estructura, procesos, funciones.
- ✓ Trabajar en equipo, delegar y responsabilizar.
- ✓ Establecer planes, objetivos y metas.
- ✓ Favorecer el suministro de equipo, herramientas y accesorios necesarios para las operaciones.
- ✓ Eliminar variaciones innecesarias en los procedimientos y sistemas.
- ✓ Minimizar la carga del control de registros y trabajar sobre una administración ágil.
- ✓ El cambio y adaptación continuo, es necesario para el éxito a corto plazo, sin embargo, no es suficiente para el triunfo a largo plazo.

Los especialistas, nos dicen que cada vez los modelos, etapas y tiempos son menos predecibles, los cambios externos son menos visibles, el mercado es cada día menos estable y sus exigencias son mayores.

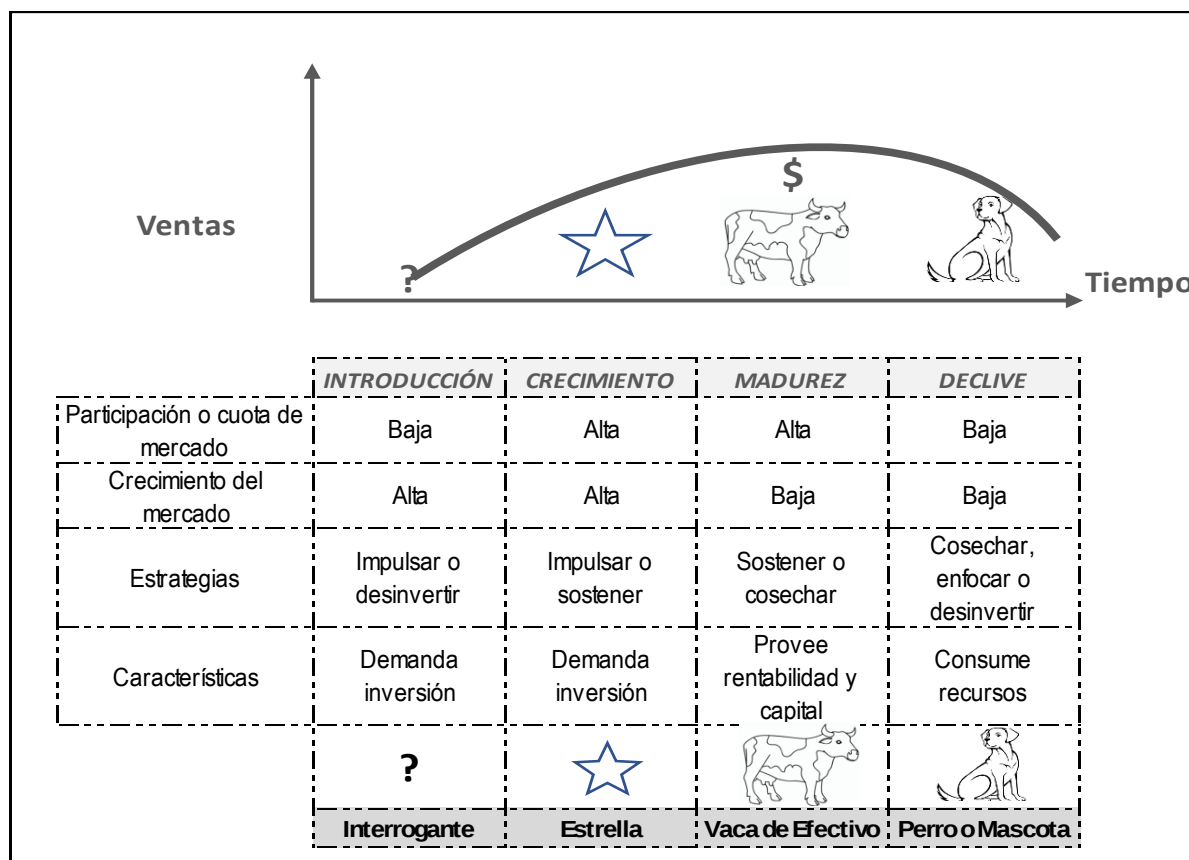
Por lo tanto, el líder y su gestión deben estar siempre atentos y hacer ajustes dinámicos entre las estrategias, condiciones ambientales y organizativas. Apoyarse en su equipo

especialista y operativo, el escuchar sus recomendaciones y tomar las mejores decisiones con responsabilidad, es el gran reto y cosecha de logros.

1.9 El ciclo de vida del producto.

Entender la dinámica del ciclo de vida del producto también ayuda en la toma de decisiones. Al tener la visión sobre las etapas que pasa un producto desde su concepción hasta su discontinuación o desaparición, puede incidir directamente en la supervivencia de una compañía, por lo tanto, también nos puede dar dirección en la planeación estratégica.

Figura 2. Ciclo de vida del producto



Fuente: Pablot (2011). El ciclo de vida de los productos y la importancia de innovar.

Podemos observar algunas características del CVP:

- ✓ El ciclo de vida de un producto es evolutivo.
- ✓ Hay productos que dependen de la situación económica del país

- ✓ Los bienes industriales tienen un ciclo de vida más largo que los de consumo, así como cada una de las etapas es mucho más clara y precisa.
- ✓ Normalmente el producto va en declive por los factores externos del mercado y la reacción debe ser cambiar a otro mercado y/o adaptarse a la nueva demanda.
- ✓ Aumento de costos cuando hay modificaciones por la nueva inversión.
- ✓ El declive de un producto está influenciado por el entorno del producto ya sea interno o externo.

El CVP nos ayuda a identificar tendencias, como: Producto, Mercado e Industria.

Y se detalla en fases:

La fase de introducción se puede relacionar con el producto interrogante.

La fase de crecimiento con el producto estrella.

La fase de madurez con el producto vaca.

Y la fase de declive se equipará con el producto perro.

- ✓ introducción: es la fase de lanzamiento del producto al mercado en la que las ventas son muy bajas y el beneficio obtenido nulo o probablemente negativo (debido a las inversiones que requiere realizar el desarrollo e introducción del nuevo producto).
- ✓ El objetivo prioritario es dar a conocer el producto, esta clase de productos con una baja participación en el mercado y un alto potencial de ventas se les denomina "interrogantes", pues no se sabe a ciencia cierta si acertaremos con ellos (pueden ser un éxito o un fracaso).
- ✓ crecimiento: etapa en la que las ventas del producto comienzan a crecer a buen ritmo y también los beneficios el producto empieza a ser rentables con una elevada tasa de crecimiento y un elevado potencial llamados "estrellas".
- ✓ madurez: el producto se ha consolidado en el mercado y aporta una importante cifra de facturación, son las llamadas "vacas lecheras" de un negocio, es decir, son los productos de los que realmente vive mi negocio y que tienen una elevada participación en el mercado, pero una baja tasa de crecimiento.
- ✓ declive: las ventas del producto caen (y con ellas los beneficios que genera).
- ✓ El mercado está saturado y por tanto es el momento de:
- ✓ matar el producto: dejar de fabricarlo y eliminarlo del mercado.

- ✓ innovar: ya sea lanzando un nuevo producto que sustituya al que está en declive, o bien relanzándolo aplicándole una modificación o mejora que lo vuelva a hacer atractivo a ojos del consumidor y competitivo en el mercado.

A los productos con una baja participación en el mercado y un bajo potencial de crecimiento se les denomina "perros", y suelen ser productos que estorban a la fabricación del resto y que por tanto suele salir más rentable dejar de fabricarlos.

Hay productos con una vida más larga que otros: desde aquellos que en apenas 1 año deben ser sacrificados, hasta otros que pueden aguantar 5 e incluso 10 años en el mercado aportando una facturación más que interesante.

Identificar en qué etapa se encuentra el producto permitirá adaptar la estrategia, potenciar los esfuerzos y así poder obtener la máxima rentabilidad.

Tabla 2. Rentabilidad y estrategia competitiva en cada una de las fases del ciclo de vida de un producto

Fase de introducción	Rentabilidad: en esta etapa, el principal objetivo no es que tu empresa sea rentable, sino que des a conocer tu producto.
	Estrategia competitiva: en esta etapa no hay prácticamente competidores.
Fase de crecimiento	Rentabilidad: en esta etapa, el objetivo es crecer. Las empresas empiezan a ser algo más rentables, ya que aumenta la demanda.
	Estrategia competitiva: En esta etapa hay mucho potencial de crecimiento y, en consecuencia, aumenta la competencia.
Fase de madurez	Rentabilidad: en esta etapa, el objetivo es que la empresa sea rentable. Por ello, hay que defender la posición competitiva.
	Estrategia competitiva: en esta etapa el mercado está consolidado. Ya no hay mucha más posibilidad de crecimiento.
Fase de declive	Rentabilidad: en esta etapa, las empresas dejan de ser rentables, ya que aparecen nuevos productos sustitutivos o cambian las necesidades del público objetivo.
	Estrategia competitiva: en esta etapa las empresas tienen que pensar en reinventar sus productos, porque si no lo hacen, desaparecen.

Fuente: Kotler, P. & Armstrong, G. (2024). Fundamentos de marketing. Qué es el ciclo de vida del producto y qué estrategia seguir en cada etapa.

Capítulo 2.

La adopción de las herramientas de gestión, como una guía para lograr la eficiencia del plan de negocios de forma cuantitativa.

En este capítulo se establece que existen herramientas de gestión que permiten evaluar una eficiente administración del plan de negocios, a través de indicadores que permitan visualizar el avance o crisis del plan global y actuar en consecuencia.

Actualmente, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) enfrentan situaciones difíciles para mejorar condiciones relacionadas con posicionamiento, productividad y competitividad, por lo que resulta necesario que los directivos encuentren mecanismos de información que permitan tomar decisiones adecuadas a las condiciones del mercado.

Jsa Janicijevic (2010) señala que las herramientas de diagnóstico organizacional son un elemento vital que debe ser utilizado oportunamente para identificar las condiciones internas y externas que afectan a la compañía, a fin de diseñar estrategias de mejoramiento continuo y desarrollo empresarial.

En la administración moderna, podemos tener un gran abanico de opciones para implementar herramientas de gestión en las organizaciones y que nos sirva de apoyo para administrar todos los recursos y obtener beneficios de la inversión.

Sin embargo, sabemos que cuando se trata de PYMES familiares, no es tan sencillo visualizar estas opciones y menos aún el establecer ¿cuál podemos usar?, ¿cómo se ejecuta? Y ¿cómo favorece la toma de decisiones?

Contamos solo con el enfoque y liderazgo del emprendedor, que no siempre está preparado para tal implementación. Sabemos que debemos tomar en cuenta un análisis preciso del ambiente externo, interno, las estrategias y objetivos como empresa y basado en ello, elegir las herramientas que le apoyen a evaluar la gestión de su organización, llevarla por un

camino de crecimiento constante, seguro, evitar alguna crisis y/o hasta el cierre de la misma, por no actuar a tiempo en alguna eventualidad, que no previó, no logro ver a tiempo, ni actúo para corregir.

Es importante guiar al líder en que, si bien, existen muchas herramientas, debe implementar las que mejor se adapte a la necesidad de la empresa (tamaño, madurez, procesos, presupuestos, estrategias, etc.). Por ejemplo, se puede establecer una evaluación de desempeño, pero, si aún no cuenta con un plan estratégico dirigido a objetivos y metas, no podrá evaluar los logros y/o avances; o si no tiene identificado sus procesos, no puede establecer mejora continua.

Cada líder, cada empresa, cada actividad, son únicos, no se deben seguir “recetas de cocina”, ni gestionar con herramientas diseñadas de manera íntegra para otras empresas. Por lo tanto, las principales características distintivas y ventajas de los modelos de gestión a seguir es la simplicidad, adaptabilidad y especificidad de las mismas a la organización.

Un buen líder selecciona e implementa todas las herramientas que le permitan ser eficiente en la toma de decisiones en pro de lograr los objetivos de la empresa y afrontar los diferentes cambios o problemas que se presenten, pero es mucho más importante identificar las herramientas que le permitan tener un enfoque cuantitativo y la interpretación le será más sencilla y sobre todo objetiva, así que solo tendrá que dar seguimiento a los valores históricos en periodos de tiempo definidos y los cambios que se presente en el indicador, para que poco a poco estas “métricas” le den información suficiente para determinar acciones, ya sea para continuar o corregir el rumbo. Es entonces que autores como Guzmán et al. (2018) señalan que “los diagnósticos sirven para perfeccionar el funcionamiento de la empresa y cumplir condiciones de desarrollo, por lo que contar con información oportuna permite cambios que promueven la productividad y la competitividad. Una de las más importantes, y menos utilizadas, son los indicadores de gestión”.

Entonces, las herramientas cuantitativas apoyadas en indicadores, ofrecen un manejo sencillo, claro y concreto en la interpretación, pero sobre todo es más objetivo, accesibles en el seguimiento y de identificación en los puntos de mejora, puesto que permite ver el

progreso y la eficiencia de la empresa, además, dirige la toma de decisiones basada en información confiable y objetiva.

Uribe y Reinoso (2014) nos dicen que, “los indicadores son una de las herramientas de diagnóstico más importantes para cualquier tipo de organización, especialmente para las PYMES, en la medida que permiten evaluar objetivamente tanto los logros como el desempeño en tiempo real de todos los procesos de la empresa”.

2.1 Los indicadores de gestión. Key performance indicators.

Pues bien, ¿qué son los indicadores de gestión? Drucker (1946) escribió al respecto:

“las empresas de éxito están limitadas por los KPI, por el deseo de mejorar y aumentar la competitividad, y que esto está definido por las mediciones ya que sin ellas no se puede mejorar”. Esta afirmación es reforzada por Camelo (2020) “al presentar un análisis interesante de cómo establecer indicadores de gestión y sus características para aprovecharlos a nivel empresarial, y asegura que, actualmente vivimos en un mundo limitado por KPI” y resalta: aquellos indicadores que se consideran fundamentales para el crecimiento y el mejoramiento continuo de los niveles de productividad y competitividad en las empresas.

Los indicadores (KPI) deben ser versátiles desde un punto de vista de aplicación, no existe un catálogo para cada sector o tamaño de empresa o una serie de indicadores que se utilicen de manera estandarizada, ni que se consideren de utilización perfecta para todas las empresas, sino que cada una deberá elegir entre ellos los más adecuados para su negocio de acuerdo a su estrategia, objetivos y/o metas por alcanzar.

Los KPI, son expresiones objetivas a través de la relación cuantitativa de dos variables, es la medida del desempeño esperado. Su utilidad radica en que establecen un sistema para monitorear y evaluar avances, resultados y alcances de una acción, generan información necesaria para la retroalimentación y toma de decisiones para el proceso de trabajo, sustentan las acciones de mejora y permiten ubicar los niveles específicos de eficiencia, eficacia y calidad de las acciones de la actividad que se está midiendo.

Tabla 3. Los indicadores de gestión

Pretenden medir:	Situaciones, escenarios, resultados o fenómenos de procesos.
Visualizan:	Desviaciones, identifican causas, la toma de decisiones.
Características:	Confiables. Deben arrojar la misma conclusión sin importar quién conduce la evaluación, en qué periodo o bajo qué condiciones. Representativos. Deben describir las características de lo que se desea medir, el servicio al cliente, el índice de rechazos, etc. Sencillos. Que sean razonables para su cálculo y obtención de la información necesaria para su operación, se recomienda evitar utilizar cálculo integral, mantenlos con algoritmos sencillos y fáciles de entender. Replicables. Que puedan ser implementados en proyectos y entornos Diferentes de manera que sea posible realizar análisis comparativos.
Ventajas:	Son instrumentos que ayudan a la planificación y evaluación de las actividades Sirven de guía para el análisis del comportamiento de los procesos Su representación es numérica y esto facilita la comparación de resultados Pueden ser expresados en forma sencilla, pueden distinguir entre la variación normal y alguna variación excesiva de algún proceso. Propicia la oportuna toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia.

Para evaluar resultados de manera cuantitativa, se deben revisar y analizar avances medibles, con ello podemos sin duda, mejorar el rendimiento de la empresa puesto que establecemos resultados históricos en periodos de tiempo cortos y podemos contrastar con lo proyectado a mediano y largo plazo.

Las herramientas de gestión cuantitativas, además, permiten realizar comparaciones con la competencia, ya sea por tamaño, por actividad, por sector, por productos, etc. A través de la información de estadísticas empresariales que se puedan obtener (INEGI, Cámaras, Uniones, Sindicatos y otros), lo que contribuye a la identificación de oportunidades de crecimiento, mejora y éxito de la empresa a largo plazo.

Para que esto sea realmente eficaz, debemos comprender que los indicadores se establecen a partir de una visión de planeación estratégica, entonces se conceptualizan las metas y objetivos del plan de negocios y se plasman en el Balance Scorecard, entonces se da seguimiento a las acciones a través del cuadro de mandos.

Finalmente, podemos decir que la importancia de implementar indicadores de gestión en el ámbito empresarial, otorga a las organizaciones la ventaja competitiva de generar información confiable, sobre el comportamiento de los procesos y el logro de los objetivos estratégicos formulados a corto, mediano y largo plazo. Por ello, es importante implementar los indicadores de gestión como elemento de diagnóstico para las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en su contexto familiar, basados en el plan estratégico.

2.2 La construcción de una nueva cultura en los equipos de trabajo.

Hasta ahora, hemos establecido que los indicadores son una excelente herramienta cuantitativa que da objetividad y claridad a la toma de decisiones. Esto es cierto, pero debemos precisar que los indicadores y la gestión eficiente de ellos, surgen de la dinámica cotidiana de los integrantes del equipo, por lo tanto, es de suma importancia la comprensión, la ejecución, el diseño y la construcción de los informes que el equipo formulará, documentará y que serán las bases para una eficiente toma de decisiones.

Por lo tanto, las PYMES en México, deben dirigir sus primeros esfuerzos a la integración de su equipo de trabajo, promover una cultura de colaboración en el proyecto, además de fomentar el trabajo multidisciplinario. Esto sin duda, va creando una fuente de conocimiento que día a día va dando valor a todos los procesos, por ende, sumará en el producto final y dará competitividad a la organización.

Es entonces, que los equipos van desarrollando una nueva forma de comunicación, y nuevas formas de trabajo, dirigido hacia objetivos en común, que ahora todos comparten y entienden en un mismo ambiente. Este es el Inicio de la cultura interna, que se refuerza con la capacitación lineal y transversal de la planeación estratégica que da estructura a los conocimientos generados para:

- ✓ Establecer prioridades en el plan de negocios.
- ✓ Enfocar la energía y los recursos con los que cuenta la empresa.

- ✓ Fortalecer las operaciones clave.
- ✓ Asegurarse de que los empleados y otros stakeholders trabajen en metas comunes.
- ✓ Establecer acuerdos y/o acciones sobre los resultados, crisis o acciones emergentes.

La capacitación no solo se desarrolla linealmente, se permea transversalmente en todos los procesos y se potencializa a través del trabajo en equipo, dando estructura a la cultura organizacional.

2.3 Diseño del plan estratégico.

Un plan estratégico es un documento que se utiliza para comunicar a la organización sus objetivos, las acciones necesarias para lograrlos y los elementos críticos desarrollados durante el ejercicio de planificación, logrando con ello, ser una organización estratégicamente competitiva.

La agresividad en los negocios provoca, que el cliente cada día exige más una atención personalizada y busca mejores productos a un mejor costo. Por lo tanto, las empresas cada día son más dinámicas en la búsqueda de ese diferenciador que le de valor a sus productos y que también sea redituable a la empresa y se obtengan las ganancias que se esperan. Un plan estratégico eficaz define no solo hacia dónde va la organización y las acciones necesarias para ir progresando, sino también cómo sabremos si tenemos éxito o no.

Después de haber revisado el contexto que rodea a las empresas familiares y la importancia de establecer la estrategia, veamos el modelo de gestión que se propone. Iremos paso a paso de cómo hacer un plan estratégico, para implementarlo en forma de guía en las empresas familiares en México.

2.3.1 Paso 1. Análisis FODA, valorar el entorno interno y externo.

El análisis FODA, es una herramienta – matriz que te permite conocer la situación real de una empresa, organización o proyecto para poder tomar decisiones de futuro, analizando sus debilidades y fortalezas; así como sus amenazas y oportunidades. Es una radiografía de un momento puntual de la empresa. El principal objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas que nos ayudará a establecer la estrategia adecuada en función de las características de la empresa y las del mercado en el que intenta competir.

Normalmente, se realiza este tipo de análisis al inicio de nuevos proyectos puesto que permite establecer estrategias que ayudan a la viabilidad de este.

Sin embargo, se puede realizar en cualquier momento que se rediseñe los planes estratégicos o haya necesidad de Evaluar nuevamente los ambientes internos y externos de la empresa.

Podemos dividir el análisis FODA en dos partes:

1ª. Análisis interno: el objetivo es encontrar las debilidades y las fortalezas que tiene la organización. Las primeras serán para corregirlas y las segundas para impulsarlas.

2ª. Análisis externo: es el que se refiere al entorno empresarial de la compañía. Incluye todos aquellos aspectos que no dependen directamente de la organización, pero que le afectan. Estos aspectos son muy útiles a la hora de definir estrategias que permitan combatir las amenazas y aprovechar las oportunidades.

2.3.2 Paso 2. Diseño y establecimiento de la misión, visión y valores.

En la empresa todo tiene un porqué y un para qué. Estos elementos son la dinámica diaria de la empresa; así que, debemos comprender cuál es su función y como se integra.

Tabla 4. *Misión, Visión, Valores*

Visión: <i>Determina a donde quiere llegar.</i> <i>Tiempo futuro.</i>	Características: Proyectarse al futuro: se debe proyectar en el corto, mediano y en el largo plazo. Clara y realista: todos deben entenderla y se debe poder alcanzar. Inspiradora y consecuente: expresa el sueño de cómo la empresa quiere ser, pero manteniendo la relación con la misión de la empresa.
Valores: <i>Representan las creencias y los principios que rigen a una empresa, lo que permite orientar las pautas de acción y la conducta de las personas que trabajan dentro de la organización.</i>	Características: <i>Convincentes: deben ser principios que representen lo que verdaderamente cree la empresa y con ellos manifiesta su nivel de compromiso.</i> <i>Coherentes: ser congruentes con los valores de los empresarios y con los valores de los socios del negocio.</i> <i>Ser aceptados y cumplidos: implica que deben ser aceptados y respetados por todos los involucrados.</i>

Fuente: elaboración propia

2.3.3 Paso 3. Identificar los objetivos y metas Smart

Para conseguir esa misión tenemos que ponernos objetivos y metas smart. Los objetivos suelen ser a mediano y largo plazo, de uno a tres años y de tres en adelante, mientras que las metas son a corto plazo, en menos de un año. Tienen que ser siempre smart, es decir:

Específicos

Medibles

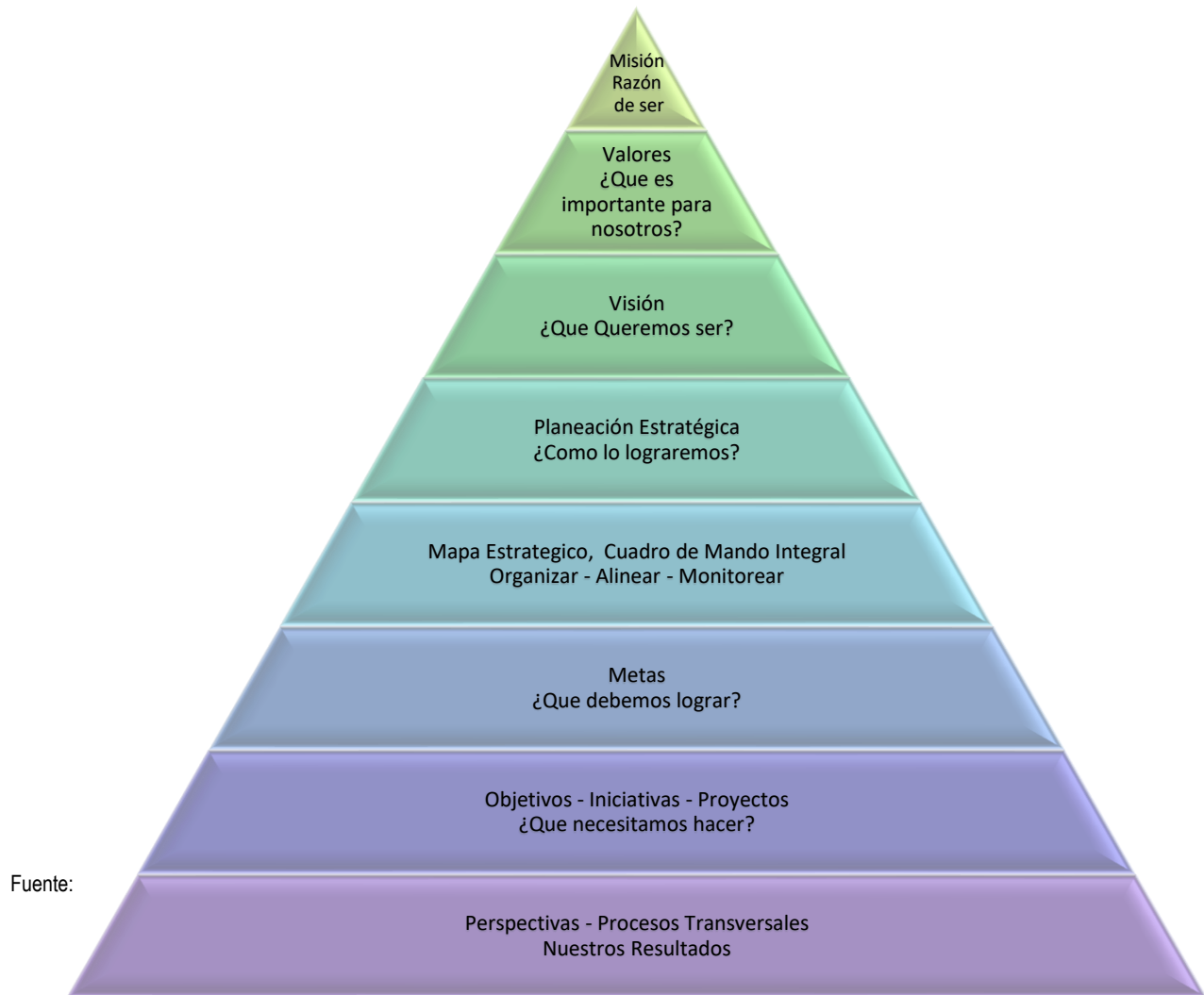
Alcanzables

Relevantes

Temporales

Para conseguir esto deberemos plantearnos unas estrategias y tácticas. Las estrategias son aquello que hago para conseguir los objetivos, mientras que las tácticas son aquello que hago para conseguir las metas. Un conjunto de metas a corto plazo sería un objetivo y un conjunto de tácticas sería una estrategia.

Figura 3. Construcción de la Planeación Estratégica.

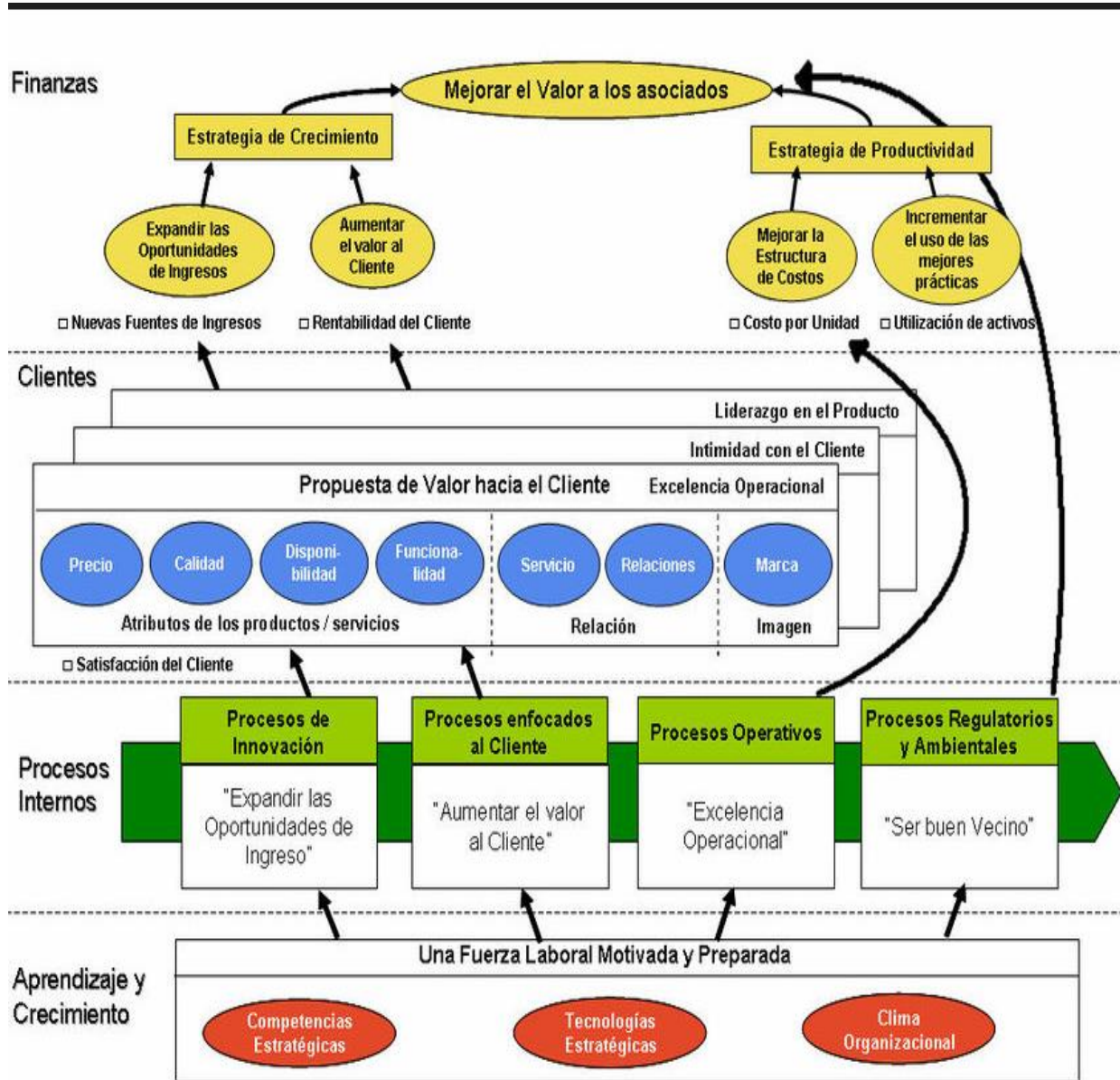


Elaboración propia basada en Kaplan, R.& Norton, D. 2002. Cuadro de mando integral. The Balance Scorecard.

2.3.4 Paso 4. Mapa estratégico.

Es el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las perspectivas del Balance Scorecard o cuadro de mando integral.

Figura 4. Las líneas temáticas de la planeación estratégica.



Fuente: Kaplan, R. & Norton, D. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management. Part 1 [Transformar el cuadro de mando integral de la medición del desempeño a la gestión estratégica: Parte 1]. Horizontes contables

Las líneas/temas estratégicos.

Con el análisis integral de los resultados en todos los indicadores, podemos establecer la correlación de las variables y por ende tomar las decisiones necesarias cuando cada una de estas presentan contingencias.

Así, dentro de la construcción del mapa estratégico de una organización, las líneas estratégicas funcionarán como una guía sobre la cual se construirán todas las acciones del plan estratégico, de este modo, todo su plan funcionará como un engranaje que conduce a resultados reales. Las líneas estratégicas sirven además para tener mucha más claridad sobre las relaciones causa-efecto de todos los objetivos e iniciativas, contribuyendo a una mejor gestión de todos sus recursos.

2.3.5 Paso 5. Cuadro de control

Todas estas acciones deben reflejarse en un cuadro de control, que nos permita visualizar el conjunto de objetivos, metas y avances en periodos de tiempo cortos que nos dé un histórico que nos ayude a reflexionar acerca de cómo llegar a cumplir con lo propuesto.

Una de las mejores formas de hacerlo es dividiendo el documento en siete columnas con la siguiente información:

Perspectivas

- ✓ Financiera
- ✓ Cliente
- ✓ Procesos
- ✓ Aprendizaje y crecimiento

Objetivo que cumple

Medición o KPI's que vamos a utilizar

Metas

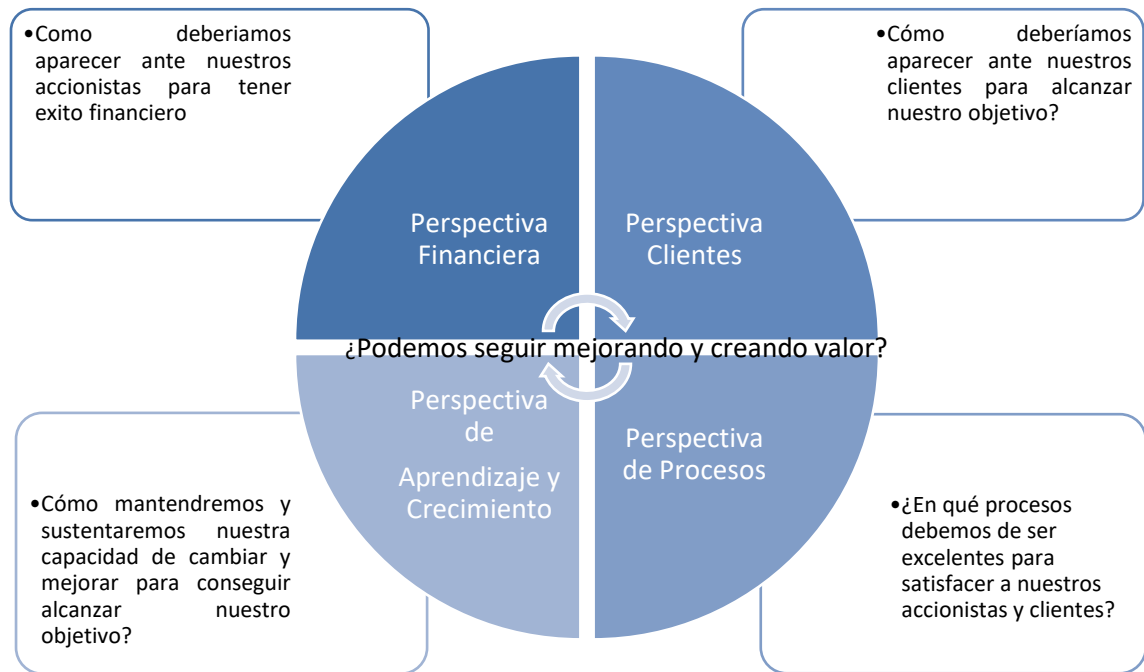
Acción o tarea que lleva implícito

Duración o temporalidad

Responsable en la empresa

A este cuadro de mando integral es lo que llamamos Balance Scorecard de Norton y Kaplan. El BSC, es un modelo complementario cuya desde el más alto nivel de la organización (con una visión más estratégica y de largo plazo) hasta el despliegue más operativo (del día a día), con especial énfasis integración permite trabajar en la ejecución.

Figura 5. Perspectivas Balance Scorecard.



Fuente: Elaboración propia basada en Kaplan, R. & Norton, D. (2002). Cuadro de mando integral. The Balance Scorecard.

2.3.6 Paso 6. Ejecución de las acciones, medición del desempeño y toma de decisiones.

- ✓ Las operaciones se registran y cuantifican en métricas establecidas.
- ✓ Las métricas de desempeño de cada KPI se evalúan a través de semáforos. Desde el rojo indicando atención y alerta, hasta el verde que indica un buen logro.
- ✓ Manteniendo al equipo informado a través de alertas.
- ✓ Se establecen la estructura de los informes.
- ✓ Se analizan los datos de rendimiento integral.
- ✓ Toma de decisiones basado en el informe integral.

Capítulo 3

Caso Insumos Médicos, S.A. de C.V.

3.1 Contexto

En México a principios de enero de 2020, se dio a conocer la aparición del coronavirus (covid-19), y se dijo que era una enfermedad transmisible de humano a humano, tan grave y devastadora que se convertiría en pandemia.

El brote de coronavirus (covid-19) fue notificado por primera vez en wuhan, china, el 31 de diciembre de 2019. La organización mundial de salud (OMS) (2023) señalo estar “colaborando estrechamente con expertos mundiales, gobiernos y asociados para ampliar rápidamente los conocimientos científicos sobre este nuevo virus, rastrear su propagación y virulencia y asesorar a los países y las personas sobre las medidas para proteger la salud y prevenir la propagación del brote”.

Asi mismo, emitió recomendaciones sobre el uso de cubrebocas o mascarillas como parte de un conjunto integral de medidas de prevención y control que pueden limitar la propagación de determinadas enfermedades respiratorias causadas por virus, en particular la covid-19. Además, enfatizó que “sirven también para proteger a las personas sanas (al entrar en contacto con una persona infectada) o para el control de fuentes (si una persona infectada la utiliza para no contagiar a otros)”

Por lo tanto, se establece que una de las medidas que orilla al mundo a usar cubrebocas o mascarillas, es la de reducir el contagio y propagación que se da a través de gotas microscópicas en el aire al hablar o por un estornudo o por tos de una persona infectada.

Tabla 5. Opciones de contención del coronavirus



Fuente: Redacción El economista, (2020). basado en la secretaría de gobernación.

Dentro de los tipos de mascarillas que se recomendó usar, están:

- ✓ Mascarilla médica. Deben estar certificadas de conformidad con normas internacionales o nacionales. Está diseñada para usarse una sola vez, se caracteriza por una filtración inicial (como mínimo un 95% de las gotículas), respirabilidad y si es necesario, resistencia a líquidos corporales.
- ✓ Las mascarillas higiénicas (es decir, no médicas; también llamadas de tela) están hechas de una variedad de telas tejidas o sin tejer de materiales como el polipropileno. Pueden confeccionarse con distintas combinaciones de telas, capas y formas. No hay un diseño, selección del material ni forma que sean únicos. Por lo que la combinación ilimitada de telas y materiales, da lugar a una filtración y respirabilidad variables, pero si pueden diseñarse, analizarse y controlar su eficacia.

En resumen, el usar una mascarilla, ya sea médica o de higiene, el objetivo es evitar la transmisión de agentes infecciosos, evitar el contacto con las salpicaduras de fluidos potencialmente patógenos.

Guadalupe Leyva Ruiz (2023) responsable del servicio médico de la UNAM, en su artículo el cubrebocas o mascarilla, un recurso para garantizar la seguridad del personal de salud y del paciente, escribió.

“Los cubrebocas evitan la diseminación de microorganismos que se alojan en boca, nariz y garganta. Su funcionamiento es de dentro hacia fuera pues durante la exhalación, el aire de la nariz y la boca sale con cierta velocidad y se dirige frontalmente.

¿quién los debe utilizar?

- ✓ Personas que tengan algún síntoma de gripe.
- ✓ Personas que viven o atienden a un enfermo con síntomas de gripe u otro padecimiento.
- ✓ Personas que necesitan estar en lugares muy concurridos
- ✓ como: transporte público, centros comerciales, mercados, estadios, iglesias, elevadores, entre otros.
- ✓ En procedimientos clínicos y quirúrgicos que requieren técnica de asepsia.
- ✓ Si estás en una reunión”.

Durante 2023, en el regreso a la nueva normalidad, estos artículos son esenciales para realizar actividades desde familiares o personales, hasta laborales, sin importar el rubro al que nos dediquemos, ya que se pronostica que será una enfermedad endémica, habrá periodos en los que se tendrán rebrotes y las mascarillas y/o cubrebocas se volverán artículos de uso personal, obligatorio y recurrente.

Los cubrebocas n95 son los más recomendados para el tipo de virus, debido al nivel de protección que ofrecen. La designación n significa que no filtra aceites, mientras que el número se refiere a que están clasificadas para capturar el 95% de las partículas de 0.3 micras. Según el fabricante de máscaras 3M, los KN95 de china “son equivalentes” a los N95 de EE. UU.3. Los estándares de máscara para Europa (FFP2), Australia (P2), Corea (KMOEL) y Japón (DS) también son muy similares.

Jaramillo (2020) precisó que, en México las mascarillas y/o cubrebocas de estas características, están denominados como dispositivos médicos y para ser comercializados en el sector salud, principalmente en hospitales y farmacias, requieren un registro sanitario ante la comisión federal para la protección contra riesgos sanitarios (COFEPRIS). Por lo que es necesario gestionar la certificación que garantice calidad del producto para el uso humano bajo la normatividad y requisitos que indique dicha dependencia.

Cuando la familia Insumos Médicos, advierte esta condiciones y oportunidad de negocio, se da a la tarea de invertir e ingresar al mercado de los dispositivos médicos.

La empresa familiar, ya contaba con una línea de distribución de algunos productos en farmacias (cosméticos), pero amplían su visión y redirige su línea de trabajo a:

- ✓ Ofrecer nuevos productos a clientes actuales.
- ✓ Desarrollar una nueva fuente de ingresos económicos especializada.
- ✓ Establecer la línea de cubrebocas tipo n95.
- ✓ Dirigir el producto a mercados diversos (entidades públicas y privadas).
- ✓ Vigilar la productividad para la optimización de los recursos invertidos.
- ✓ Obtener la certificación COFEPRIS y abrir mercado en el sector salud.
- ✓ Ingresar al e-commerce y desarrollar mercado virtual.
- ✓ Establecer una estructura formal que contribuya al crecimiento y consolidación de la empresa.

Figura 6. Planta de Insumos Médicos, S.A. de C.V.



Fuente: elaboración propia

3.2 La historia previa a la implementación

Para Insumos Médicos, S.A. de C.V., la adopción de la planeación estratégica e implementación del modelo de Balance Scorecard, como guía a la toma de decisiones, basados en elementos cuantitativos, ha sido un cambio radical y un parte aguas para su evolución.

La empresa proyectó su crecimiento con la firme convicción de incrementar sus ventas a través de un nuevo producto que garantizara su calidad con la certificación de COFEPRIS (valor agregado) y lograr la competitividad en el sector salud (hospitales) y con ello consolidar el crecimiento a través de la producción a gran escala.

Este gran reto, no podría llevarse a cabo sin un control y enfoque distinto al que venían manejando (visión única de incremento de ingresos por ventas), ni omitiendo la observación

de muchos otros factores que influyen en el resultado final (un nuevo producto competitivo en un nuevo mercado).

La administración de Insumos Médicos, hasta antes de la implementación, era administrada por el líder quien era el único que generaba ideas y creatividad (solo se escuchaba su voz), la definición de tareas era muy pobre, la delegación era escasa y con gran desconfianza, la participación multidisciplinaria inexistente, los puestos eran ocupados por familiares con escasos conocimientos de las áreas a su cargo, teniendo como resultado baja o nula innovación, poco compromiso por el desarrollo de proyectos, desconocimiento de los objetivos y metas, escaso control administrativo y contable y muy poca estructuración de reportes y análisis de datos. La única actividad que se tenía “controlada” era el ingreso de recursos por las ventas inmediatas.

Los primeros planes y esfuerzos se orientaron a establecer la infraestructura de planta de producción, establecer los abastecimientos de materias primas y “arrancar” las líneas de producción.

Los equipos de trabajo en ese momento son novatos, con órdenes de producción y condiciones físicas mínimas para operar, sin seguimiento, ni supervisión de ningún tipo.

Si bien, el líder pretende tomar asesoramiento desde que pone en riesgo su inversión, con este modelo puede establecer sus primeros análisis tanto de su plan de negocio, como obtener una visión integral, para diseñar e implementar la planeación estratégica.

Y solo así, logrará dar estructura a su operación y lo más importante, evaluar los momentos de crisis o bonanza y tomar las mejores decisiones para su empresa.

En el momento que el líder empieza a tomar conciencia de que se requiere un mayor grado de conocimientos para lograr los objetivos planeados, comprenderá que debe recurrir a un equipo especializado que le apoye en la formación de sus áreas funcionales y/o procesos; es así como empieza a “construir” la base documental que dará soporte a las operaciones diarias.

Por lo tanto, la decisión del líder en buscar mejores herramientas de gestión para su empresa lo lleva al conocimiento e implementación de la planeación estratégica a través del Balance Scorecard.

El trabajar con un proyecto que “arranca de cero”, es un reto muy interesante por todo el conocimiento que se genera por el equipo fundador, a través del trabajo de interacción multidisciplinaria, puesto que se investiga y documenta todos los procesos (administrativos, de operación, de soporte, etc.) Que se reflejan en la manufactura del producto y su comercialización; así mismo el conocimiento se potencializa cuando se replica y se difunde a través de la capacitación a todos los integrantes de la empresa.

Por lo tanto, el reto de implementación del BSC, garantizará el logro de los objetivos planteados para el proyecto. ¿qué emprendedor con su mente creativa y visionaria no aceptaría este reto? Es entonces que el líder de Insumos Médicos, empieza por concientizar sus propias limitantes e inicia un nuevo camino.

Decide tomar un coaching de planeación estratégica que le apoye en aspectos como:

- ✓ Adoptar una mentalidad de gestión estratégica.
- ✓ Establecer una estructura organizacional y un equipo de trabajo calificado.
- ✓ Adoptar nuevas herramientas que apoyen la gestión (Balance Scorecard).
- ✓ Aprender a evaluar su plan de negocio con bases objetivas (cuantitativas).
- ✓ “Desaprender” los malos hábitos.
- ✓ Cambiar su estilo de líder único.
- ✓ Otorgar confianza y libertad a su equipo de trabajo.
- ✓ Estar motivado para el cambio.
- ✓ Favorecer la creatividad y participación del equipo.
- ✓ Abrir camino a innovadoras y creativas formas de generación de ventas, a través e-commerce y el uso de redes sociales, como promotor de nuevos mercados en una dinámica acelerada.
- ✓ incluir tecnologías de la información para optimizar los tiempos en el proceso de datos generada por el BSC y cuadro de control para obtener controles e informes eficientes y rápidos.

Así que, en abril de 2023 Insumos Médicos, da los primeros pasos para la implementación del BSC, el beneficio se empezó a cristalizar a partir del mes de julio. Justamente el resultado anual, nos indica un incremento positivo en la gestión, pues mientras que en el primer semestre se obtuvo un 45% de desempeño global, en el segundo semestre se obtuvo un 72%.

Pasemos entonces a la implementación de la planeación estratégica para Insumos Médicos, el diseño del Balance Scorecard, y la ejecución del cuadro de control, que sirva a la empresa familiar como una guía de gestión a su proyecto.

3.3 El Diseño del Plan Estratégico y El Balance Scorecard

Figura 7. Análisis FODA.



Fuente: Elaboración propia.

Misión, visión y valores.

Misión

Desarrollar y producir suministros médicos dándoles un valor agregado para los clientes, bajo condiciones óptimas de calidad, servicio y precio; con base en una cultura de profesionalidad y capacidad emprendedora del equipo de trabajo como motores de crecimiento, así mismo, generar utilidades legítimas para sus socios.

Visión

Consolidarse como una empresa líder y confiable en la producción y comercialización de suministros médicos para la industria médica y de uso común.

Valores institucionales:

- ✓ Honestidad. Concordancia con quienes conforman la organización en la aceptación de errores y congruencia en lo que se hace, se piensa y se dice.
- ✓ Servicio al cliente. Generar una actitud hacia clientes internos y externos donde sean tratados con amabilidad, respeto y agilidad a la solución de problemas en un ambiente agradable.
- ✓ Mejora continua. Revisar constantemente los procesos y estar abiertos y participativos a modificaciones para tener un mejor rendimiento.
- ✓ Trabajo en equipo. Trabajar juntos con compañerismo por un fin común, aportando ideas innovadoras y diseñando soluciones integrales para nuestras actividades diarias.
- ✓ Liderazgo. Influir en los grupos de interés para incrementar la competencia técnica y confiabilidad.
- ✓ Respeto. Reconocer, cuidar y valorar a mi persona, a los demás y a mi entorno. Brindar un trato equitativo a las personas y fomentar el bienestar laboral.

Objetivo estratégico global.

Establecer la estructura organizacional que responda a las necesidades de manufactura de los productos de la empresa y logre obtener beneficios económicos para los socios, abriendo y estableciendo mercados competitivos.

Objetivos estratégicos en sus cuatro perspectivas.

Los objetivos estratégicos de cada perspectiva se establecen partiendo de los objetivos de la creación de la empresa y las acciones derivadas del análisis FODA.

- ✓ Ofrecer nuevos productos a clientes cautivos y nuevos mercados.
- ✓ Desarrollar una nueva fuente de ingresos económicos en un mercado especializado.
- ✓ Establecer la línea de cubrebocas tipo n95.
- ✓ Dirigir el producto a mercados diversos (entidades públicas y privadas).
- ✓ Vigilar la productividad para la optimización de los recursos invertidos.
- ✓ Obtener la certificación COFEPRIS que avale la calidad del producto y otorgue competitividad a la empresa.
- ✓ Ingresar al e-commerce y desarrollar mercado virtual.
- ✓ Establecer una estructura formal que contribuya al crecimiento y consolidación de la empresa.
- ✓ Gestionar la generación del conocimiento que de valor agregado a todas las acciones de la empresa y se cristalice en el crecimiento de la empresa.

Perspectiva financiera

- ✓ Optimizar los recursos con los que cuenta la empresa, para generar y evaluar las ganancias a los socios.

Perspectiva clientes

- ✓ Generar ventas, identificando, desarrollando y consolidando el nicho de mercado al que estaremos dirigidos.

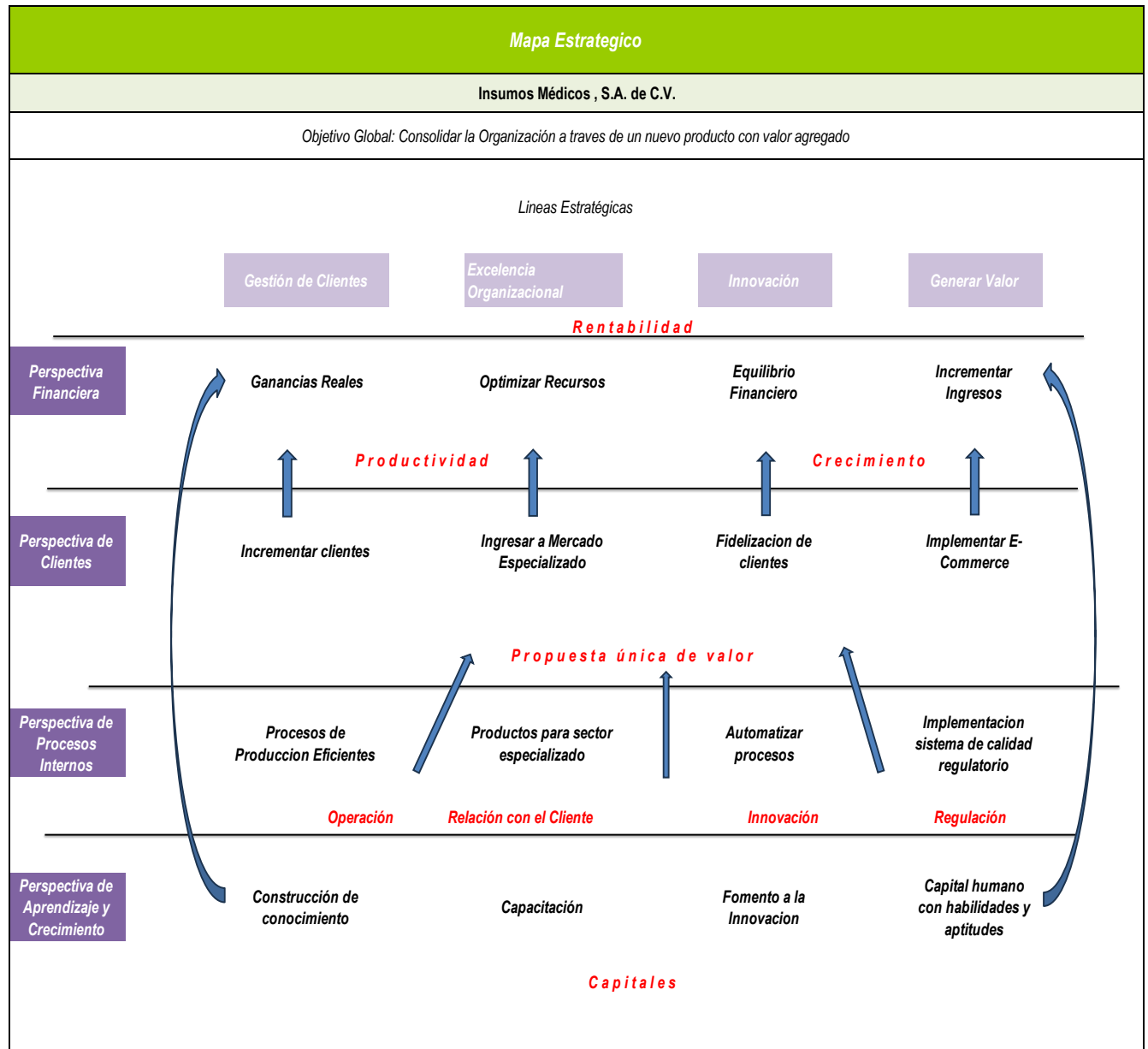
Perspectiva de procesos internos

- ✓ Diseñar e implementar los procesos necesarios para manufacturar y comercializar los productos de la empresa, garantizando la calidad requerida por la normatividad aplicable.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- ✓ Seleccionar al equipo de trabajo competente, capaces de diseñar, implementar y desarrollar los procesos de áreas, que den valor a cada acción y metas derivadas de la estrategia.

Figura 8. Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Balance Scorecard Perspectivas

Planeación Estratégica "Suministros Médicos"				
Visión de la empresa: Consolidarse como una empresa líder y confiable en la producción y comercialización de suministros médicos para la industria médica y de uso común. Misión de la Empresa: Desarrollar y producir suministros médicos dándoles un valor agregado para los clientes, bajo condiciones óptimas de calidad, servicio y precio; con base en una cultura de profesionalidad y capacidad emprendedora del equipo de trabajo como motores de crecimiento, así mismo, generar utilidades legítimas para sus socios. Estrategia: Establecer y diseñar la estructura organizacional que responda a las necesidades de manufactura de los productos de la empresa y logre obtener beneficios económicos para los socios, abriendo y estableciendo mercados competitivos.				
Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos		
		Nombre	Métricas (Forma en que se obtiene)	Indicador
FINANCIERA (Resultados del manejo de los recursos importantes para la operación y valuación de la empresa, así como para los propietarios)	Optimizar los recursos con los que cuenta la empresa, para que a corto plazo generen ganancias reales.	Retorno de la Inversión	$ROI = (\text{ganancias obtenidas} - \text{inversión}) / \text{inversión} \times 100$	% de ganancias sobre la inversión
		Incremento de Ventas	$\text{ventas periodo actual} - \text{ventas periodo anterior} / \text{ventas periodo anterior} \times 100$	% de ingresos por nuevos clientes
		Productividad Global	$\% = \text{Ventas} / \text{Gastos operativos, administrativos, generales, etc.}$	% de ventas sobre los gastos generados
CLIENTES (Comportamientos importantes de los clientes y/o atributos más valorados por los clientes que son importantes para el desarrollo de la empresa)	Generar ventas, identificando, desarrollando y consolidando el nicho de mercado al que estaremos dirigidos.	Satisfacción de clientes	$\text{núm. de Encuestas con buena calificación} / \text{núm. total de encuestas} \times 100$	% de clientes satisfechos
		Aumento de Clientes (generar cartera)	$\text{núm. de clientes del periodo} / \text{núm. de clientes del periodo anterior} \times 100$	% de nuevos clientes del total de clientes
		Fidelidad Clientes	$\text{núm. Clientes recurrentes} / \text{clientes totales} \times 100$	% clientes recurrentes
		Penetración Canales E-commerce	$\text{Ventas} / \text{Numero Canales} \times 100$	% penetración E-commerce
PROCESOS (Procesos claves que diferencian a la organización de sus competidores, comprende elementos de control, mejora e innovación de los mismos)	Diseñar e implementar los procesos necesarios para manufacturar y comercializar los productos de la empresa, garantizando la calidad requerida por la normatividad aplicable.	Eficiencia de producción	$\text{núm. de productos conformes} / \text{núm. de productos programados en orden de producción.}$	% fallas de producción de producción
		Eficiencia en procedimientos de calidad	$\text{no conformidades} / \text{núm. de auditorías} \times \text{núm. procedimientos} \times 100$	% productos conformes
		Implementación sistema de calidad	$\text{núm. de procedimientos implementados y validados} / \text{Procedimientos programados} \times 100$	% avance sistema de calidad.
	Establecer trabajo en equipo para la optimización de procesos con perspectiva multidisciplinaria y fomento a la innovación y automatización	Automatización de procesos	$\text{núm. de procesos automatizados} / \text{Total de numero de procesos identificados para automatizar} \times 100$	% procesos automatizados
		Implementación de Innovaciones	$\# \text{ implementaciones de innovación} / \text{procesos} \times 100$	% proyectos optimizados
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (Capacidades del personal y aspectos de la organización del trabajo requeridos para alcanzar el desempeño óptimo de los procesos)	Seleccionar al equipo de trabajo competente, capaces de diseñar, implementar y desarrollar los procesos de áreas, así como operar y gestionar las metas derivadas de la estrategia.	Personal competente	$\text{Personal que cumple competencias} / \text{Plantilla} \times 100$	% personal competente
		Cumplimiento del plan de capacitación	$\text{núm. de cursos cumplidos} / \text{núm. de cursos planeados} \times 100$	% de cumplimiento del plan de capacitación
	Gestionar el conocimiento multidisciplinario e integral de la empresa a través de fomentar la creatividad e innovación colaborativa.	Profesionalización de puestos clave	$\text{Personal que cumple con el nivel escolar de su puesto de trabajo} / \text{Plantilla} \times 100$	% personal profesional
		Iniciativas de Innovación	$\# \text{ proyectos y/o iniciativas de innovación} / \text{plantilla} \times 100$	% innovaciones
		Efectividad de la capacitación (nota)	$\%ECN = ((NF - NI) / NI) \times 100$	% de efectividad de la capacitación

Fuente: Elaboración propia, basada en datos de Insumos Médicos, S.A. de C.V.

Tabla 7. Balance Scorecard Indicadores Parte 1

Planeación Estratégica "Suministros Médicos"									
	Indicador	Meta (Valor deseado en la escala del indicador)	Proyectos o acciones	Cronograma	Responsable	Indicadores Mensuales	Semáforos		
Perspectiva Financiera	Retorno de la Inversión	20%	Establecer las metas del plan de negocios y analizar el alcance y/o posibles crisis.	Reporte y Análisis Mensual y Global Anual	Dir. Administrativo y Dirección General		10%	15%	20%
	Incremento de Ventas	70%	Establecer un plan de ventas, que apoye el flujo de efectivo y sano manejo de las finanzas.	Reporte y Análisis Mensual y Global Anual	Dir. Comercial, Director General		35%	50%	65%
	Productividad Global	40%	Diseñar un catálogo de conceptos que nos ayude a identificar donde se está gastando el dinero y cuando se genera de ganancia por la inversión.	Reporte y Análisis Mensual y Global Anual	Dir. Administrativo y Dirección General		30%	35%	40%
Perspectiva Clientes	Satisfacción de clientes	80%	Detectar y aislar áreas de mejora. Revisión del rendimiento de funciones específicas del proceso de ventas y atención al cliente.	Reporte y Análisis Mensual y Global Anual	Director General, Dir. Comercial, Dir. Administrativo, Gte. De Operaciones, Gte. De Calidad, Ejecutivos de Venta.		70%	75%	80%
	Aumento de Clientes (generar cartera)	70%	Abrir mercado físico, generar cartera, eficientar el proceso de venta y evaluar la competencia	Reporte y Análisis Mensual y Global Anual	Director General, Dir. Comercial, Ejecutivos de Venta.		60%	65%	70%
	Fidelidad Clientes	50%	Identificar y desarrollar clientes frecuentes, garantizar ingresos a través de acciones de fidelidad.	Reporte y Análisis Mensual y Global Anual	Director General, Dir. Comercial, Dir. Administración, Gerente de Operaciones, Ejecutivos de Venta.		30%	40%	50%
	Penetración Canales E-commerce	50%	Abrir mercado virtual, generar cartera, eficientar el proceso de venta y evaluar la competencia	Reporte y Análisis Mensual y Global Anual	Director General, Dir. Comercial, Dir. Administración, Gerente de Operaciones, Ejecutivos de Venta, Community Manager		30%	40%	50%

Fuente: Elaboración propia, basada en datos de Insumos Médicos, S.A. de C.V.

Tabla 8. Balance Scorecard Indicadores Parte 2

Planeación Estratégica "Suministros Médicos"									
	Indicador	Meta (Valor deseado en la escala del indicador)	Proyectos o acciones	Cronograma	Responsable	Indicadores Mensuales	Semáforos		
Perspectiva de Procesos	Eficiencia de producción	95%	Monitorear las causas de productos no conformes y aminorar el impacto	Reporte y Análisis Mensual y Global Anual	Director General, Dir. Comercial, Dir. Administración, Gerente de Operaciones, Gerente de Calidad.		85%	90%	95%
	Eficiencia en procedimientos de calidad	90%	Identificar, corregir y monitorear periódicamente las actividades que obstaculizan la calidad del producto.	Reporte y Análisis Mensual y Global Anual	Director General, Dir. Comercial, Dir. Administración, Gerente de Operaciones, Gerente de Calidad, Gerente de RRHH		10%	15%	20%
	Implementación sistema de calidad	95%	Establecer un plan de trabajo con metas de avance en cada proceso para obtener en el menor tiempo la certificación.	Reporte y Análisis Mensual y Global Anual	Director General, Dir. Comercial, Dir. Administración, Gerente de Operaciones, Gerente de Calidad, Gerente de RRHH, Jefe de TI		80%	85%	90%
	Automatización de procesos	55%	Identificar y trabajar con procesos susceptibles a automatizar que permita ahorrar recursos y obtener información ágil para la toma de decisiones.	Reporte y Análisis Mensual y Global Anual	Director General, Dir. Comercial, Dir. Administración, Gerente de Operaciones, Gerente de Calidad, Gerente de RRHH, Jefe de TI		10%	15%	20%
	Implementación de Innovaciones	55%	Promover el trabajo en equipo interdisciplinario, analizar e implementar los proyectos innovadores.	Reporte y Análisis Mensual y Global Anual	Director General, Dir. Comercial, Dir. Administración, Gerente de Operaciones, Gerente de Calidad, Gerente de RRHH.		40%	50%	55%
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Personal competente	85%	Definir la estructura organizacional, con organigrama, puestos, perfiles y competencias requeridas y cumplidas por el personal a cargo.	Reporte y Análisis Mensual y Global Anual	Director General, Dir. Comercial, Dir. Administración, Gerente de Operaciones, Gerente de Calidad, Gerente de RRHH.		75%	80%	85%
	Cumplimiento del plan de capacitación	85%	Establecer el plan de capacitación anual, dar avance en el cumplimiento y calificar las competencias individuales, derivadas del mismo.	Reporte y Análisis Mensual y Global Anual	Director General, Dir. Comercial, Dir. Administración, Gerente de Operaciones, Gerente de Calidad, Gerente de RRHH.		75%	80%	85%
	Profesionalización de puestos clave	85%	Definir la estructura organizacional, con organigrama, puestos, perfiles e identificar el nivel escolar requerido y cumplidos por el personal a cargo.	Reporte y Análisis cuatrimestral y Global Anual	Director General, Dir. Comercial, Dir. Administración, Gerente de Operaciones, Gerente de Calidad, Gerente de RRHH.		75%	80%	85%
	Iniciativas de Innovación	55%	Establecer una metodología de iniciativas de innovación que implemente mejoras en las tareas y promueva el trabajo en equipo.	Reporte y Análisis Mensual y Global Anual	Director General, Dir. Comercial, Dir. Administración, Gerente de Operaciones, Gerente de Calidad, Gerente de RRHH.		40%	50%	55%
	Efectividad de la capacitación(nota)	90%	Establecer un proceso de análisis de la efectividad de la capacitación, que se vea reflejado en el incremento del conocimiento individual y desarrollo de habilidades de cada colaborador.	Reporte y Análisis Mensual y Global Anual	Director General, Dir. Comercial, Dir. Administración, Gerente de Operaciones, Gerente de Calidad, Gerente de RRHH.		80%	85%	90%

Fuente: Elaboración propia, basada en datos de Insumos Médicos, S.A. de C.V.

3.4 La implementación del cuadro de control

Tabla 9. Cuadro de Control "Suministros Médicos" Parte 1

Planeación Estratégica "Suministros Médicos"												
Informe	Valor Mensual											
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ganancias Obtenidas	-6500	-1200	7000	4500	-4800	3800	-6000	-12200	-3100	800	5000	9800
Inversión	10000	13000	13800	18000	18500	19000	20000	22000	22000	35000	35000	35000
Ventas Periodo Actual	1500	3500	3789	6258	8920	12598	10850	922	600	1500	8000	10000
Ventas periodo Anterior	780	1500	3500	3789	6258	8920	12598	10850	922	600	1500	8000
Ventas Periodo Actual	1500	3500	3789	6258	8920	12598	10850	922	600	1500	8000	10000
Gastos Totales Periodo Actual	8000	8000	7500	8000	15000	8000	18000	14000	4000	8250	7000	6220
Núm. Encuestas con calificación aceptable (min 9)	0	10	12	10	8	11	5	3	0	10	18	20
Número total de encuestas	0	15	15	20	12	13	12	11	8	15	20	25
Núm. Clientes del periodo Actual	30	45	75	110	115	117	105	98	98	120	185	205
Núm. Clientes del periodo Anterior	10	30	45	75	110	115	117	105	98	98	120	185
Núm. clientes Recurrentes	25	27	30	25	22	30	32	28	20	28	33	35
Núm. de clientes Totales	30	45	75	110	115	117	105	98	98	120	155	195
# Contenidos E commerce	3	5	10	15	18	15	18	20	4	28	31	35
# canales totales E commerce	5	5	8	9	10	10	9	7	6	10	13	14
Núm. de productos conformes	355500	716000	889870	1505275	2227500	3137805	2459250	200400	159800	341000	415890	43148
Núm. de productos programados en orden de producción.	395000	895000	967250	1584500	2250000	3169500	2732500	250500	170000	350000	423000	50000

* Importes expresados en miles de pesos

Fuente: Elaboración propia, basada en datos de Insumos Médicos, S.A. de C.V.

Tabla 10 Cuadro de Control "Suministros Médicos" Parte 2

Planeación Estratégica "Suministros Médicos"												
Valor Mensual												
# no conformidades	0	0	0	20	20	40	95	80	20	75	69	60
# auditorias*procedimientos	0	0	0	95	95	160	160	465	465	350	365	380
Núm. de procedimientos implementados y validados	0	4	12	30	28	30	5	5	0	28	35	35
Total de Procedimientos del SC	20	25	25	25	20	15	15	10	1	15	26	28
Núm. de procesos automatizados	0	1	1	2	2	2	2	1	2	1	2	0
Total de numero de procesos identificados para automatizar	4	5	4	6	7	9	12	10	9	4	2	1
# implementaciones de innovación	0	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	1
Total de procedimientos automatizables	1	5	5	7	12	2	3	2	7	4	2	1
#Personal que cumple competencias	4	10	25	30	50	70	80	85	10	180	290	300
HeadCount	10	20	50	70	80	90	100	100	10	180	300	300
Núm. de cursos cumplidos	8	15	45	50	70	150	250	50	5	50	240	250
Núm. de cursos planeados	8	15	45	80	150	200	280	50	5	100	250	250
Personal que cumple con el nivel escolar de su puesto de trabajo	4	10	25	30	50	70	80	85	10	100	290	300
HeadCount	10	20	50	70	80	90	100	100	10	180	300	300
# proyectos y/o iniciativas de innovación	5	15	35	50	45	30	10	5	5	10	22	45
HeadCount	10	20	50	70	80	90	100	100	10	180	290	300
NI Calificación Inicial (promedio)	5	7	8	9	9.5	9.5	10	10	10	10	10	10
NF Calificación Final (promedio)	9	9	9	10	10	9.8	10	9.9	10	9.9	9.9	9.5

* Importes expresados en miles de pesos

Fuente: Elaboración propia, basada en datos de Insumos Médicos, S.A. de C.V.

Tabla 11. Valor de KPI Parte 1

Cuadro de Control "Suministros Médicos"													Semáforos		
Indicador	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
Retorno de la Inversión	-65%	-9%	51%	25%	-26%	20%	-30%	-55%	-14%	2%	14%	28%	10%	15%	20%
Incremento de Ventas	192%	233%	108%	165%	143%	141%	86%	8%	65%	250%	533%	125%	35%	50%	70%
Productividad Global	19%	44%	51%	78%	59%	157%	60%	7%	15%	18%	114%	161%	30%	35%	40%
Satisfacción de clientes	0%	67%	80%	50%	67%	85%	42%	27%	0%	67%	90%	80%	70%	75%	80%
Incremento de Clientes	300%	150%	167%	147%	105%	102%	90%	93%	100%	122%	154%	111%	60%	65%	70%
Fidelidad Clientes	83%	60%	40%	23%	19%	26%	30%	29%	20%	23%	21%	18%	30%	40%	50%
Penetración Canales E-commerce	60%	100%	125%	167%	180%	150%	200%	286%	67%	280%	238%	250%	30%	40%	50%

Fuente: Elaboración propia, basada en datos de Insumos Médicos, S.A. de C.V.

Tabla 12. Valor de KPI Parte 2

Cuadro de Control "Suministros Médicos"													Semáforos		
Indicador	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic			
Eficiencia de producción	90%	80%	92%	95%	99%	99%	90%	80%	94%	97%	98%	86%	85%	90%	95%
Eficiencia de Procedimientos de Calidad	0%	0%	0%	21%	21%	25%	59%	17%	4%	21%	19%	16%	10%	15%	20%
Implementación sistema de calidad	0%	16%	48%	120%	140%	200%	33%	50%	0%	187%	135%	125%	80%	85%	90%
Automatización de procesos	0%	20%	25%	33%	29%	22%	17%	10%	22%	25%	100%	0%	40%	50%	55%
Implementación de innovaciones	0%	20%	40%	29%	8%	50%	67%	100%	14%	50%	50%	100%	40%	50%	55%
Personal competente	40%	50%	50%	43%	63%	78%	80%	85%	100%	100%	97%	100%	75%	80%	85%
Cumplimiento del plan de capacitación	100%	100%	100%	63%	47%	75%	89%	100%	100%	50%	96%	100%	75%	80%	85%
Profesionalización de puestos clave	40%	50%	50%	43%	63%	78%	80%	85%	100%	56%	97%	100%	75%	80%	85%
Iniciativas de Innovación	50%	75%	70%	71%	56%	33%	10%	5%	50%	6%	8%	15%	40%	50%	55%
Efectividad de la capacitación	56%	78%	89%	90%	95%	97%	100%	101%	100%	101%	101%	105%	80%	85%	90%

Fuente: Elaboración propia, basada en datos de Insumos Médicos, S.A. de C.V.

Tabla 13. Informe Balance Scorecard 2023 Parte 1

INSUMOS MEDICOS, S.A. DE C.V.
Informe de 01-01 al 31-12-2023
(agrupado por Mes)

		Desempeño 1er semestre 73%								Desempeño 2° Semestre 80%				Resultado Anual	META KPI'S
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
	Valor	58%	77%	72%	77%	69%	87%	65%	58%	55%	88%	124%	92%	72%	
	Ponderación	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
	Desempeño	58%	77%	72%	77%	69%	87%	65%	58%	55%	88%	124%	92%	72%	
FINANCIERA. Optimizar los recursos con los que cuenta la empresa, para que a corto plazo generen ganancias reales.															
	Valor	49%	89%	70%	89%	59%	106%	39%	-13%	22%	90%	221%	105%	59%	
	Ponderación	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	
	Desempeño	15%	27%	21%	27%	18%	32%	12%	-4%	7%	27%	66%	31%	18%	
Retorno de la Inversión	Valor	-65%	-9%	51%	25%	-26%	20%	-30%	-55%	-14%	2%	14%	28%	-59%	20%
	Ponderación	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
	Desempeño	-7%	-1%	5%	3%	-3%	2%	-3%	-6%	-1%	0%	1%	3%	-6%	
Incremento de ventas	Valor	192%	233%	108%	165%	143%	141%	86%	8%	65%	250%	533%	125%	171%	70%
	Ponderación	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
	Desempeño	19%	23%	11%	17%	14%	14%	9%	1%	7%	25%	53%	13%	17%	
Productividad Global	Valor	19%	44%	51%	78%	59%	157%	60%	7%	15%	18%	114%	161%	65%	40%
	Ponderación	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
	Desempeño	2%	4%	5%	8%	6%	16%	6%	1%	2%	2%	11%	16%	7%	
CLIENTES. Generar ventas, identificando, desarrollando y consolidando el nicho de mercado al que queremos ingresar.															
	Valor	111%	94%	103%	97%	93%	90%	90%	109%	47%	123%	126%	115%	100%	
	Ponderación	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	
	Desempeño	44%	38%	41%	39%	37%	36%	36%	43%	19%	49%	50%	46%	40%	
Satisfacción de clientes	Valor	0%	67%	80%	50%	67%	85%	42%	27%	0%	67%	90%	80%	54%	80%
	Ponderación	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
	Desempeño	0%	7%	8%	5%	7%	8%	4%	3%	0%	7%	9%	8%	5%	
Incremento de clientes	Valor	300%	150%	167%	147%	105%	102%	90%	93%	100%	122%	154%	111%	137%	70%
	Ponderación	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
	Desempeño	30%	15%	17%	15%	10%	10%	9%	9%	10%	12%	15%	11%	14%	
Fidelización clientes	Valor	83%	60%	40%	23%	19%	26%	30%	29%	20%	23%	21%	18%	33%	50%
	Ponderación	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
	Desempeño	8%	6%	4%	2%	2%	3%	3%	3%	2%	2%	2%	2%	3%	
Penetración E-commerce	Valor	60%	100%	125%	167%	180%	150%	200%	286%	67%	280%	238%	250%	175%	50%
	Ponderación	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	
	Desempeño	6%	10%	13%	17%	18%	15%	20%	29%	7%	28%	24%	25%	18%	

Fuente: Elaboración propia, basada en datos de Insumos Médicos, S.A. de C.V.

Tabla 14. Reporte Balance Scorecard 2023 Parte 2

INSUMOS MEDICOS, S.A. DE C.V.

2023

Informe de 01-01 al 31-12-2023
(agrupado por Mes)

Informe de 01-01 al 31-12-2023 (agrupado por Mes)		Desempeño 1er semestre							Desempeño 2° Semestre							Resultado Anual	META KPI'S
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
PROCESOS. Diseñar e implementar los procesos necesarios para manufacturar y comercializar los productos de la empresa, garantizando la calidad requerida por la normatividad aplicable.																	
Diseñar e implementar los procesos necesarios para manufacturar y comercializar los productos de la empresa, garantizando la calidad requerida por la normatividad aplicable.	Valor	15%	54%	42%	63%	61%	79%	57%	58%	58%	76%	67%	63%	58%			
	Ponderación	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%	18%			
	Desempeño	3%	10%	8%	11%	11%	14%	10%	10%	10%	14%	12%	11%	10%			
Eficiencia en procesos de producción	Valor	30%	32%	47%	79%	87%	108%	61%	49%	33%	102%	84%	76%	66%			
	Ponderación	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%			
	Desempeño	3%	3%	4%	7%	8%	10%	5%	4%	3%	9%	8%	7%	6%			
Eficiencia de procedimientos de calidad	Valor	90%	80%	92%	95%	99%	99%	90%	80%	94%	97%	98%	86%	92%	95%		
	Ponderación	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%			
	Desempeño	3%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	2%	3%	3%	3%	3%	3%			
Implementación de sistema de calidad	Valor	0%	0%	0%	21%	21%	25%	59%	17%	4%	21%	19%	16%	17%	20%		
	Ponderación	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%			
	Desempeño	0%	0%	0%	1%	1%	1%	2%	1%	0%	1%	1%	0%	1%			
Establecer trabajo en equipo para la optimización de procesos con perspectiva multidisciplinaria y fomento a la innovación y automatización.	Valor	0%	16%	48%	120%	140%	200%	33%	50%	0%	187%	135%	125%	88%	90%		
	Ponderación	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%			
	Desempeño	0%	0%	1%	4%	4%	6%	1%	2%	0%	6%	4%	4%	3%			
Automatización de Procesos	Valor	0%	75%	37%	48%	35%	50%	53%	67%	83%	50%	50%	50%	50%			
	Ponderación	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%			
	Desempeño	0%	7%	3%	4%	3%	5%	5%	6%	8%	5%	5%	5%	4%			
Implementación de innovaciones	Valor	0%	100%	33%	67%	50%	50%	40%	33%	67%	50%	50%	0%	45%	55%		
	Ponderación	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%			
	Desempeño	0%	5%	2%	3%	3%	3%	2%	2%	3%	3%	3%	0%	2%			

Fuente: Elaboración propia, basada en datos de Insumos Médicos, S.A. de C.V.

Tabla 15. Reporte Balance Scorecard 2023 Parte 3

INSUMOS MEDICOS, S.A. DE C.V.

2023

Informe de 01-01 al 31-12-2023
(agrupado por Mes)

		Desempeño 1er semestre 73%							Desempeño 2º Semestre 80%				Resultado Anual	META KPI'S
		Ene	Feb	Mar	Ab r	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (Capacidades del personal y aspectos de la organización del trabajo requeridos para alcanzar el desempeño óptimo de los procesos)														
	Valor	59%	71%	72%	60 %	63%	73%	74%	78%	92%	65%	82%	87%	73%
	Ponderación	12%	12%	12%	12 %	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%	12%
	Desempeño	7%	9%	9%	7%	8%	9%	9%	9%	11%	8%	10%	10%	9%
Seleccionar al equipo de trabajo competente, capaces de diseñar, implementar y desarrollar los procesos de áreas, así como operar y gestionar las metas derivadas de la estrategia.														
	Valor	70%	75%	75%	53 %	55%	76%	85%	93%	100%	75%	96%	100%	79%
	Ponderación	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
	Desempeño	4%	5%	5%	3%	3%	5%	5%	6%	6%	5%	6%	6%	5%
Personal Competente	Valor	40%	50%	50%	43 %	63%	78%	80%	85%	100%	100%	97%	100%	74%
	Ponderación	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
	Desempeño	1%	2%	2%	1%	2%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	3%	2%
Cumplimiento del plan de capacitación	Valor	100%	100%	100%	63 %	47%	75%	89%	100%	100%	50%	96%	100%	85%
	Ponderación	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%
	Desempeño	3%	3%	3%	2%	1%	2%	3%	3%	3%	2%	3%	3%	3%
Gestionar el conocimiento multidisciplinario e integral de la empresa a través de fomentar la creatividad e innovación colaborativa.														
	Valor	49%	68%	70%	68 %	71%	69%	63%	64%	83%	54%	68%	73%	67%
	Ponderación	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
	Desempeño	3%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	5%	3%	4%	4%	4%
Profesionalización puestos clave	Valor	40%	50%	50%	43 %	63%	78%	80%	85%	100%	56%	97%	100%	70%
	Ponderación	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
	Desempeño	1%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%	1%	2%	2%	1%
Iniciativas de Innovaciones	Valor	50%	75%	70%	71 %	56%	33%	10%	5%	50%	6%	8%	15%	37%
	Ponderación	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
	Desempeño	1%	2%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%	1%
Efectividad de la Capacitación	Valor	56%	78%	89%	90 %	95%	97%	100%	101%	100%	101%	101%	105%	93%
	Ponderación	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
	Desempeño	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%

Impulsado por BSCDesigner@Online
Nombre del Scorecard: [Asistente de mapa estratégico](#)

3.5 Análisis de resultados

Una vez gestionado el cuadro de control y habiendo obtenido los valores mensuales de KPI's, tenemos suficiente información para poder analizar el desempeño y cumplimiento del plan integral, así como el comportamiento de las variables, incluso proyectar tendencias, resultados futuros y tomar decisiones basados en todo el conjunto de información.

Para el análisis de cada uno de los indicadores (que representa una variable cuantitativa), e identificar cómo se relacionan unas con otras y de qué manera una variable se mueve en función de la otra y con ello reforzar la toma de decisiones, se utilizó un método de la estadística llamado Coeficiente de Correlación de Pearson, que se representa de la siguiente forma: Donde r es el coeficiente de correlación

$$r = \frac{\sum X_{1i} X_{2i} - n \bar{X}_1 \bar{X}_2}{\sqrt{(\sum X_{1i}^2 - n \bar{X}_1^2)(\sum X_{2i}^2 - n \bar{X}_2^2)}}$$

- ✓ Entonces, al obtener el resultado numérico podemos evaluar la correlación de acuerdo a:
- ✓ Entre 0 y 0,10: correlación inexistente
- ✓ Entre 0,10 y 0,29: correlación débil
- ✓ Entre 0,30 y 0,50: correlación moderada
- ✓ Entre 0,50 y 1,00: correlación fuerte
- ✓ si la correlación vale 1 o -1 diremos que la correlación es “perfecta”,
- ✓ si la correlación vale 0 diremos que las variables no están correlacionadas.
- ✓ Si el valor obtenido es positivo, las variables se correlacionan directamente.
- ✓ Pero si el valor es negativo indica que las variables se relacionan inversamente, si una de ellas incrementa la otra disminuye.

Este cálculo y análisis nos ayuda a identificar la relación que guarda una variable con respecto a alguna otra y podemos determinar cómo se asocian o correlacionan. Pero si no

hay asociación (valor 0), el incremento o disminución de una variable no afectará al comportamiento de la otra.

El análisis se realizó correlacionando los KPI's de cada perspectiva que nos ayudaría a establecer que KPI se debe visualizar y apoyar para el mejor desempeño en la perspectiva. Y una correlación global de todos los KPI's para orientar esfuerzos de manera particular.

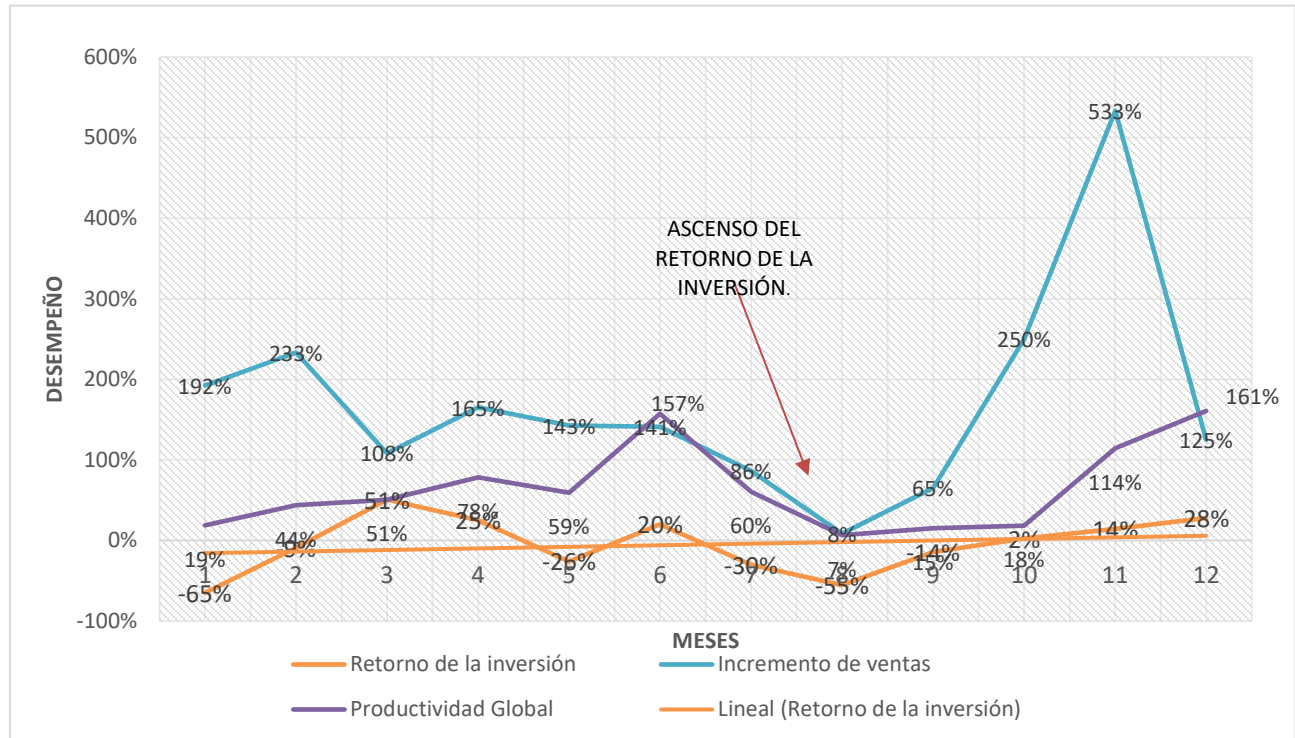
La presentación y análisis de los resultados global, se detallará desde los siguientes rubros:

- ✓ Valores numéricos de los KPIs obtenidos durante un año, presentados de manera mensual y que podemos ver en el cuadro de control integral.
- ✓ Presentación del desempeño de cada una de las perspectivas y sus KPI's a través de gráficas, tablas y su interpretación.
- ✓ Análisis de las variables (KPI's) y su impacto en el plan global a través del cálculo e interpretación del coeficiente de correlación para cada KPI.

A continuación, se presenta la descripción detallada de los resultados y análisis de cada una de las perspectivas que integran el Balance Scorecard de Insumos Médicos, S.A. de C.V. Durante el año 2023, acompañados de gráficas, tablas y coeficiente correlación y la respectiva interpretación.

Desempeño de la perspectiva financiera

Grafica 1. Perspectiva financiera.



Fuente: Elaboración propia.

Todas las empresas tienen una razón de ser, tener utilidades, ganancias y que estas le permitan crecer y subsistir a largo plazo. Para las empresas familiares estas ganancias funcionan como soporte económico justamente para la familia y/o familiares del líder. Así que es de suma importancia, la generación de ingresos, la subsistencia a través del incremento de venta traducidos en ganancias y con ello consolidar exitosamente la empresa.

Por lo tanto, la perspectiva financiera es un punto clave que siempre estará en la mira y que se debe aprender a gestionar y comprender la interpretación de sus KPI's.

Para suministros médicos, la presente grafica nos muestra a primera vista resultados “poco alentadores”. Ha tenido periodos negativos, como el que podemos apreciar en agosto donde tenemos el “pico” más bajo del año, lo que se traduce en mucha inversión y utilidades negativas, es decir; pérdidas. Sin embargo, hay que recordar que el ciclo de vida de una empresa y de un producto, nos marca que la primera etapa se requiere inversión y que no

se verán las utilidades hasta una etapa avanzada, más aún cuando es una empresa de manufactura, puesto que la inversión se traduce en la instalación y acondicionamiento del lugar, así como la compra de la maquinaria, el abastecimiento de materia prima e inventarios, la distribución del producto terminado (por plantear un panorama muy general).

Además, no hay que olvidar (y que normalmente no se tiene contemplado en toda su magnitud) la gestión de permisos, los aspectos de legalidad, normatividad que se debe cubrir de acuerdo a la producción y producto de que se trate, desde uso de suelo, licencias, la formación básica para el diseño e implementación de procesos, las certificaciones y servicios de soporte, etc. Y lamentablemente las ventas iniciales no logran solventar los gastos que se van generando en las primeras etapas de operación.

Una vez que la inversión en la instalación y arranque de la planta productiva va siendo menor y se logra una estabilidad de gastos fijos y variables, la línea de retorno de la inversión empieza a tener mejores resultados, si observamos la línea de proyección (gráfica 1 perspectiva financiera) empieza a ascender en el mes de septiembre, esto es un signo positivo.

Tabla 16. Correlación Perspectiva Financiera

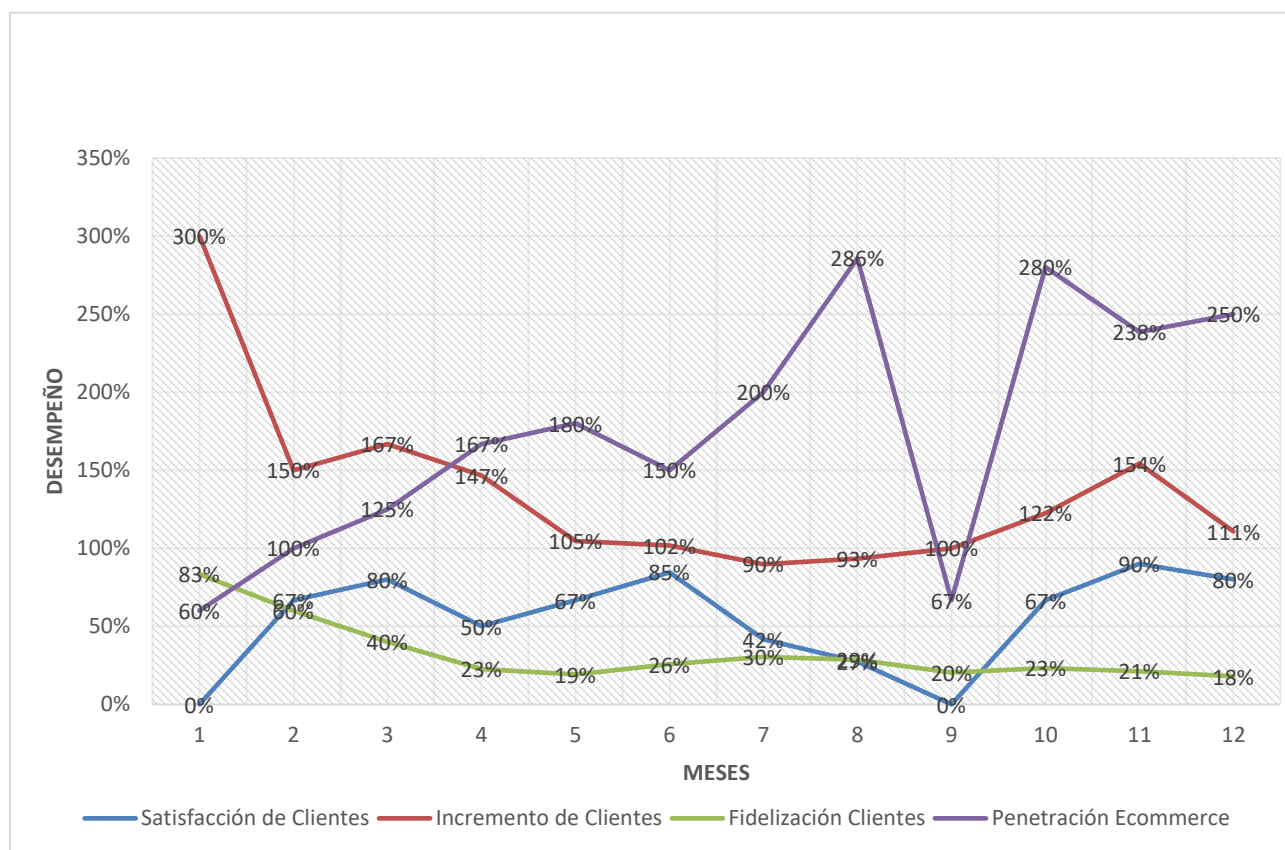
	Retorno de la inversión	Incremento de ventas	Productividad global
Retorno de la inversión	1		
Incremento de ventas	0.311	1	
Productividad global	0.550	0.293	1

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 16 correlación de la perspectiva financiera, nos indica que el retorno de la inversión y la productividad global están ligadas; si bien, aun no es cercana la recuperación y el saneamiento financiero, entonces se vislumbra una etapa en donde el líder debe enfrentar muchas decisiones directamente relacionadas a la optimización de gastos. Al tener observado esta correlación, la aplicación de los gastos deben estar más dirigidos a potenciar las ventas para que el retorno de la inversión incremente significativamente. Octubre, es ilustrativo para este comentario, es decir, la productividad debe dirigirse a generar menos gastos, incrementar las ventas, lo que dará mejor resultado en el retorno de la inversión.

Desempeño de la perspectiva de clientes

Grafica 2. Perspectiva de clientes.



Fuente: Elaboración propia.

Las PYMES, tienen una gran fortaleza, han llegado hasta este punto comercial con un importante grupo de clientes cautivos, esto les dio estabilidad y crecimiento económico, que justamente motiva al líder para incursionar ahora con la producción a gran escala, con incorporación de innovaciones (maquinaria con tecnología de punta) y productos especializados y/o certificados que impacten competitivamente en el mercado.

El trabajar con enfoque a clientes es definitivamente la parte más importante de cualquier plan de negocios. Insumos Médicos, está trabajando muy enfocado en esta perspectiva y es el mejor desempeño que podemos ver en todo el desboard; hay mucho por hacer aun, el incursionar en nuevos mercados como el de salud, que es tan especializado, provocó una contracción en la satisfacción y fidelidad de sus clientes durante agosto y septiembre, puesto

que en los resultados obtenidos, este mercado aun no es representativo en el incremento de ventas.

Recordemos que una de las clasificaciones de producto nos habla de que hay productos que nacen y crecen por la situación específica por la que pasa un país o el mundo, este es el caso de la pandemia que requirió el uso de cubrebocas certificados o de alto nivel de protección. Se observa en los resultados, que se debe trabajar en posicionar el producto con las características de calidad que ofrece y mantener las ventas aun después de la crisis sanitaria.

Por lo tanto, las ventas aún están siendo bajas respecto a los esfuerzos y resultados de los KPI's de la perspectiva; cabe mencionar que la certificación y la obtención del registro del nuevo producto, se ha retrasado y eso limita la incursión en el sector, ya que no se admiten proveedores que no cuenten con los requisitos de COFEPRIS. Por lo tanto, las ventas que se han logrado, aún son de un mercado que ya se tenía cautivo, sumando parcialmente el despunte de ventas por la incursión de e-commerce.

Aún hay mucho trabajo por delante, en cuanto se tenga el registro del producto, el incremento de ventas debe ser exponencial.

Tabla 17. Correlación Perspectiva de Clientes

	Satisfacción de clientes	Incremento de clientes	Fidelidad clientes	Penetración canales e-commerce
Satisfacción de clientes	1			
Aumento de clientes	0.503	1		
Fidelidad clientes	0.103	0.433	1	
Penetración canales e-commerce	0.230	-0.222	-0.412	1

Fuente: Elaboración propia.

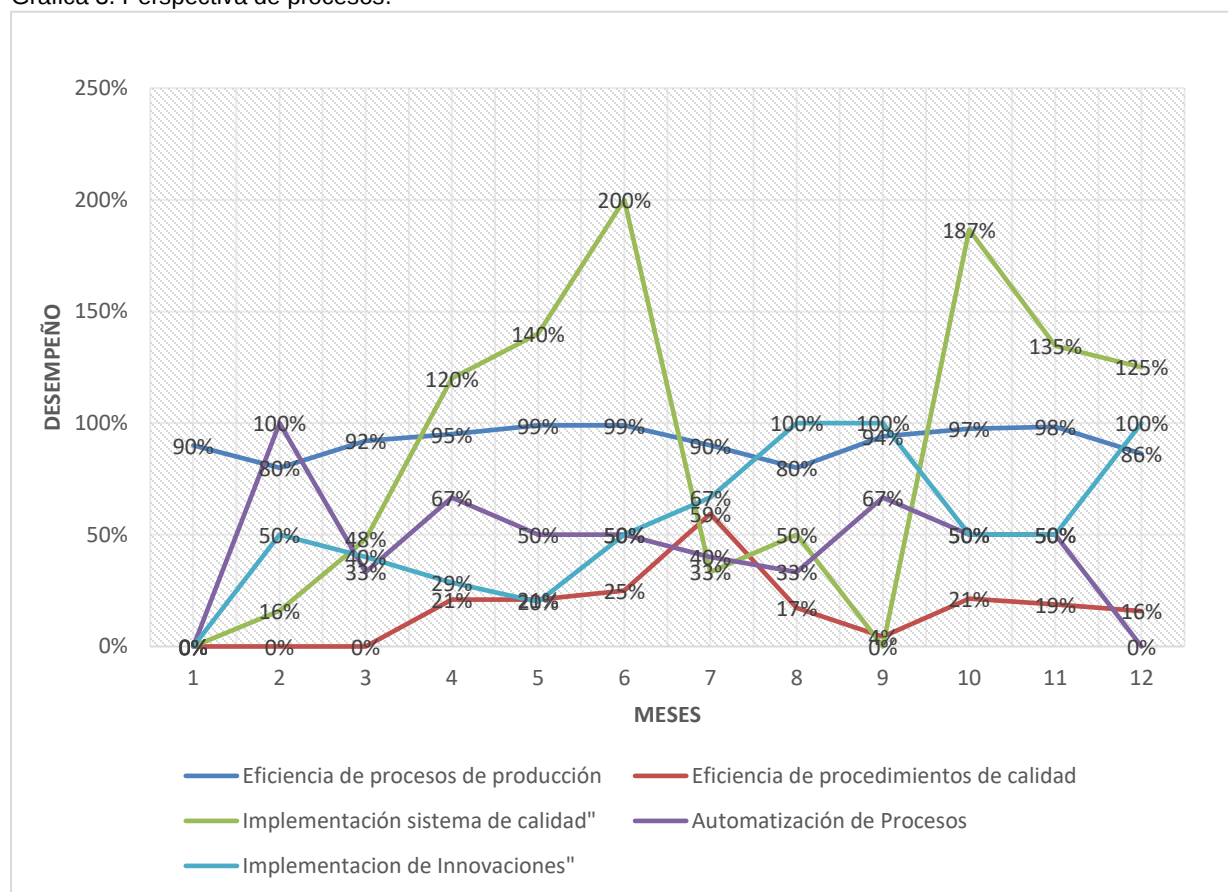
La tabla 17 de correlación de la perspectiva de clientes, nos indica que, para potenciar el incremento de ventas, debemos trabajar sobre la fidelización de clientes. La práctica del sector salud (nuestro principal mercado) nos indica que una vez que sus proveedores han demostrado las características técnicas del producto y la competitividad de precios, tiene muy buena posibilidad de lograr la continuidad de contratación como proveedor. Así que es

de suma importancia el concretar la certificación de calidad ante COFEPRIS para que sea el valor agregado del producto.

Esto favorecerá la imagen y prestigio del producto y la empresa, logrando penetrar al mercado del sector salud e incrementar las ventas significativamente, garantizando el crecimiento financiero y la consolidación del negocio.

Desempeño de la perspectiva de procesos

Grafica 3. Perspectiva de procesos.



Fuente: Elaboración propia.

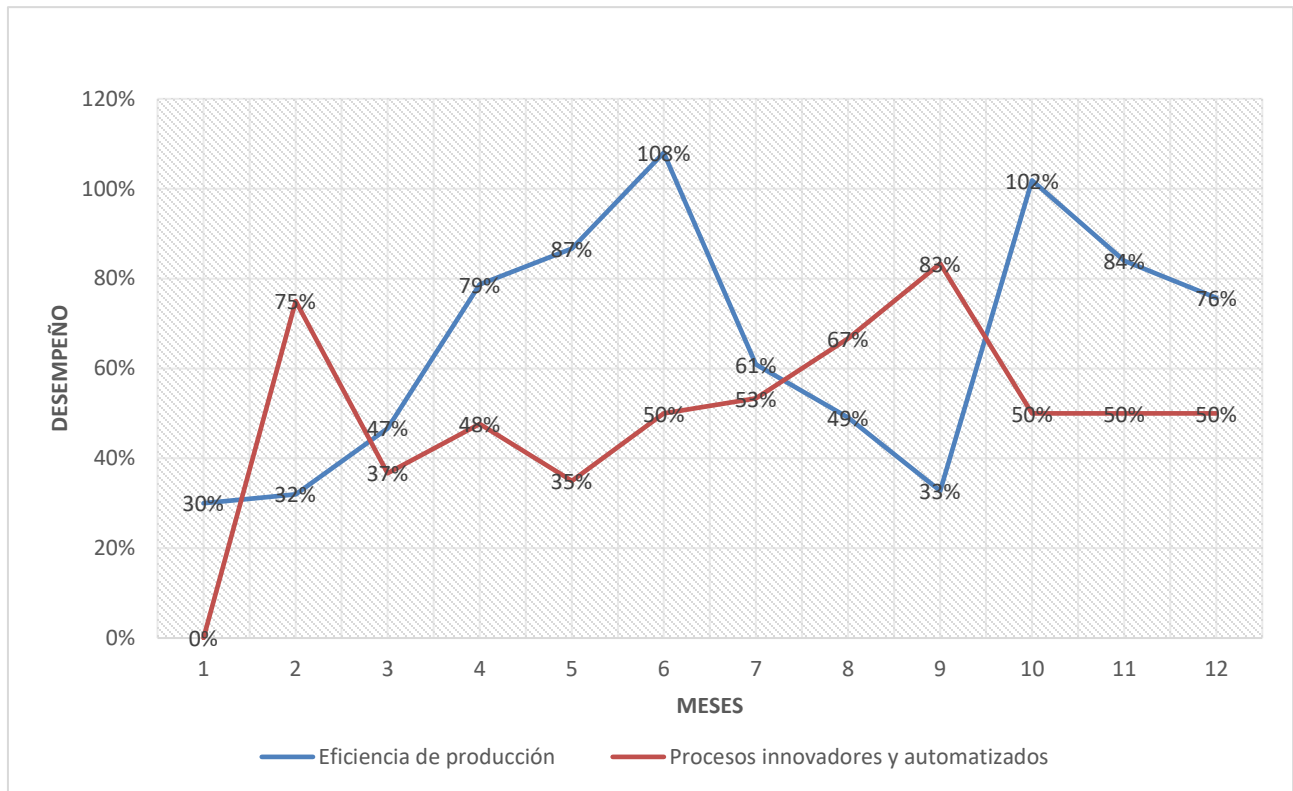
Para Insumos Médicos, la perspectiva de procesos es la parte más impacto en la primera etapa de la empresa y la que tiene más influencia a largo plazo para el producto. La productividad efectiva depende de la documentación e implementación de los procesos, del conocimiento y la creatividad del equipo de trabajo que proyecte y concrete las ideas innovadoras.

Inicialmente se trabajó sobre conocimientos tácitos y conforme se avanzó en el levantamiento de ideas, se documentaron los procesos, se replicó a todas las etapas de la fabricación llegando al mes de junio con todos los procesos documentados y puestos en marcha, dando resultados en el mes de julio con la mejor calificación de eficiencia en el sistema de calidad.

Para esta perspectiva los resultados de mayor relevancia sin duda es que la eficiencia de producción, estuvo en parámetros altos durante todo el año, es decir, conforme se estaba trabajando con los procedimientos, se iban implementando en la parte operativa y acompañados de las automatizaciones e innovaciones, el desempeño global de esta perspectiva, ha tenido resultados estables y de crecimiento.

Sobre todo, en esta perspectiva debemos tener en consideración que las características técnicas del producto que se comercializa en el sector salud, tienen estrictas regulaciones, por lo que es necesario que los procesos de producción y los parámetros técnicos para ser un producto conforme, así como la trazabilidad del producto este suficientemente documentado y controlado, para responder a cualquier inspección o auditoría.

Grafica 4. Perspectiva de procesos global.



Fuente: Elaboración propia.

El emprendedor de Insumos Médicos, visionó el adquirir nuevas tecnologías e incorporar un nuevo producto de mejores características. Entonces debía integrar un equipo que cuidara todos los detalles de las nuevas máquinas y las características técnicas y de calidad del producto.

Así que conforme se implementó el sistema de calidad y se ejecutaron los procesos innovadores y las automatizaciones, la eficiencia incrementó notablemente como vemos en el mes de junio (a la par de que se completó el sistema de calidad) y en octubre, cuando las implementaciones tecnológicas ya estaban estables y solo en observación. El nuevo producto cumple con la normatividad requerida, abatiendo costos y tiempo.

Es un producto competitivo por costo y calidad que responde al requerimiento de consumo de un mercado acelerado.

La empresa, el producto y el personal está en condiciones óptimas para recibir la auditoría de COFEPRIS y obtener la certificación.

Tabla 18. Correlación Perspectiva de Procesos

	Eficiencia de producción	Eficiencia en procedimientos de calidad	Implementación sistema de calidad	Automatización de procesos	Implementación de Innovaciones
Eficiencia de producción	1				
Eficiencia en procedimientos de calidad	0.202	1			
Implementación sistema de calidad	0.636	0.203	1		
Automatización de procesos	0.494	-0.019	0.232	1	
Implementación de Innovaciones	-0.446	0.310	0.096	-0.270	1

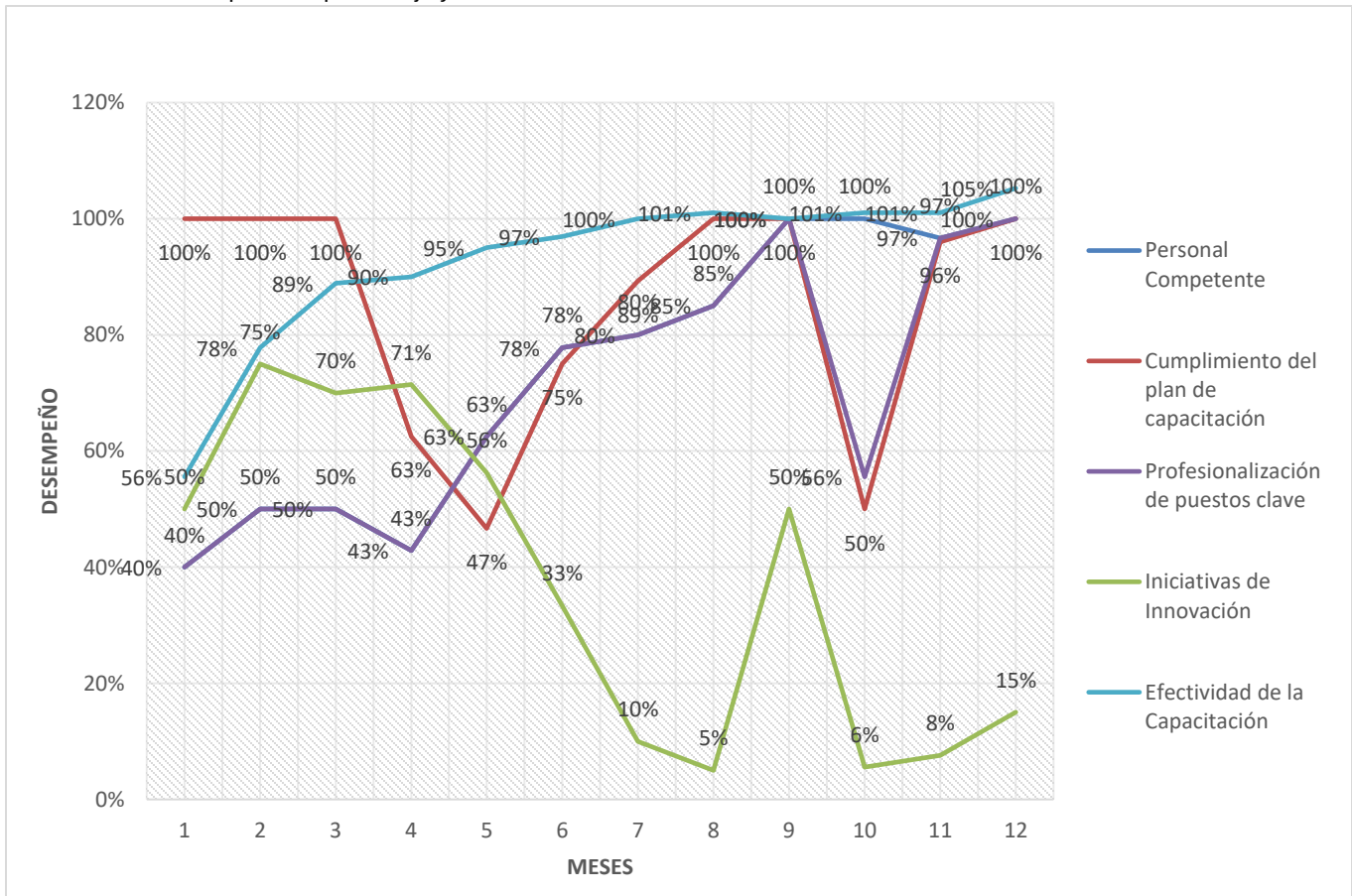
Fuente: Elaboración propia

La correlación justamente, nos indica que la implementación del sistema de calidad impacta la eficiencia de la producción.

El seguimiento de la calidad y la mejora continua, será la mejor herramienta para conservar la calidad en el producto y por ende ser competitivo en el mercado.

Desempeño perspectiva aprendizaje y crecimiento

Grafica 5. Perspectiva aprendizaje y crecimiento.



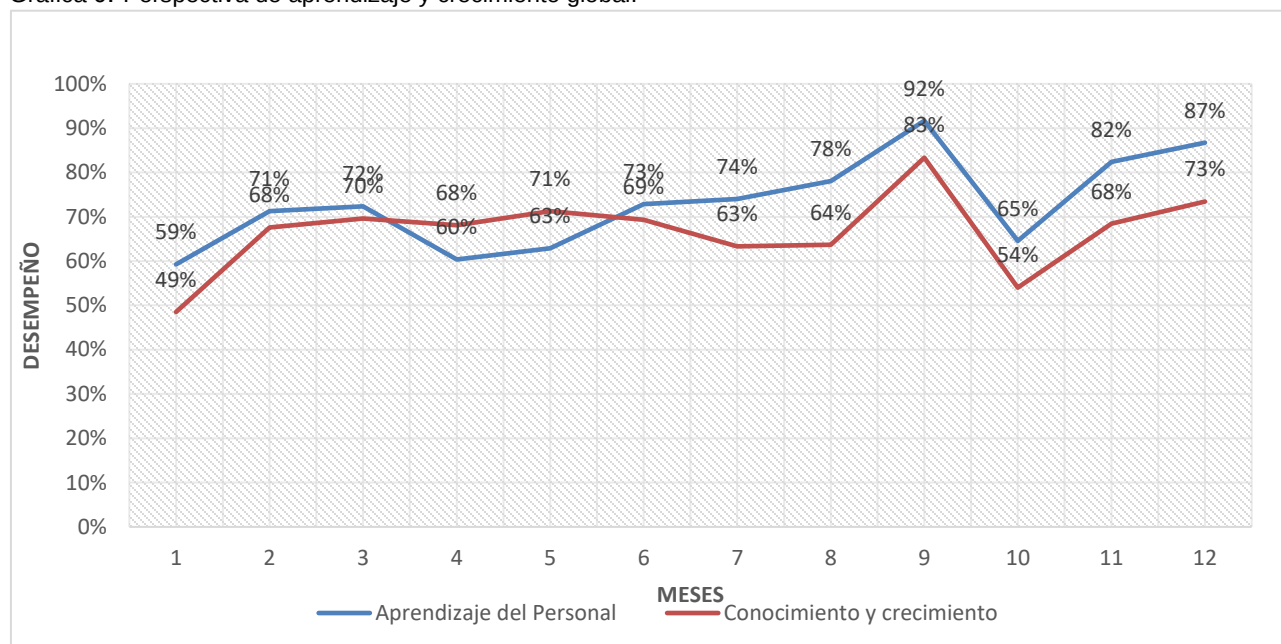
Fuente: Elaboración propia

El desempeño que vemos reflejado en la gráfica de aprendizaje y crecimiento, claramente indica que Insumos Médicos, ha trabajado mucho en el tema de generación de conocimientos a través de la capacitación y el desarrollo del personal para llegar a ser competente y con ello lograr eficiencia en todas sus actividades.

Como vemos en la gráfica 5 perspectiva de aprendizaje y crecimiento, en el mes de diciembre se logró la capacitación a todo el equipo de trabajo, se incrementó el conocimiento individual y se mejoró las competencias de los puestos clave, entonces el trabajo se vuelve profesional y todo el equipo crece al mismo nivel.

La generación de conocimientos, en todas las acciones del plan estratégico es un elemento importante que causa un efecto en la eficiencia global.

Grafica 6. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento global.



Fuente: Elaboración propia.

Por lo tanto, el valor agregado que genera competitividad del producto, tiene como fuente al personal calificado, que implementó el sistema de calidad, documentó los procesos de producción y administrativos, creando una cultura organizacional robusta, que se manifiesta en productos de alto valor competitivo.

Tabla 19. Correlación Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

	Personal competente	Cumplimiento del plan de capacitación	Profesionalización de puestos clave	Iniciativas de Innovación	Efectividad de la capacitación
Personal competente	1				
Cumplimiento del plan de capacitación	0.157				
Profesionalización de puestos clave	0.811	0.487	1		
Iniciativas de innovación	-0.818	-0.061	-0.621	1	
Efectividad de la capacitación	0.852	-0.026	0.747	-0.831	1

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 19 de la correlación de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es evidente la interpretación de los resultados, al lograr tener personal calificado, los puestos clave de la empresa garantizan la profesionalización de las tareas, por lo tanto, la eficiencia y calidad

estará implícita en cada actividad, alcanzando los mejores resultados integrando valor al producto final.

El materializar la documentación e implementación de todos los procesos y obtener resultado de ello es una señal de que la empresa está establecida entre la primera y segunda etapa del ciclo de vida organizacional

Tabla 20. Extracto ciclo de vida organizacional y sus paradigmas.

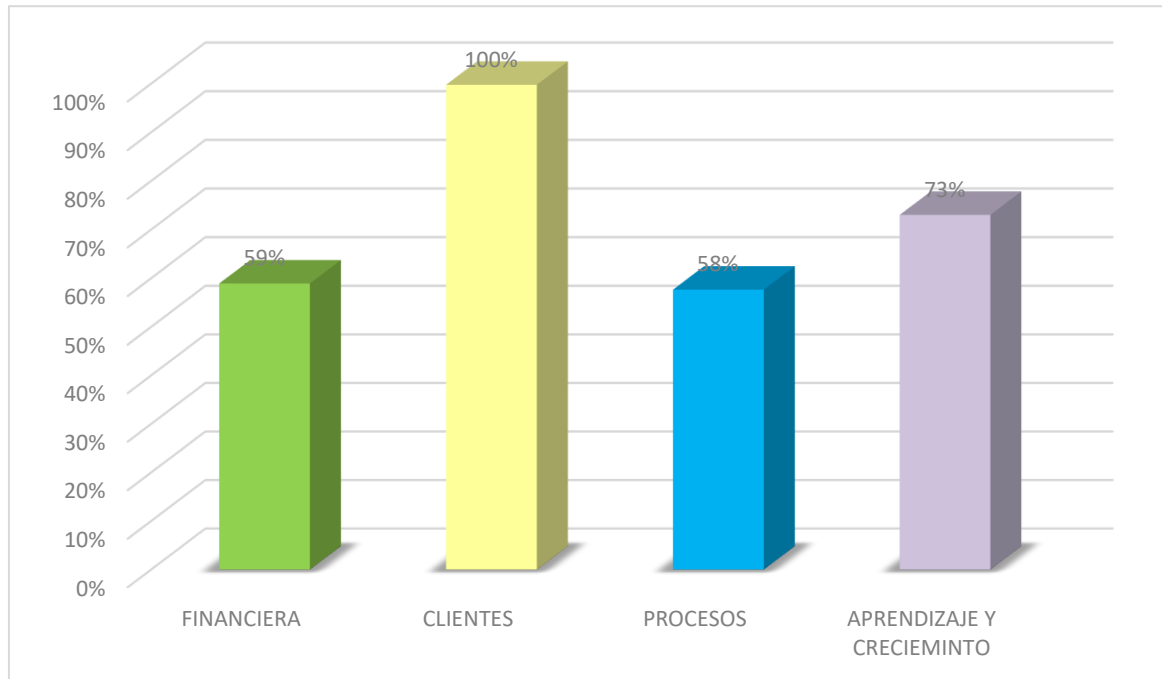
Etapa	Enfoque	Actividad	Lider
Nacimiento	Hacia la producción, ventas y flujo de caja.	Mucha actividad operativa y el equipo participa en todas las operaciones. *PROYECCION: estructurar manuales, cultura, planes y objetivos.	Existen muchas ideas y los lideres trabajan hábilmente en la búsqueda de clientes.
Crecimiento	Los procesos son claros ya todos los dominan, pero aun no estan formalmente estructurados.	La actividad está al máximo, los procesos son dominados por el equipo fundador. *PROYECCION: establecer la planeacion estrategica, metricas de desempeño en procesos y orientarse a los requerimientos del cliente. El talento debe tener mayor especializacion.	La administración cuenta con las habilidades operativas, invierte poco a la planeacion y organización

Fuente: elaboración propia basada en Mosca,L.& Gianecchini, M. & Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle. [Ciclo de vida organizacional]. Journal of Organization Design

El camino empresarial apenas está empezando para Insumos Médicos, las bases documentales, la estructura, la cultura organizacional y las implementaciones derivadas de las innovaciones tecnológicas se están estableciendo de forma sólida.

Desempeño anual de las cuatro perspectivas del Balance Scorecard.

Grafica 7. Cuatro Perspectivas BSC.



Fuente: Elaboración propia.

Como ya se ha indicado, el éxito del plan de negocios está dirigido al alcance de los KPI's de cada una de las perspectivas que se encuentran alineadas a la estrategia, que estableció la empresa para consolidarse y ser competitivo en el mercado. Por lo tanto, la optimización de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos debe ser muy observado, apoyado y gestionado.

A manera de resumen revisamos la gráfica 7, que es representativa del desempeño anual de las cuatro perspectivas.

Como ya se mencionó la perspectiva de mayor trascendencia interna en toda la organización, es la de aprendizaje y crecimiento, que a corto y mediano plazo se refleja en las actividades cotidianas generando competitividad a través de la calidad y profesionalización de cada acción.

Las perspectivas de clientes lograron su objetivo al 100%, mientras que la perspectiva financiera y de procesos cerraron casi al mismo nivel

Tabla 21. Correlación de las perspectivas del BSC

	Financiera	Clientes	Procesos	Aprendizaje y Crecimiento
Financiera	1			
Clientes	0.522	1		
Procesos	-0.068	0.012	1	
Aprendizaje y Crecimiento	0.010	-0.267	0.562	1

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 21 de la correlación global de las cuatro perspectivas del BSC, nos muestra que aun cuanto Insumos Médicos ha tenido signos de gestión comprometida por la eficiencia financiera (retorno de la inversión) y el crecimiento en clientes (satisfacción y fidelización de clientes), pero con la inminente certificación e introducción al mercado de hospitales, el pronóstico de mejores resultados para el siguiente año es positivo.

En resumen, al mejorar la perspectiva de clientes repercutirá directamente en la perspectiva financiera.

Aunque sabemos que el mapa estratégico indica que todos los resultados de los planes y acciones influyen en forma de cascada a toda la planeación estratégica, debemos analizar y observar a detalle cuál de ellos tienen una mayor conexión e influye en el resultado de alguno otro.

Este análisis lo podemos observar en la tabla 22 Correlación total de indicadores Parte 1 y Parte 2.

Tabla 22. Correlación global de indicadores. Parte 1

Perspectiva	Correlación Global KPI's	Retorno de la Inversión	Incremento de Ventas	Productividad Global	Satisfacción de clientes	Aumento de Clientes	Fidelidad Clientes	Penetración Canales Ecommerce
Financiera	Retorno de la Inversión	1						
	Incremento de Ventas	0.23	1					
	Productividad Global	0.59	0.27	1				
Clientes	Satisfacción de clientes	0.73	0.45	0.68	1			
	Aumento de Clientes	-0.23	0.30	-0.22	-0.30	1		
	Fidelidad Clientes	-0.44	0.03	-0.38	-0.39	0.83	1	
	Penetración Canales E-commerce	0.09	0.14	0.21	0.42	-0.50	-0.59	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Correlación global de indicadores. Parte 2

Perspectiva	Correlación Global KPI's	Eficiencia de producción	Eficiencia en procedimientos de calidad	Implementación sistema de calidad	Automatización de procesos	Implementación de Innovaciones	Personal competente	Cumplimiento del plan de capacitación	Profesionalización de puestos clave	Iniciativas de Innovación	Efectividad de la capacitación
Procesos	Eficiencia de producción	1									
	Eficiencia en procedimientos de calidad	0.22	1								
	Implementación sistema de calidad	0.62	0.30	1							
	Automatización de procesos	0.49	0.08	0.32	1						
	Implementación de Innovaciones	-0.37	0.40	0.24	-0.10	1					
Aprendizaje y Crecimiento	Personal competente	0.14	0.31	0.33	0.21	0.57	1				
	Cumplimiento del plan de capacitación	-0.63	-0.33	-0.69	-0.10	0.23	0.03	1			
	Profesionalización de puestos clave	0.00	0.27	0.09	0.22	0.56	0.85	0.34	1		
	Iniciativas de Innovación	-0.02	-0.54	-0.33	-0.14	-0.72	-0.79	-0.03	-0.62	1	
	Efectividad de la capacitación	0.21	0.50	0.49	0.27	0.64	0.79	-0.21	0.72	-0.56	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Indicador > influencia.

Indicador	Influencia
Satisfacción de clientes	1.41
Fidelidad clientes	0.83
Implementación sistema de calidad	1.31
Automatización de procesos	0.82
Implementación de innovaciones	0.78
Cumplimiento del plan de capacitación	0.40
Profesionalización de puestos clave	1.18
Efectividad de la capacitación	2.64

Fuente: elaboración propia

En la tabla 24, podemos observar que la perspectiva que tiene más influencia en la tabla global de indicadores es la de aprendizaje y crecimiento (cumplimiento del plan de capacitación/0.40 profesionalización de puestos clave /1.18 efectividad de la capacitación/ 2.64).

En este momento se confirma la hipótesis planteada al inicio del estudio:

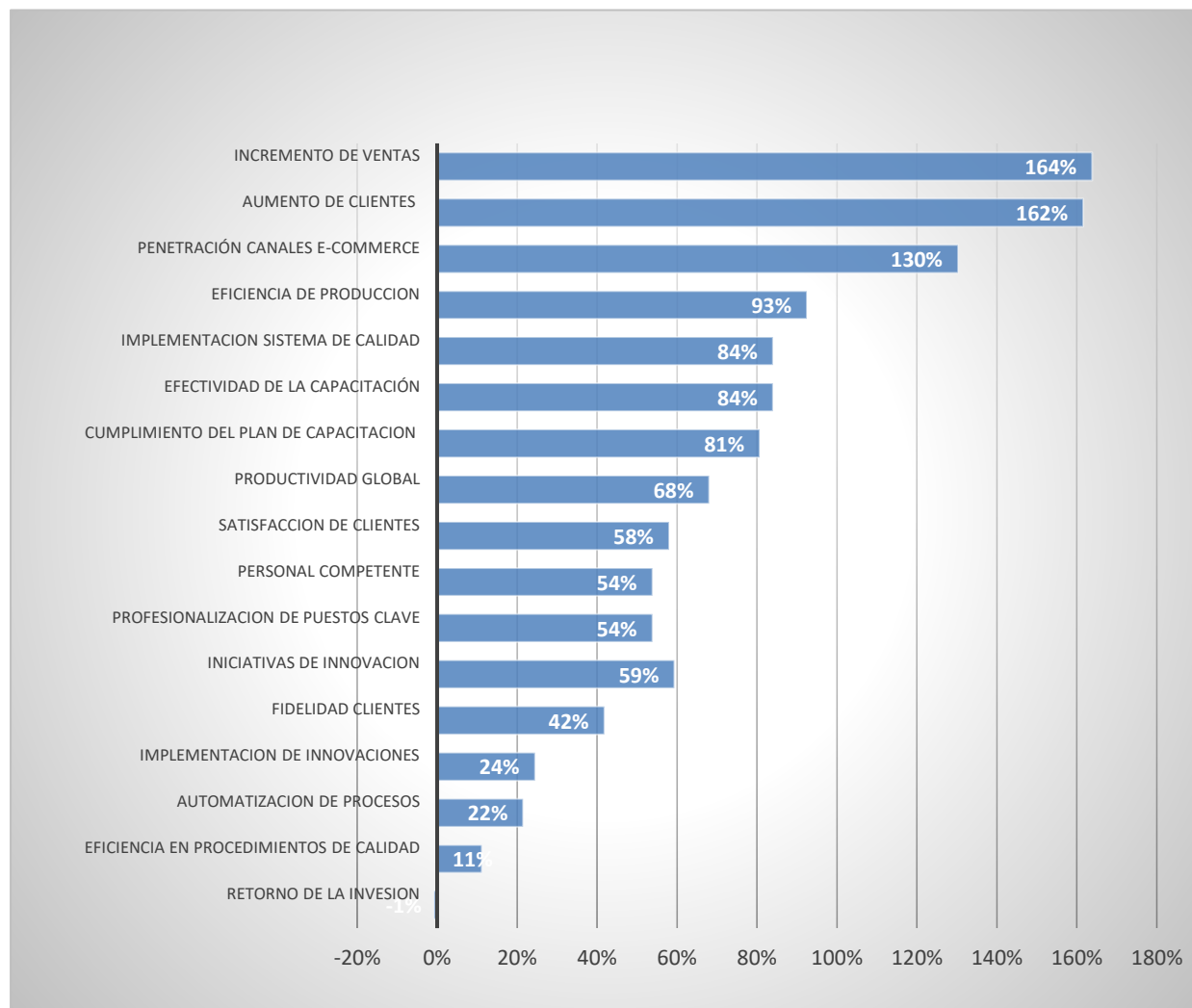
“el gestionar eficientemente el conocimiento basado en un modelo de criterios cuantitativos, a través del cual se genera valor en todas las acciones internas, logrará incrementar la productividad y consolidará su posicionamiento y competitividad”.

3.6 Toma de decisiones.

Si hasta ahora hemos tenido varios beneficios por la implementación del BSC y la gestión de los KPI's, aún nos queda por revisar la etapa de mayor impacto: la toma de decisiones, objetiva y eficiente como resultado del análisis del desempeño de cada uno de los KPI's establecidos.

La primera sesión de análisis del cuadro de control y desempeño de los KPI's , se llevó a cabo en junio de 2023, con la información hasta ese momento obtenida, aun con un método no sistematizado de análisis y de manera global revisaron los primeros datos.

Grafica 8. Resultados KPI's ene-jun 2023



Fuente: Elaboración propia basado en los datos de Insumos Médicos

Con la gráfica 8, se empezó con un nivel básico de análisis, considerando el resultado del 1er semestre de cada uno de los KPI's donde destaca los resultados de mayor desempeño como el incremento de ventas debido a la captación de nuevos clientes y la incursión en e-commerce, así como la eficiencia de la producción debido a la implementación del sistema de calidad. También identificamos los indicadores de menor rendimiento, como: el retorno de la inversión y la eficiencia de los procedimientos de calidad (aún no se ha estabilizado la manufactura y las características técnicas del producto, aún son inestables).

Tabla 25. Desempeño mensual ene-jun de KPI's

INDICADORES	2023							Plan Estratégico
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Desempeño Individual	
Retorno de la Inversión	-65%	-9%	51%	25%	-26%	20%	-1%	20%
Eficiencia en procedimientos de calidad	0%	0%	0%	21%	21%	25%	11%	20%
Automatización de procesos	0%	20%	25%	33%	29%	22%	22%	55%
Implementación de Innovaciones	0%	20%	40%	29%	8%	50%	24%	55%
Fidelidad Clientes	83%	60%	40%	23%	19%	26%	42%	50%
Iniciativas de Innovación	50%	75%	70%	71%	56%	33%	59%	55%
Profesionalización de puestos clave	40%	50%	50%	43%	63%	78%	54%	85%
Personal competente	40%	50%	50%	43%	63%	78%	54%	85%
Satisfacción de clientes	0%	67%	80%	50%	67%	85%	58%	80%
Productividad Global	19%	44%	51%	78%	59%	157%	68%	40%
Cumplimiento del plan de capacitación	100%	100%	100%	63%	47%	75%	81%	85%
Efectividad de la capacitación	56%	78%	89%	90%	95%	97%	84%	90%
Implementación sistema de calidad	0%	16%	48%	120%	140%	200%	84%	95%
Eficiencia de producción	90%	80%	92%	95%	99%	99%	93%	95%
Penetración Canales E-commerce	60%	100%	125%	167%	180%	150%	130%	50%
Aumento de Clientes	300%	150%	167%	147%	105%	102%	162%	70%
Incremento de Ventas	192%	233%	108%	165%	143%	141%	164%	70%
DESEMPEÑO MENSUAL	57%	67%	70%	74%	69%	85%	73%	65%

Fuente: Elaboración propia basado en los datos de Insumos Médicos

La tabla de KPI's mensuales semaforizado, permite visualizar los resultados de desempeño comprometidos en el resultado global. Los semáforos rojos son alertas donde hay que enfocar las acciones podemos modificar y mejorar los resultados.

Sin embargo, en este primer proceso de análisis el equipo aún no está maduro, para comprender y profundizar toda la información que están obteniendo y como pueden usarla en la toma de decisiones, hemos revisado en el análisis de datos, las gráficas y correlaciones son un nivel más profundo de análisis que da mucha más información para la toma de decisiones.

Asi que el líder y el equipo establecieron una metodología con etapas concretas para llegar a la toma de decisiones.

- ✓ Recopilaron datos y revisaron las métricas.
- ✓ Analizaron el desempeño de los KPI's.
- ✓ Valoraron los riesgos en los semáforos rojos.
- ✓ Evaluaron los resultados de mayor impacto.
- ✓ Obtuvieron varias opciones del equipo multidisciplinario.
- ✓ Analizaron pros y contras.
- ✓ Tomaron la mejor decisión que impactó positivamente la productividad.
- ✓ Determinaron las acciones de mejora, estableciendo las responsabilidades y tiempos de respuesta.

Por lo tanto, en la medida que los integrantes del equipo y el líder tengan claro el proceso completo para elegir la mejor alternativa, asi como analizar las razones de decisión, será mayor la efectividad de la elección tomada.

En adelante, es muy importante lograr habilidad en el manejo de este proceso, para identificar riesgos, crisis y reaccionar con rapidez, corregir eficientemente y dar dirección al negocio.

Capítulo 4.

Recomendaciones.

La planeación estratégica y la gestión del BSC en sí, mismas son grandes aportaciones al negocio, pero también existen otros factores que influyen en un resultado eficaz y es, el establecer un entorno apropiado para la implementación y ejecución del BSC. Por lo que se hacen las siguientes recomendaciones:

4.1 El conocimiento y el liderazgo del emprendedor.

Hemos revisado que la generación del conocimiento en las PYMES es de vital importancia para estructurar y crear las bases documentales, que requiere la empresa para iniciar sus operaciones y que esos conocimientos se trasladen a la actividad diaria, proporcionando valor intangible y que justamente da el valor agregado a los productos.

No hay que perder de vista que el equipo fundador, genera conocimientos en todas las actividades que se van desarrollando e implementando diariamente; por lo tanto, el emprendedor, debe ser consiente de esto y favorecer a través de su liderazgo la creatividad, la innovación, la gestión del conocimiento, emplearlo, compartirlo, documentarlo de manera eficaz hacia todas las iniciativas que se vayan sumando al plan original.

Por ello es importante la selección e integración de los equipos de trabajo, deben estar dispuestos a compartir y colaborar en el desarrollo de nuevos conocimientos a través de la actividad multidisciplinaria.

El líder tiene un gran reto para dirigir estos equipos y debe considerar que su propio crecimiento intelectual debe corresponder al compromiso del equipo, es fundamental el desarrollar una visión integral y de largo plazo, para conocer y evaluar a su empresa, sus alcances, sus retos, sus logros y como salir de las crisis de la mejor manera posible, justamente con su dirección y apoyado de su equipo de trabajo.

4.2 La colaboración y compromiso.

La selección del equipo de trabajo para iniciar una empresa, no es algo sencillo, ni tampoco se debe considerar que no tiene trascendencia en el proceso. No todos los colaboradores están dispuestos a compartir sus conocimientos y participar en el reto de estructurar una empresa que inicia operaciones. Normalmente queremos llegar a una empresa reconocida en el mercado, estructurada, organizada, donde solo hay que dar continuidad a los procesos ya establecidos y que nos ofrezcan beneficios y potencial de crecimiento personal; sin embargo, ¿cuántos colaboradores están dispuestos a crecer de 0 (cero), a ser multifuncionales y luchar por la empresa, para lograr consolidarse y llegar a ser competitivo en el mercado?

La colaboración y compromiso son valores que debemos encontrar y fomentar en el equipo fundador. Son las bases de una cultura organizacional donde el conocimiento no es exclusivo, se comparte y todos comprenden que sus aportaciones son valoradas y hacen crecer las operaciones más complejas de la organización.

4.3 La ejecución y el seguimiento.

Existe un reto muy específico para un líder y su equipo, que fácilmente se pierde del radar; sin embargo, es trascendental en los resultados. La ejecución de lo planeado, es una problemática invisible. Al inicio de operaciones, el líder está muy motivado y lleno de energía, pero en poco tiempo los planes se van diluyendo y/o se pierden, la celeridad de la operación provoca que los planes no se llevan a cabo como se formuló en la estrategia. Este es uno de los grandes retos de las empresas que inician o hacen cambios trascendentes.

El dejarse llevar por la inercia de la operación y no hacer los cambios planeados, no cumplir con los tiempos, no atender las causas de las desviaciones, hacen que los resultados no tengan el impacto que se requiere. Sin duda, el formular un plan es importante y alcanzar los KPI's también lo es, pero la ejecución es un tema que impacta a los resultados. Las PYMES están tan orientadas a las ventas como factor inmediato, que van perdiendo el enfoque de los planes y las proyecciones.

El adoptar una herramienta de gestión como el BSC, nos apoya a evaluar en tiempos cortos los planes y resultados esperados, nos obliga a tener en constante observación lo que se planea y lo que estamos obteniendo, nos obliga a reorientar las acciones que presentan desviaciones y principalmente, da una visión analítica de todas las áreas, a través de metas cuantitativas, y hemos visto que el hacer o no hacer de alguna de ellas impacta en el resultado global.

4.4 El impacto en la cultura organizacional.

La implementación de la planeación estratégica, la gestión del BSC, el llenado del cuadro de control en la organización y la toma de decisiones basada en el desempeño de los KPI's, impacta en la cultura organizacional. Ahora se trabaja hacia objetivos específicos, las acciones se cuantifican, se tiene una visión integral y todos los colaboradores se enfocan hacia la búsqueda de los mejores resultados.

Es un cambio de cultura, es una nueva forma de trabajo, donde la competencia interna se orientan al logro de las métricas establecidas para cada área. El conocimiento y manejo de los KPI's trasciende a todos los integrantes, es común que en la primera etapa de implementación no se comprende el significado de los conceptos, ni la forma de recopilar la información, ni la gestión de las métricas, entonces se enfrentan al reto de un diseño eficaz de reporte para sus KPI's, después se presenta un nuevo reto: el interpretar el resultado esperado y obtener un análisis eficaz e integral de todos los participantes y como consecuencia tomar decisiones. Es una dinámica que tiene una mejora continua.

La generación del conocimiento es un proceso dinámico, continuo, siempre suma a todas las operaciones; sin embargo, nunca es tan importante, ni tan fructífero y enriquecedor como cuando se implementa por primera vez el BSC en una organización, cuando hay un cambio cultural o cuando se enfrenta una crisis. La creatividad, la innovación y el uso de tecnologías, son un campo fértil en estos momentos. El líder tiene un gran reto en aprender a analizar el mapa integral de su negocio y comprender como se correlacionan los KPI's, así como, el efecto que cada uno tiene en el resultado final.

Debe aprender a detallar la información individual y llevarla a una visión global y viceversa. Así mismo, el equipo empieza a ser consciente que el trabajo interdisciplinario y colaborativo suma al resultado final.

4.5 La mejora continua y el crecimiento.

El diseño del plan estratégico es un paso difícil para cualquier organización, pero esto no debe ser una limitante para que sea mejorado y enriquecido periódicamente, el BSC es dinámico, se renueva en periodos de tiempo y debe estar siempre a la vanguardia y necesidades de los clientes y la competencia; tampoco debe ser copiada de alguna otra organización, puesto que cada empresa diseña la propia, que corresponda al momento de la empresa, lo que quiere alcanzar en el plano de negocio y los recursos que está dispuesto a invertir para alcanzarlo.

No basta con obtener buenos resultados o haber llegado a sus KPI's, se debe analizar con más detalle las acciones que se pueden mejorar, de esta forma nunca se llega al final de un plan estratégico, siempre hay mejoras, hay un nuevo objetivo organizacional, un nuevo producto, un nuevo nivel de servicio, etc.

Entonces el conocimiento, su dominio y/o nuevos alcances, son lo que marcan la pauta para continuar creciendo, tanto individual como organizacionalmente.

4.6 La confianza y la toma de decisiones.

El dominio del proceso de la toma de decisiones provoca que el líder aprenda del equipo multidisciplinario, por lo tanto, ahora la confianza es una bien común, todos asumen riesgos y tienen una visión innovadora, colaboran con libertad y todos se ayudan mutuamente, y se comunican de manera abierta y sincera.

Los resultados son colectivos, la creatividad, compromiso y entusiasmo trasciende a todos los colaboradores. Los problemas se resuelven con mayor fluidez.

La comunicación se vive en todas direcciones y con los mejores resultados.

Conclusiones.

Durante la investigación realizada en Insumos Médicos, se recopiló un cúmulo de datos que se analizaron para documentar los resultados de la implementación de la planeación estratégica, basada en el modelo del Balance Scorecard, que apoyaría la toma de decisiones a través de indicadores cuantitativos que lograrían medir la eficiencia en el nuevo proyecto de Insumos Médicos, S.A. de C.V.

Con la implementación de la planeación estratégica, el desarrollo del Balance Scorecard y el análisis del presente estudio, se confirma nuestra hipótesis: A través de la gestión del conocimiento basado en un modelo de criterios cuantitativos se logra incrementar la productividad y consolidar el posicionamiento de las empresas familiares y competitividad en el mercado, ofreciendo valor agregado en todas las acciones internas.

Esta investigación, logró garantizar una mejor gestión basada en criterios cuantitativos, medibles y alcanzables. Se identificó que los conocimientos que se generaron en todo el periodo de la implementación, fue la variable que mayor influencia tuvo en todas las acciones que se ejecutaron, sumando valor a la gestión integral, por lo tanto, al producto final y/o servicio que llega al cliente.

Las empresas familiares carecen de dirección enfocada a los resultados y metas, por no saber cómo orientar los esfuerzos; sin embargo, esta investigación nos ha permitido visualizar una guía real y objetiva que obtuvo valiosos resultados.

La generación del conocimiento emana desde el líder empresarial de la PYME y se permeo hacia todo el equipo de trabajo, lo que permitió tener una visión integral del negocio para todos desde sus áreas de especialización y a través de criterios cuantitativos como los KPI's. logrando evaluar la eficiencia durante distintos lapsos de tiempo a través de resultados que mostraron crisis y/o logró de éxitos integrales.

Con la implementación de la planeación estratégica se logró establecer la filosofía y cultura organizacional en la PYME, que permitió integrar y desarrollar la gestión del conocimiento y llevarla al ciclo de mejora continua, como elemento de competitividad

La investigación también reconoce que la profesionalización del liderazgo es una ganancia transversal, al provocar un impacto en la ejecución del mando y la autoridad, permitiendo que el equipo de trabajo opere basado en indicadores de eficiencia cuantitativa que apoyará la toma de decisiones.

El Integrar y documentar un caso de éxito en una empresa familiar como ejemplo de implementación de parámetros cuantitativos basados en el Balance Scorecard, y que permita evaluar la gestión del plan de negocios e identificar cuales factores incrementan su productividad y competitividad en sus resultados internos y externos, es el resultado más significativo, que sin duda se puede seguir en cualquier otra PYME. El enfoque hacia la planeación estratégica ha sido un paso muy acertado, la herramienta del BSC ayudó a la gestión de Insumos Médicos en reducir el riesgo del nuevo proyecto, logró ampliar la visión de negocio y con ello obtuvo ganancias transversales que no se tenían contempladas al inicio de la implementación, por ejemplo, el analizar donde se encuentra su empresa y hasta donde quiere llegar y como puede apoyarse en los resultados del desempeño de KPI's que lo llevarían a sus metas esperadas.

Sin duda, el mayor de los logros ha sido el tener una guía de gestión que siguiendo paso a paso, se puede establecer y obtener información con valores cuantitativos (KPI's) y con ello tomar mejores decisiones a partir del análisis del desempeño de cada uno de ellos, apoyado siempre de un equipo competente y multidisciplinario que participó en el propio diseño e interpretación de los mismos, enriqueciendo en todo momento la dinámica del negocio.

Ante, la implementación de la planeación estratégica el panorama era desafiante ante la evolución del negocio, puesto que significaba adoptar una nueva forma de gestión y lógicamente el cambio se consideró riesgoso por desconocer la ejecución y alcance, pero también abriría un nuevo camino que prometía alcanzar los resultados que se buscaban; así que, a través de la visión estratégica se identificó y plasmó los objetivos, dio dirección a los equipos de trabajo hacia metas y resultados cuantitativos basado en KPI's, lo que mejoró la gestión apoyada en mejores y especializados conocimientos.

El cuadro de control le ha permitido tener en observación durante periodos de tiempo cortos, la dinámica de actuación de los recursos humanos, materiales, financieros, de

infraestructura y en general de todos los recursos que tiene a su disposición, evaluando la contribución al crecimiento sólido del negocio y la obtención de ganancias; así como le permite proyectar los resultados a partir de los datos históricos y las decisiones que modifiquen las acciones.

La gestión del BSC ofrece un sinfín de datos que ha aprendido a interpretar y evaluar, por ende, le ayuda a tomar decisiones a partir de ellos, en un corto, mediano y largo plazo. Al analizar e interpretar el desempeño de los KPI's de forma integral, observa que algunos KPI's tienen relación directa con los resultados de otros (correlación), así que ahora tiene la posibilidad de proyectar y decidir sobre acciones que trascienden a los resultados globales o de mayor impacto.

Con esta nueva visión de empresario, no solo incrementó las ventas en términos de dinero, sino validó sus ganancias reales (utilidades), también estructuró los procesos de operación, estableció su cultura organizacional, reordenó la empresa desde su dirección a través de objetivos, metas y fomento a la mejora continua, integró un equipo de trabajo calificado y comprometido, estableció una nueva administración con controles y sistemas de información; además, incursionó en el mundo de las nuevas tecnologías de producción, de información y de ventas. Cambió sus paradigmas, aprendió a ser un líder y facilitador, que delega y apoya en todo momento a sus líderes que trabajan con ideas creativas e innovadoras, que hacen crecer sus propias áreas de influencia y por ende la empresa crece también.

Si el impacto y el éxito de la implementación del BSC, garantiza resultados, no cabe ninguna duda que la empresa puede proyectarse hacia la consolidación y permanencia a largo plazo.

En resumen, se ha escrito mucho sobre las PYMES en México, sus principales problemáticas y planteamientos de solución; sin embargo, esta aportación de llevar un caso práctico, observado, guiado y medido, ha sido para el líder de la empresa familiar una gran experiencia, el ver sus avances y lograr resultados, le ha provocado una gran satisfacción y motivación para seguir el camino del conocimiento e implementación de herramientas de gestión.

Aún se requiere trabajar más en la ejecución, en el seguimiento y planteamiento de acciones concretas que potencialicen el crecimiento. Contamos con un gran abanico de herramientas de gestión, que funcionan sin duda, pero no es fácil cambiar los métodos de trabajo para un líder de empresa familiar, ni los cambios son de un momento a otro. Se requiere mucha disciplina, decisión y visión de empresario.

En México lamentablemente aún persiste la cultura de **dueño**, solo su voz se escucha para dar instrucciones. Esto definitivamente limita a los equipos, en su creatividad, trabajo colaborativo, libertad de ejecución, etc. Por lo tanto, el principal actor al que debemos observar, preparar y guiar es al líder, a partir de su conocimiento y colaboración el equipo reacciona, permea una gestión eficiente que suma valor y da competitividad a su producto o servicio.

Debemos hacer labor entre los líderes de PYMES, para que continúen su formación y logren transformarse de fundador o emprendedor generador de ventas, a un empresario con visión estratégica, que utiliza herramientas administrativas estructuradas y especializadas que le dan soporte a su toma de decisiones objetivas y adquiera una disciplina de mejora continua a través del conocimiento de él y de todo su equipo de trabajo.

Referencias

- Adizes, I. Ichak, (1994). Ciclo de Vida de la Organización. Como y porque crecen y mueren las organizaciones y que hacer al respecto. 8(4), 383-403
- Baldo de Faveri, D., Paulo R., Dos Santos, V. (2014, octubre-diciembre). Relación del Ciclo de Vida Organizacional con la Planificación. Revista de Educación e Investigación en Contabilidad, vol. 8, núm. 4, pp. 383-403
<https://www.redalyc.org/pdf/4416/441642786004.pdf>
- Belausteguigitia, I. (2017). Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. ITAM Instituto Tecnológico Autónomo de México Ciudad.
- Covid-19/oms.Gov.ar. (2023,2 mayo) from [https://ibbm.conicet.gov.ar/covid-19- oms/](https://ibbm.conicet.gov.ar/covid-19-oms/)
- Daft, Richard L. (2011). Teoría y diseño organizacional. Décima edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Díaz, Fernando M. Saldaña Contreras, Zamora E, Yolanda. (2015, noviembre). El nepotismo en la empresa familiar ¿ventaja o desventaja para la continuidad del patrimonio empresarial? Red Internacional de Investigadores en Competitividad. Memoria del IX Congreso. España.
- Economista, E. (2017,noviembre). Sólo 73% de las empresas familiares cuentan con un plan de sucesión. El Economista. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Solo-73-de-las-empresas-familiares-cuentan-con-un-plan-de-sucesion-20171113-0023.html>
- ESM Software, LLC. (2017). ¿Qué es un Balanced Scorecard? | ESM Software Group.
- Fainsod, A. Jose. (2022, 13 septiembre). ¿Cómo gestionar con éxito tu empresa familiar? CONSULTORES OC. Asesoría para la empresa familiar, Taller.
- Franz, k. Y frank, h. (2016). El compañero de routledge para la empresa familiar (fw kellermanns & f. Hoy, eds.; 1st ed.). Routledge.p 32
<https://www.docuSign.mx/blog/cuantas-PYMES-hay-en-mexico>.
- IMEF CDMX, (2022, 21 julio). 3 principales problemáticas en empresas familiares y cómo solucionarlos IMEF, cdmx. p.28
- Jaramillo, I. F. (2020, 27 abril). ¿cuál es la diferencia entre las máscaras n95 y kn95? Cc soluciones.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1[Transformar el cuadro de mando integral de la medición del desempeño a la gestión estratégica: Parte 1]. Horizontes contables. 15(1), 87-104.
- Kaplan, R.S.& Norton, D.P. 2002. Cuadro de mando integral. The Balance Scorecard. Ediciones Gestión 2000. Barcelona España.
- Kotler, Philip. Armstrong, Gary. (2024, abril 20). Fundamentos de marketing. Qué es el ciclo de vida del producto y qué estrategia seguir en cada etapa. PEARSON EDUCACIÓN, México, Decimoprimer edición. Páginas 648
- Leyva, Guadalupe. (2009). El cubre bocas o mascarilla, un recurso para garantizar la seguridad del personal de salud y del paciente enfermería universitaria (vol. 6).

- Lippitt, g. L., & schmidt, w. H. (1967, november 1). Crises in a Developing Organization [Crisis en una organización en desarrollo]. Harvard Business Review.
- Mosca, L. & Gianecchini, M. & Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle. [Ciclo de vida organizacional]. Journal of Organization Design Springer; Organizational Design Community, (Revista de Diseño Organizacional Springer; Comunidad de Diseño Organizacional) vol. 10, páginas 3-18
- Luke, Martin., Hnilica, Jisi. (2019. marzo). Estabilidad de las empresas familiares durante la recesión económica y la recuperación. JEEMS Journal of East European Management Studies , página 566 – 588
- Luna lagunes, x. A., castillo intriago, v. R., & romero flores, e. A. (2018 ene-jun). La profesionalización como factor determinante para la continuidad de las empresas familiares de nueva creación en México. Ciencia administrativa, p 73.
- Macías, C. J. G., Rodríguez, R. G., & Aréchiga, J. E. V. (2019). Gestión del conocimiento enfocado a la competitividad en Empresas Familiares Turísticas (EFT) de Guanajuato, México. Turismo y Patrimonio, 13, 13-34.
- Mayab, Anahuac. (2017, 23 noviembre). Cómo enfrentar los retos de las empresas familiares en México. Universidad Anáhuac.
<https://merida.anahuac.mx/posgrado/blog/como-enfrentar-los-retos-de-las-empresas-familiares-en-mexico>
- Pablot. (2011, 16 junio). Marketing: El ciclo de vida de los productos y la importancia de innovar. Rankia.
- Redacción El economista (2004). Todavía manteniéndolo en la familia. El economista. p 15.
- Redacción El economista, (2017, 14 noviembre). Sólo 73% de las empresas familiares cuentan con un plan de sucesión. El economista.
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. Family Business Review,