

**MAESTRÍA EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y
DIRECCIÓN DE TECNOLOGÍA**



**Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Centro Interdisciplinario de Posgrados,
Investigación y Consultoría
Departamento de Ingeniería
Maestría en Planeación Estratégica y Dirección
de Tecnología**

***Balanced Scorecard* como herramienta estratégica para la evaluación de gerentes en una
PyME familiar**

**Tesis que para obtener el Grado de Maestra en
Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología**

Presenta

Claudia Mendoza Corral

Director:

Mtro. José María Enrique Bedolla Cordero



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Índice

Capítulo I: Introducción	4
1.1 Problema	4
1.2 Justificación	7
1.3 Objetivos	8
1.4 Alcances y limitaciones	9
Capítulo II: Marco contextual y teórico	10
2.1 Marco contextual	10
2.1.1 Concepto de PyME	10
2.1.2 Concepto de PyME en México	11
2.1.3 Empresas familiares	14
2.1.4 Empresas familiares en México	14
2.1.5 La PyME familiar en México	15
2.1.6 Las PyME familiares mexicanas y su relación con la medición de desempeño	16
2.1.7 Concepto de comercializadora	17
2.1.8 La industria de la construcción en México	17
2.1.9 La aplicación del <i>BSC</i> en las PyME	18
2.2 Marco teórico	20
2.2.1 Planeación estratégica	20
2.2.2 Indicadores	25
2.2.3 Medición del desempeño	29
2.2.4 Modelo de medición del desempeño	35
2.2.5 El <i>Balanced Scorecard</i>	41
Capítulo III: Aplicación	52
3.1.1 Reunir información de la organización	52

	3
3.1.2 Proveer información acerca del BSC a toda la organización	52
3.1.3 Desarrollar o confirmar la visión, misión, valores y estrategia	53
3.1.4 Conducir entrevistas ejecutivas	65
3.1.5 Desarrollar el mapa estratégico de la organización	69
3.1.6 Desarrollar las medidas de desempeño	69
3.1.7 Establecer metas y priorizar iniciativas	75
Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones	75
Referencias	76

Capítulo I: Introducción

1.1 Problema

A pesar de su tamaño, las PyME suelen operar en ambientes altamente competitivos (Wu, 2009) y dentro de la competencia global, se vuelven más vulnerables que las grandes empresas debido a factores relacionados con la falta de habilidades para gestión, planeación estratégica y falta de capital de trabajo (Mirela, 2015; Kotane & Kuzmina-Merino, 2017). Mirela (2015) mencionó que las PyME tienen pequeñas particularidades que las distinguen de las grandes organizaciones. Por ejemplo, generalmente sus miembros enfrentan dificultades para diferenciar las decisiones que corresponden a objetivos de corto plazo y las que son parte de objetivos de largo plazo, lo que los lleva a adoptar procesos de toma de decisiones reactivos y emocionales. También suelen ver en la planeación estratégica una limitación para su flexibilidad y prefieren destinar sus recursos a temas operativos (Mirela, 2015).

Del mismo modo, para las PyME familiares, la planeación estratégica se vuelve crítica, ya que se convierte en un marco para conciliar intereses familiares y de la empresa, así como para proveer una toma de decisiones compartida y abierta (Craig & Moores, 2005). Craig y Moores (2005), citando a Moores y Mula, mencionaron que son pocos los gerentes dentro de las empresas familiares que utilizan procesos formales de planeación estratégica y, a medida que una empresa familiar evoluciona, la estrategia de la misma necesita un marco para liderar esa evolución. Este caso se repite en las empresas familiares mexicanas, que enfrentan retos como la falta de un plan de negocios estratégico, la evaluación inadecuada del desempeño de los miembros de la familia que están dentro y el hecho de que los objetivos individuales no están alineados con los de la empresa (Avendaño-Alcaraz, Kelly, Trevinyio-Rodríguez, & Gómez, 2009).

Dentro de la planeación estratégica de una organización, la evaluación del desempeño juega un papel fundamental. Hay autores que consideran que una de las principales funciones de la evaluación del desempeño es la creación de una alineación organizacional (Micheli & Mura, 2017). Micheli y Mura (2017), citando a Kaplan y Norton, señalaron que una cascada de indicadores financieros y no financieros es una manera primordial de influir en la alta dirección. Ahmed (2017) señaló que los sistemas de medición de desempeño juegan un rol importante en el desarrollo de las PyME; sin embargo, el contenido de una revisión de literatura indicó que las PyME tienen dificultad para involucrarse en proyectos que evalúan el desempeño, que no suelen utilizar modelos para su evaluación o que, en caso de que lo hagan, el enfoque que utilizan es informal y no planeado, además de que su acceso limitado a recursos para analizar datos dificulta el uso de información para los objetivos de medición (Ahmed, 2017).

El contar con un marco que las ayude a medir su desempeño le permitirá a las PyME aprovechar de mejor manera sus recursos (Mirela, 2015). El *Balanced Scorecard (BSC)* es un sistema estratégico y de gestión utilizado por todo tipo de organizaciones para alinear las actividades de una organización con su misión y visión, para mejorar su comunicación interna y externa y para monitorear el desempeño de la organización con base en sus metas estratégicas. Una de las premisas básicas del *BSC* es que la medición motiva, ya que lo que no se mide no se mejora (Sharma, 2009). El término *BSC* se traduce al español como Cuadro de Mando Integral o CMI; sin embargo, en el presente proyecto se utiliza el término en inglés dado que en la mayoría de las referencias que se utilizan se maneja el mismo término.

Panorama actual de la empresa Comercializadora

COMOR es una PyME familiar mexicana que se dedica a la comercialización de materiales para la construcción y es parte de la red de distribuidores de una empresa mexicana de

cemento. Actualmente cuenta con cuatro sucursales: una en el Estado de Puebla y tres en el Estado de Morelos. COMOR ha podido mantenerse en el mercado por más de 20 años, pero cada vez enfrenta más dificultades que se relacionan principalmente con el aumento de competidores en las regiones donde se encuentra y a factores internos que han influido en su crecimiento.

Miembros de la gerencia de COMOR han mencionado que no cuentan con un sistema o modelo que les ayude a medir el desempeño de la organización y su toma de decisiones se caracteriza por ser más reactiva y emocional que estratégica. A pesar de que la estructura organizacional de COMOR tuvo un cambio importante hace dos años, que favoreció la transparencia en sus operaciones, el nivel de involucramiento de la organización en su propia evaluación se limita a juntas oficiales donde se entregan solamente indicadores financieros. Esto contribuye a que la empresa pierda su enfoque estratégico y este se vea opacado por un enfoque operativo.

Los beneficios para las organizaciones que evalúan y miden su desempeño, de acuerdo con Arveson (1998), es que estas pueden lograr la alineación de sus actividades estratégicas con su planeación. Arveson además indicó que las organizaciones obtienen también una base racional para seleccionar qué procesos deben mejorarse antes que otros y, sobre todo, obtienen una visibilidad de resultados basados en datos reales y no en anécdotas o juicios subjetivos, lo que sirve además como reforzamiento y motivación para sus integrantes. Por otro lado, Dickel y de Moura (2016) mencionaron que el uso de indicadores juega un papel esencial en la planeación y control de actividades, ya que impulsan el establecimiento de metas cuantitativas que ayudan a anticipar eventos futuros y a monitorear procesos actuales, y como lo mencionó Arveson (1998) así se pueden aumentar las posibilidades de que la organización se mantenga en el largo plazo. Dada la importancia de la evaluación y medición del desempeño estratégico de una organización

y todos los beneficios potenciales que puede generar, el objetivo de este proyecto es desarrollar la arquitectura de un *BSC* adecuado para las necesidades de COMOR, tomando en cuenta que es una PyME familiar, siendo la sucursal del Estado de Puebla el punto de partida para iniciar la interacción y la fuente principal de información.

1.2 Justificación

Dentro de la planeación estratégica de una organización, la evaluación del desempeño juega un papel fundamental (Dickel & de Moura, 2016; Micheli & Mura, 2017), ya que permite identificar la brecha entre la situación actual de una organización y el nivel de excelencia que se debe considerar mediante la propuesta de objetivos que se pueden alinear con la planeación estratégica y el uso de indicadores (Dickel & de Moura, 2016). Para la evaluación, la medición del desempeño provee información que permite que una organización identifique objetivos estratégicos, alinee sus procesos administrativos y mejore su desempeño frente a tales objetivos; y se vuelve un mecanismo efectivo para involucrar a los gerentes en la formulación estratégica y revisión de procesos de la organización (Micheli y Mura, 2017, citando a Franco-Santos et al.).

Las PyME familiares tienen dificultad para involucrarse en proyectos que evalúan el desempeño y no suelen utilizar modelos para dicha actividad (Craig & Moores, 2005; Ahmed, 2017); sin embargo, el contar con un marco que les ayude a medir su desempeño les ayudará a aprovechar de mejor manera sus recursos (Mirela, 2015). El *BSC* puede ser visto como una forma de abordar la constante evolución de una empresa familiar, ya que provee un marco para abordar sus complejidades (Craig & Moores, 2005). También se constituye como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa (Alvarez-Medina, Chavez-Rivera, & Moreno-Velarde, s.f.). El *BSC* permite a los ejecutivos mirar el negocio desde cuatro

perspectivas diferentes: clientes, interna de la empresa, de innovación y aprendizaje, y financiera, lo que ayuda a limitar el número de indicadores a utilizarse y obliga a los ejecutivos a enfocarse en las mediciones que son más cruciales (Kaplan & Norton, 2005).

COMOR es una PyME familiar que inició operaciones en 1992. A pesar de que se ha podido mantener durante 25 años, su toma de decisiones carece de un enfoque estratégico y no cuenta con un marco para la medición y evaluación de su desempeño. La propuesta de la estructura de un *BSC* contribuirá para que COMOR pueda implementar esta herramienta, aprendiendo de esta manera a medir su desempeño con la ayuda de indicadores pertinentes y proporcionando una herramienta para que sus directivos sean capaces de tomar decisiones con un enfoque estratégico, además de lograr que, al ser una PyME familiar, los socios se involucren en la evaluación del desempeño y motiven a su cuerpo gerencial a entregar mejores resultados.

1.3 Objetivos

Objetivo general.

- Diseño de un *BSC* que funcione como herramienta para la evaluación estratégica de los gerentes de COMOR

Objetivos específicos.

- Apoyar a la gerencia de COMOR para revisar su planeación estratégica, distinguiendo entre sus objetivos de corto y los de largo plazo
- Construir, junto con la gerencia de la empresa, el mapa estratégico de la organización
- Establecer indicadores clave con base en las cuatro perspectivas del *BSC*
- Proponer herramientas de medición para los indicadores, así como sus fuentes de información

- Establecer criterios para la evaluación del desempeño del equipo gerencial con base en el *BSC*

1.4 Alcance y Limitaciones

Alcance.

El alcance de este proyecto es la propuesta de una estructura de un *BSC* para COMOR con la finalidad de que este sea el primer paso para la aplicación del mismo.

Limitaciones.

Tiempo: El modelo tradicional para poner en marcha el *BSC*, de acuerdo con Kaplan y Norton, normalmente se lleva a cabo en un periodo que oscila entre los 16 y 25 meses (Rillo, 2005) por lo que debido a dicha limitación, este proyecto se enfocará a la propuesta de la arquitectura de un *BSC*, para su posterior implementación por parte de la gerencia.

Ubicación: COMOR cuenta con cinco sucursales, sin embargo, por cuestiones de ubicación y logística, solo se tomará la sucursal de Puebla como principal fuente de información y punto de partida.

Capítulo II: Marco contextual y teórico

2.1 Marco contextual

2.1.1 Concepto de PyME

Si bien no existe una definición universalmente aceptada, la definición de Pequeña y Mediana Empresa (PyME), de acuerdo con Mahembe (2011), puede categorizarse desde dos perspectivas: económica y estadística. Desde la perspectiva económica debe cumplir con tres criterios: tener una pequeña parte del mercado, ser manejada por propietarios o copropietarios de manera personalizada y ser independiente. Por otro lado, desde la perspectiva de la estadística, una PyME se mide con base en su contribución al PIB de una economía, al empleo que genera y en las exportaciones que realiza (Mahembe, 2011). Uno de los primeros intentos para darle una definición a la PyME se encuentra en el informe Bolton de 1971, que sugiere dos enfoques para la definición: cualitativo y cuantitativo. Los académicos, los responsables de la formulación de políticas, instituciones internacionales y organismos estadísticos aplican los criterios cuantitativos para la definición de PyME (Berisha & Pula, 2015). Es así que, de acuerdo con Berisha y Pula (2015), el criterio más común para distinguir a las grandes empresas de las PyMES es el número de empleados.

La (OECD [Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico en español], 2000) definió a la PyME como una firma no filial e independiente que emplea a un número determinado de empleados, el cual varía de acuerdo con diferentes sistemas estadísticos. El límite más común que se utiliza para su definición es la de 250 empleados de acuerdo con la Unión Europea, mientras que en otros países se establece un límite de 200 empleados; en Estados Unidos se considera como tope un máximo la cantidad de 500 empleados (OECD, 2000). Las PyME juegan un papel fundamental en el desarrollo de un país, ya que contribuyen de diferentes

maneras: crean empleos para la fuerza laboral y proveen sustentabilidad e innovación, por lo que se les asegura como motores mediante los cuales los objetivos de cada país pueden ser acuñados (Mahembe, 2011). Si bien es cierto que las PyME se vuelven más flexibles y responsivas a las necesidades de sus clientes en comparación con organizaciones de mayor tamaño, también es cierto que, tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo, las PyME enfrentan un gran número de dificultades y obstáculos que complican sus operaciones y crecimiento, como la falta de financiamiento, la capacidad restringida de su cuerpo gerencial y la baja productividad, cuestiones que se vuelven más visibles en un ambiente tecnológico y globalizado (OECD, 2000; Mahembe, 2011).

2.1.2 Concepto de PyME en México

En la Tabla 1 se puede apreciar que, para clasificar a la PyME en México, se toman en cuenta los siguientes factores: sector, número de trabajadores y monto de ventas anuales. Siguiendo la definición de la OECD (2000), que establece que la PyME es una firma no filial e independiente que emplea a un número determinado de empleados, que varía de acuerdo con diferentes sistemas estadísticos, para que una empresa sea considerada en México como pequeña y tomando en cuenta los sectores de comercio, industria y servicios, esta debe tener entre 11 y 50 empleados. Por otro lado, para que una empresa sea considerada mediana, debe contar con una cantidad que va desde los 31 hasta los 100 empleados dentro del sector comercio y desde los 51 hasta los 250 empleados dentro de los sectores de servicio e industria (OECD, 2013a).

Tabla 1
Definición de PyME en México

Tamaño	Sector	Número de trabajadores	Ventas anuales (millones en MXN)
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta 4
Pequeño	Comercio	De 11 a 30	4.01 a 100
	Industria y Servicios	De 11 a 50	4.01 a 100
Mediano	Comercio	De 31 a 100	100.01 a 250
	Servicios	De 51 a 100	100.01 a 250
	Industria	De 51 a 250	100.01 a 250

Fuente: Adaptada de la tabla de la publicación de la OECD (2013), Mexico: *Key Issues and Policies* sobre la definición de PyME en México

México cuenta con una de las tasas más altas de creación de empresas entre los países de la OCDE y América Latina. Las PyME y los emprendedores se vuelven fundamentales para la innovación, el crecimiento económico y la generación de empleo en México, ya que aportan a su desarrollo y cohesión social (OECD, 2013b). De acuerdo con la OECD (2017), existen 4 millones de PyME en México, que representan el 99.7% de todas las empresas privadas, así como la generación del 62.6% del trabajo dentro del sector privado y el 35.2% de la producción total bruta (OECD, 2017).

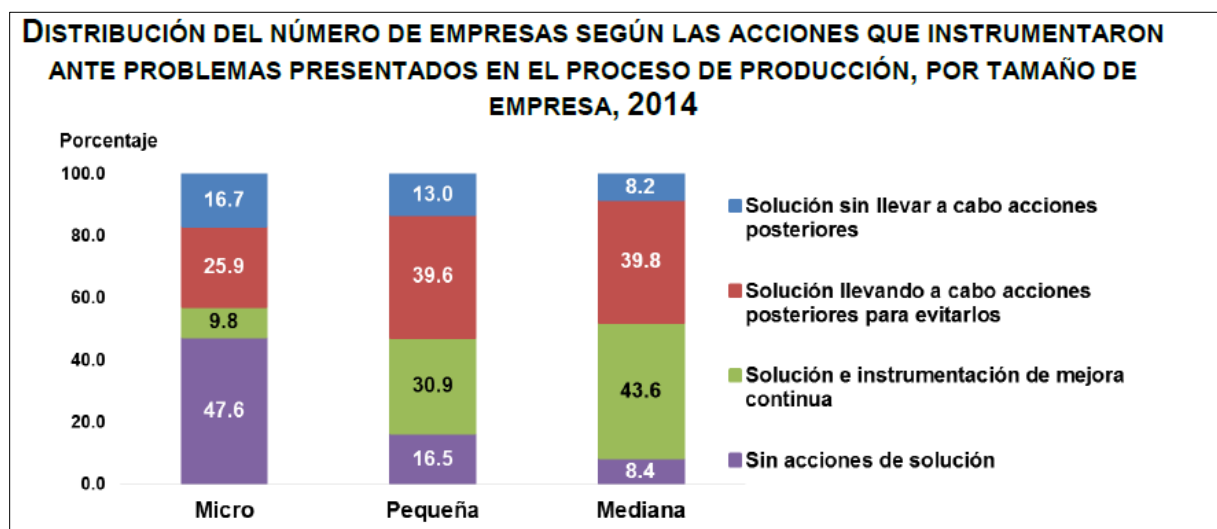


Figura 1. Distribución del número de empresas según las acciones que instrumentaron antes problemas presentados en el proceso de producción, por tamaño de empresa, 2014

Fuente: INEGI. (2016). Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país. Boletín de prensa núm. 285/16

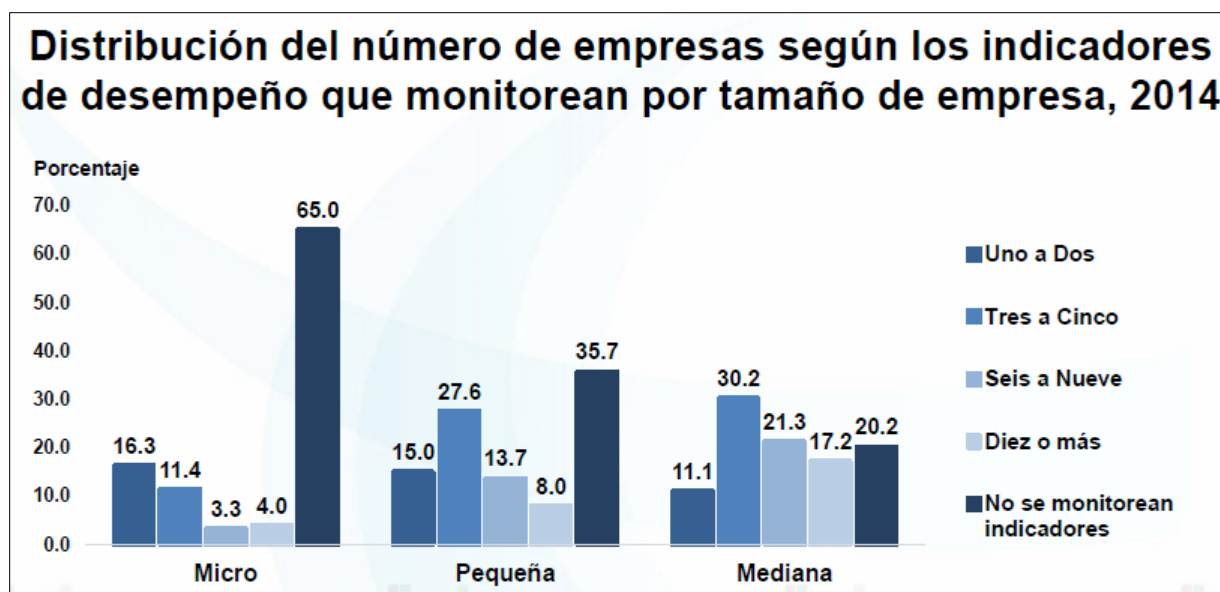


Figura 2. Distribución del número de empresas según los indicadores de desempeño que monitorean por tamaño de empresa, 2014

Fuente: INEGI. (2016). Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país. Boletín de prensa núm. 285/16

En 2015, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), presentaron la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (INEGI, 2016). De las empresas consideradas para la encuesta, el 97.6% fueron micro, el 2% pequeñas y el 0.4% medianas; en cantidad de empresas, las PyME fueron representadas por 96,121 unidades. La Figura 1 muestra que, respecto de las soluciones que generan las PyME para resolver problemas en sus procesos de producción, arriba del 30% implementa instrumentación de mejora continua y alrededor del 10% implementa soluciones a problemas que se presentan, pero sin darles continuidad. Por otro lado, la Encuesta toma en cuenta las capacidades gerenciales de las empresas y considera que estas deben incluir indicadores claves de desempeño, siendo las empresas medianas las que cuentan con un mayor número, ya que monitorean de tres a cinco indicadores. Un mayor porcentaje de empresas pequeñas no toman en cuenta indicadores para monitorear su desempeño en comparación con

empresas de tamaño mediano (INEGI, 2016). Es así que se puede concluir que a medida que una empresa crece, también lo hace su interés por tener un mayor control y entendimiento de su desempeño.

2.1.3 Empresas familiares

Una empresa familiar es aquella en la que los miembros de una o varias familias tienen una participación suficiente en el capital y controlan la toma de decisiones que como cualquier otro tipo de personas toman un riesgo compartido, creando estructuras y planes donde construyen un ideal común (González, Jiménez, García, & Hernández, 2015). Si bien no se ha profundizado en su estudio, el papel que tienen las empresas familiares en la generación de riqueza nacional es preponderante. Las empresas familiares forman parte esencial de las estructuras productivas en economías industrializadas y en vías de desarrollo, sin embargo su estudio se intensificó hasta la década de los ochentas, y actualmente el tema se encuentra en expansión (Soto Maciel, 2013).

González et al. (2015), citando a Chua, Chrisman y Sharma, mencionaron que una empresa familiar es única, ya que los factores de propiedad, gobernanza, gestión y sucesión influyen de manera importante en sus metas, estrategias, estructura y forma. Los propietarios que a su vez suelen ser los directores generales de las empresas familiares, suelen tener una estrategia mental de su negocio que, de acuerdo con Encalada y Reyna (2014), se asemeja a lo que Mintzberg denomina como una estrategia emergente; aun así, es de importancia que la estrategia sea plasmada y que haya una participación de los equipos directivos en este tipo de empresas para la formulación e implementación de una estrategia que permita alinear sus decisiones y acciones.

2.1.4 Empresas familiares en México

De una compilación realizada por Soto Maciel (2013), sobre las diferentes definiciones de empresa familiar que se han utilizado en México de varios autores como De la Garza,

Belausteguigoitia, Castrillo y Suárez, se puede decir que una empresa familiar es una empresa mayoritariamente poseída y controlada por una familia donde dos o más miembros se encuentran relacionados y ocupan posiciones gerenciales, en un negocio donde los sistemas familia, empresa y propiedad se entrelazan con el objetivo de lograr una continuidad en el tiempo. En México, más del 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) tienen una clara representación familiar en el capital y en el control (KPMG, 2013). Los problemas internos claves que enfrentan las empresas familiares en México son similares a los que enfrentan las empresas de todo el mundo, aunque con mayor énfasis en la reorganización de la empresa, el desarrollo del negocio y las condiciones del mercado (PricewaterhouseCoopers [PwC], 2014).

2.1.5 La PyME familiar en México

Si bien no todas las PyMES son empresas familiares ni todas las empresas familiares son PyMES, se podría entender que la mayoría de las PyMES en México son familiares de acuerdo con lo que mencionan Aguilar y de Lema (2011), Dussel Peters (2014) y Aguilar, Marneou, y Guerrero (s.f.), citando a investigadores como Chua, Chrisman y Chang a Daily y Dollinger y organizaciones como la Comisión Intersecretarial de Política Industrial de la Secretaría de Economía (CIPI), que señalan en sus trabajos que las PyME son en su mayoría de carácter familiar y que entre el 65% y 72.5% de las PyME mexicanas son familiares. Sin embargo, se hace la acotación de que, para efectos del presente proyecto, se toman las definiciones que utilizan la OECD (2013a) y las compilaciones de Soto Maciel (2013) para conceptualizar a la PyME familiar como una empresa mayoritariamente poseída y controlada por una familia, donde dos o más miembros se encuentran relacionados y ocupan posiciones gerenciales, en un negocio donde los sistemas familia, propiedad y empresa se entrelazan y que tiene entre 11 y 250 empleados.

Para el caso específico del Estado de Puebla, el Centro de Investigación de Empresas Familiares de la UDLAP (2015) llevó a cabo un estudio con una muestra de 134 empresas familiares del Estado y sus alrededores para realizar un diagnóstico de su situación y poder identificar sus principales necesidades. Los resultados mostraron que el 45% de las empresas tuvieron un crecimiento modesto en la demanda de sus productos en comparación con el periodo anterior; que los principales retos que las empresas creen que pueden enfrentar de manera interna están relacionados con temas de finanzas, márgenes de rentabilidad y planeación estratégica, siendo solo el 29% de las empresas las que se preocupan por este último tema. Por otro lado, a los líderes de las empresas les preocupa dejar un legado de expansión, permanencia, calidad y servicio y una empresa libre de deudas, siendo el tema de expansión el que mayor porcentaje de interés presenta (70.4%). Respecto al tema de planeación estratégica, el 68% de las empresas reportó no contar con un plan de negocios estratégico futuro (CIEF, 2015).

2.1.6 Las PyME familiares mexicanas y su relación con la medición de desempeño

En la búsqueda de crecimiento, permanencia y conservación de valor, una empresa debe integrar y formalizar sus procesos y actividades, debe contar con personal capacitado y poseer tecnología de acuerdo con su complejidad (KPMG, 2013). La medición del desempeño se vuelve entonces un tema central, no solo dentro del ámbito de los negocios, sino para cualquier organización que quiera resultados eficientes y efectivos (Van Looy & Shafagatova, 2016). Si bien la falta de uso de indicadores es un tema común en diferentes empresas, en el caso particular de las empresas familiares mexicanas, de acuerdo con el reporte de KPMG (2013), que se obtuvo por medio de encuestas realizadas a más de 200 directores y altos ejecutivos de diferentes empresas familiares mexicanas, solamente el 32% de los empresarios cuenta con indicadores para temas críticos de su negocio y para documentar el desempeño, además de que el 78% no

evalúa a los miembros de la familia que están dentro de la empresa, lo que genera una falta de compensaciones en función de habilidades y desempeño. La carencia de indicadores para evaluar el desempeño y la no evaluación de la estrategia de una empresa sería similar a no tener un medidor de combustible en un avión (KPMG, 2013).

2.1.7 Concepto de empresa comercializadora

Una empresa comercializadora se encarga de comercializar un producto finalizado (Definición de comercializadora, s.f.). A pesar de que existe una gran diversidad de tipos de empresas comercializadoras, todas tienen el mismo propósito que es la consolidación de la demanda de distribuidores finales de bienes, efectuar la compra a los fabricantes y distribuir el producto aplicando cierto margen de utilidad a la venta realizada (Guías empresariales, s.f.).

2.1.8 La industria de la construcción en México

El mercado mundial de la construcción está pasando por una importante transformación, debido a que las corporaciones siguen respondiendo a los desafíos que dejó la crisis económica de 2008, entre los que destacan la búsqueda de eficiencia en sus procesos productivos y el aumento de precios en las materias primas. En cuanto a su crecimiento, se espera que para 2025 aumente el valor global de la industria de la construcción hasta en un 70% tomando como punto de partida el año 2012 y, en el caso particular de las economías emergentes, se espera que estas cuenten con el 55% del gasto total de la construcción global. A nivel general, la industria de la construcción está evolucionando hacia la sustentabilidad, debido al aumento de conciencia medioambiental en la sociedad que demanda productos de alta calidad de bajo impacto para el ecosistema. A nivel particular, uno de los segmentos más importantes dentro de la construcción es la industria cementera, en la que existe una fuerte demanda en la producción de nuevos

productos y en el mejoramiento de su calidad, por lo que las empresas de este tipo se encuentran compitiendo constantemente para lograr una expansión dentro del mercado (PwC, 2015).

En el caso particular de México, si bien el Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción (2018a) estima que la industria de la construcción va a retornar hacia un terreno positivo a partir de 2018, el desempeño productivo seguirá siendo insuficiente debido a factores económicos que inhiben el crecimiento como los son el aumento de precios de los materiales de la construcción por la inestabilidad del tipo de cambio, donde es importante hacer la acotación que dentro de la misma la industria del cemento es una de las más competitivas en términos de costos (PwC, 2015); el aumento de precios de los materiales de la construcción por inestabilidad en el tipo de cambio; los resultados de la renegociación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte y a factores políticos como los resultados de las elecciones presidenciales que agregan niveles de riesgo al desempeño económico para el segundo semestre de 2018 (Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción, 2018a). A pesar de los factores económicos y políticos, es importante señalar que la inversión privada, la construcción inmobiliaria residencial para estratos medios y altos, y el crecimiento de la infraestructura turística, comercial y de servicios, así como la etapa de reconstrucción después de los sismos de septiembre 2017, serán los impulsores de la industria de la construcción en México para 2018 (Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción, 2018b).

2.1.9 La aplicación del *BSC* en las PyME

El *BSC* puede ser definido como una herramienta para establecer y comunicar las metas organizacionales, y más importante, para medir el desempeño. El enfoque principal es balancear las medidas financieras como ganancias, pérdidas, activos y retorno de inversión con otras medidas como lo son la satisfacción del cliente, productividad y rotación del personal (What

about the little guys?, 2008). En el artículo *What about the Little guys?* (2008) se señaló como Rickards documentó los beneficios de la aplicación del *BSC* en las PyME en el caso de Eurostove, una PyME donde aplicó el *BSC*, y obtuvo los siguientes resultados: El *BSC* permitió encajar todos los instrumentos de medición en un solo instrumento, tomando en cuenta distintas variables financieras, permitiendo que la organización extendiera su estrategia corporativa a lo largo de su estructura y ofreciendo un conjunto de mediciones medibles. Rickards (2007) señaló que, en el caso particular de las PyME, una de las razones por las que se ha escrito poco con respecto a estas y al *BSC* es porque no muchas PyME han implementado la herramienta, y esto se debe principalmente a tres razones: hay estructuras gerenciales inmaduras, tienden a servir a nichos de mercado específicos, dejando de lado otras oportunidades de mercado y la gerencia suele tener un papel más práctico de lo que su posición requiere. Otra de las razones por las cuales se considera que las PyME no adaptan el *BSC* es porque le temen al manejo de indicadores que se puedan identificar (Autor pendiente, 2008).

Con respecto a la aplicación del *BSC* en las PyME, hay autores que apoyan su implementación y otros que no apoyan esta idea. Cuando fue creado el *BSC* se pensaba que solo se podía aplicar en empresas medianas y grandes; sin embargo, por su característica de universalidad, el *BSC* se convierte en un instrumento aplicable a las PyME (Beltrán, & Capilla, 2014). Sin embargo, hay otros autores como que, citados por Beltrán y Capilla (2014), señalaron que el *BSC* no se sugiere para aplicarse en las PyME dados los niveles de volatilidad en los que estas operan, lo que hace que las estrategias deban cambiarse constantemente, a lo que se suma la incapacidad administrativa de las personas que integran la empresa desde colaboradores hasta propietarios (Beltrán & Capilla, 2014). Por otro lado, el mismo McAdam,

citado por Beltrán y Capilla (2014), mencionó que el *BSC* ayuda a las PyME a eliminar la debilidad de desarrollar estrategias sin tomar en cuenta los recursos con los que cuentan y, por esta razón, la estrategia se vuelve más objetiva, además de que el *BSC* en las PyME contribuye a generar productos y servicios y ayuda al empresario a tener más control sobre sus procesos y estrategia de negocio (Beltrán & Capilla, 2014).

Otro de los beneficios señalados por Aguirre et al., citados por Beltrán y Capilla (2014), es que el *BSC* proporciona un mejor trabajo en equipo y comunicación, además de cercanía con el cliente y mejora en los procesos. Garengo, Biazzo y Bititci (2005), citando a Dickinson et al. y a McAdam, señalaron que el *BSC* es un sistema de medición profundo, y que lo que necesitan las PyMES son modelos que se enfoquen en la amplitud de la organización y no profundidad. El *BSC* es uno de los modelos más dominantes y conocidos en el campo (Sousa & Aspinwall, 2010). Andersen, Cobbold y Lawrie, citados por Souza y Aspinwall (2010), consideraron que el *BSC* y sus procesos asociados son benéficos para las PyME a pesar de que no hay mucha literatura que lo demuestre.

2.2 Marco teórico

2.2.1 Planeación estratégica

A través de los años, el concepto de planeación estratégica ha tenido cambios significativos respecto de su terminología, características de su proceso y enfoque de sus investigaciones. Los primeros trabajos de investigación sobre planeación estratégica se enfocaron en el estudio de la formalidad de la planeación como característica fundamental de un buen proceso estratégico; posteriormente, encaminaron su interés en el tiempo como premisa, utilizando el término de planeación de largo plazo y; finalmente, centraron su enfoque hacia la sofisticación de la planeación, donde clasificaron a las organizaciones con base en el número de

actividades que forman parte del proceso (Salazar, 2005). Para muchos estrategas e investigadores, la estrategia es un procedimiento formalmente organizado e intencional y describen a la planeación estratégica como el proceso de utilizar criterios sistemáticos e investigación rigurosa para formular, implementar y controlar la estrategia (Ali, 2018); sin embargo, hay variables comunes que los autores utilizan en la operación de la planeación como el establecimiento de objetivos, la definición de estrategias, el análisis del ambiente, proyecciones y presupuestos, además de procedimientos de evaluación y corrección del plan estratégico (Salazar, 2005).

La planeación estratégica provoca que los directivos de las organizaciones puedan tener una visión más amplia y se convierte en la base de una ventaja competitiva que, cuando se logra, permite a las organizaciones estar delante de sus competidores (Maleka, 2014). Es a partir de la publicación del libro *Estrategia corporativa* de Igor Ansoff que varias organizaciones establecieron un proceso de planeación estratégica en sus actividades administrativas (Salazar, 2005). La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de una organización de acuerdo con el contexto en el que se encuentra, de acuerdo con su misión y visión (Chiavenato, 2011). La viabilidad de las organizaciones, sin importar tamaño o sector, está determinada por su habilidad para evaluar sus resultados dentro de sus objetivos de mediano y largo plazo, por lo que planear y medir se vuelven elementos fundamentales para lograr resultados sostenibles (Amorocho, Chadid, Ricardo, Ruiz, & Alean, 2009). Un plan estratégico generalmente cuenta con un análisis FODA, visión, misión y valores, los factores críticos de éxito, medidas de desempeño organizacional, estrategias clave, medidas de desempeño para cada estrategia, decisiones importantes para el despliegue de recursos, sistemas de control y monitoreo, además de un plan para construir una alineación estratégica (Maleka, 2014).

La planeación estratégica se convierte en un elemento básico para las organizaciones; debido al dinamismo de la actividad empresarial, los directivos de las organizaciones deben permanecer en constante actualización con respecto de sus procesos administrativos, lo que implica la utilización de estrategias flexibles y la utilización de la estrategia que de acuerdo con Chandler, citado por Amorocho et al. (2009), es la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr metas (Amorocho et al., 2009; Madrigal Moreno, Madrigal Moreno, & Guerrero Dávalos, 2015). Para complementar lo dicho por Chandler, es importante mencionar a Porter (1996), quien señaló que, cuando se hable de estrategia, se debe tener cuidado de no confundir a la misma con la eficacia operativa, ya que por sí sola la eficacia no lleva a las organizaciones a mantenerse en el mercado por un largo tiempo y puede llevar a las organizaciones a perder la posición competitiva, que es lo que le da ventaja por sobre las demás.

El punto clave de una estrategia para Chandler es el largo plazo, ya que sostiene que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere tiempo y recursos suficientes para alcanzar la madurez (Contreras Sierra, 2013), lo que se contrapone a lo dicho por McGrath(2013), quien menciona que, debido a que hoy en día los clientes y los competidores son impredecibles, las organizaciones no se pueden dar el lujo de pasar meses planeando una estrategia de largo plazo, por lo que deben estar dispuestas a crear un portafolio de ventajas transitorias que les permita adaptarse a los cambios del ambiente externo. Habiendo diferentes tipos de percepción con respecto a lo que es una estrategia y ya que no todas las estrategias funcionan igual en todos los escenarios, es importante que una organización pueda definir qué estrategia va a utilizar mediante la identificación de sus circunstancias y de los recursos con los que cuenta (Bingham, Eisenhardt, & Furr, 2011).

Salazar (2005) señaló que, a pesar de que la planeación estratégica ha cumplido un papel importante en el desarrollo de alternativas para mejorar el desempeño en las PyME, su práctica en este tipo de organizaciones suele ser una actividad irregular, sin estructura y reactiva. La planeación estratégica promueve el pensamiento futuro de una organización, reduce la atención a detalles operativos y provee herramientas para identificar y evaluar alternativas que mejoren el desempeño, por lo que debe ser tomada en cuenta por los directivos de las organizaciones, sobre todo en las PyME, aunque sea con procedimientos menos formales (Salazar, 2005).

Específicamente en el caso de las empresas familiares, el tema de la planeación estratégica no ha sido ampliamente estudiado; sin embargo, Arnoldo (2017), citando a Ward, señaló que la planeación estratégica en empresas familiares es el desarrollo de una estrategia de negocios que considera aspectos tanto de la empresa, de la familia y el entorno, con una orientación hacia el crecimiento; y que en la misma se debe incorporar la misión de la empresa, su visión y los planes de acción, que le permitan a la organización y familia alcanzar sus objetivos estratégicos y continuidad. Es así que la planeación estratégica se vuelve relevante para estas empresas, dada la necesidad de desarrollar procesos eficientes que permitan la transferencia de conocimiento de una generación a otra, así como la capacidad de reinventarse, emprender, además de la mejora de sus sistemas (Arnoldo, 2017).

Arnoldo (2017) señaló que los componentes que deben considerar las empresas familiares para su planeación estratégica, deben incluir al menos la evaluación del potencial estratégico de la empresa, sus estrategias empresariales y la aprobación de decisiones estratégicas de reinversión; es así que plantea diferentes modelos de planeación estratégica dirigidos especialmente a empresas familiares, que se citan a continuación:

- El modelo de Ward de interdependencia de planificación empresarial y de la familia, el cual propuso que no era necesaria una planeación formal siempre y cuando exista un pensamiento estratégico;
- El modelo del proceso de administración estratégica, por Sharma et al., donde el proceso de administración estratégica se desarrolla en el mismo sentido, sin importar si la empresa es o no familiar, con un enfoque especial hacia el cumplimiento de objetivos;
- El modelo del proceso de gestión estratégica de la empresa familiar de Ussman, que combinó objetivos familiares con empresariales;
- Y el modelo del proceso de planificación paralela de Carlock y Ward, que involucró los aspectos familia y empresa para la definición de valores, planes y pensamiento estratégico (Arnoldo, 2017).

La estrategia se vuelve la base del *BSC*, ya que este último es una herramienta para traducir la estrategia a lo largo de la organización, no para crearla, por lo que es necesaria una estrategia previa (Niven, 2002). Es así que se desarrolló una guía cuya base es el Modelo del proceso de administración estratégica de Ward (Ver Figura 3), que se combinó con información recopilada por Maleka (2014) y Niven (2002) sobre lo que una buena planeación estratégica de una empresa debe incluir y que es importante para el *BSC* (Ver Tabla 2).

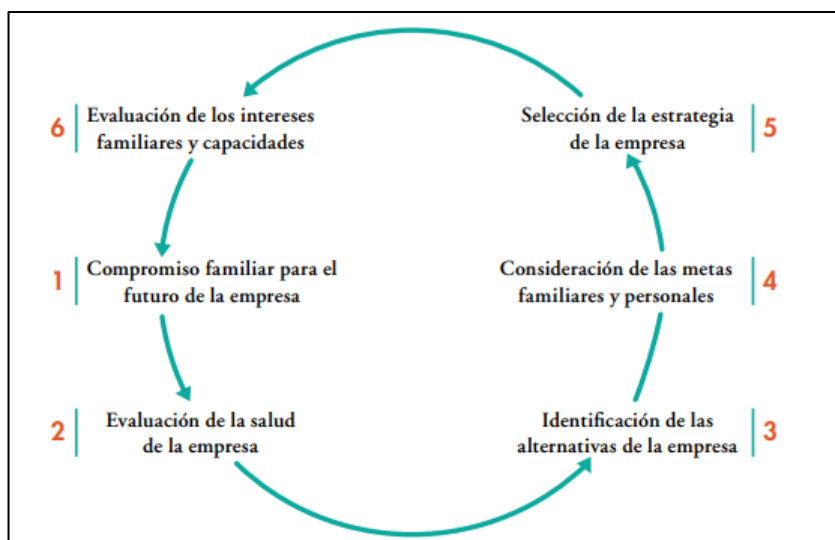


Figura 3. Modelo de interdependencia de la planificación empresarial y de la familia de Ward
Fuente: Arnoldo, 2017.

Tabla 2

Pasos de planeación estratégica según el Modelo de interdependencia de la planificación empresarial y de la familia de Ward (Arnoldo, 2017) y con información recopilada sobre lo que un buen plan estratégico debe tener según Maleka (2014) y Niven (2002)

Pasos	Descripción
1	Tener una radiografía del estado actual de la empresa (FODA)
2	Establecer una visión, misión y valores
3	Establecer un compromiso familiar que asegure la planificación
4	Realizar un análisis financiero para conocer la salud del negocio
5	Realizar un análisis de mercado para identificar alternativas que se pueden seguir desde perspectivas administrativas, geográficas o de calidad (PEST)
6	Conocer las metas de la familia
7	Seleccionar las estrategias clave
8	Evaluar los intereses de la familia

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Niven (2002), Maleka (2014) y Arnoldo (2017)

2.2.2 Indicadores

Medir el desempeño de una organización equivale a la expresión cuantitativa de determinados resultados que se generan de indicadores seleccionados, esta medición permite que

las organizaciones expresen su éxito a través de números (Velimirović, Velimirović, & Stanković, 2011). Los indicadores de desempeño se convierten en el corazón de los sistemas de medición de desempeño y tienen gran significado para la toma de decisiones a nivel gerencial (Nastasia, & Mironeasa, 2012), así como para la formulación e implementación de la estrategia de una organización y para impulsar a la gerencia a cumplir con metas y motivar a los grupos de interés a descubrir dichas metas y llevarlas a un nivel más elevado (Velimirović, et al., 2011). Nastasia y Mironeasa (2012) mencionaron que, cuando se monitorea el desempeño de una organización, es necesario utilizar una mezcla de indicadores financieros y no financieros, es así que para las PyME los indicadores deben tener dicha mezcla. Los indicadores solían enfocarse principalmente en medidas financieras como crecimiento, ganancias, flujo de efectivo y retorno de inversión, pero las mismas no estaban relacionadas con estrategias y esto provocaba un conflicto con los objetivos. Este enfoque falla cuando una organización busca responder al ambiente que la rodea (Nastasia, & Mironeasa, 2012).

La selección de indicadores adecuados que pueden utilizarse para realizar la medición del desempeño es una actividad sumamente importante, ya que sobre todas las opciones posibles se deben elegir aquellos indicadores críticos que puedan representar a la organización de la mejor manera (Velimirović, et al., 2011). Para establecer los indicadores de desempeño, se debe llevar a cabo un análisis de factores de desempeño que ayuden a trazar las relaciones de causa-efecto (Nastasia, & Mironeasa, 2012). Nastasia y Mironeasa (2012) mencionaron que las métricas más útiles, informativas y confiables suelen cumplir con las siguientes reglas: Objetividad e imparcialidad- ayudan a informar sobre el estado actual del proceso, Reproducibilidad- se deben poder aplicar por cualquier empleado, Consistencia- las unidades de medidas deben ser consistentes con la organización, Relevancia- las medidas deben ser significativas y ofrecer

información de valor sobre determinado proceso (Kotek, Nosek, & Bartos, 2018). La velocidad con la que se recopila la información es otro factor importante y ahí es donde se distingue entre medidas de corto y de largo plazo; las métricas de corto plazo se caracterizan por el hecho de que el proceso requiere información inmediata para su manejo y las de largo plazo suelen medir cambios progresivos de un proceso (Kotek, et al., 2018). Solo mediante la aplicación de métricas se pueden obtener garantías para que el sistema de operación de la organización sea de largo plazo; por ejemplo, las medidas de calidad se caracterizan por ser exactas y detalladas, generan medidas correctivas, no dejan espacio para malas interpretaciones y son fáciles de entender (Kotek, et al., 2018). Citando a Johansen y Rausand, Kotek et al. (2018) mencionaron que, para que los indicadores sean considerados de alta calidad, deben cumplir con 11 criterios: validez, fiabilidad, transparencia, claridad, contextualidad, facilidad de ser comunicados, consistencia, comparabilidad, especificidad, racionalidad y aceptabilidad (Kotek, et al., 2018). Leveson, citado por Kotek et al. (2018), señaló siete atributos para obtener indicadores de calidad, entre los que destacan la consistencia, efectividad, trazabilidad, sencillez e imparcialidad, ya que las mismas concuerdan con las características que proponen otros autores (Kotek et al., 2018). Por otro lado, Niven (2002) señaló la importancia de distinguir entre dos tipos de indicadores: de rezago y de liderazgo. Los indicadores de rezago son aquellos que se enfocan en los resultados al final de cada periodo, es decir, resultados históricos como las ventas; mientras que los indicadores de liderazgo son aquellos que miden los procesos y actividades intermedias, que van a llevar al cumplimiento de los indicadores de rezago, como por ejemplo las horas que se invierten en atender a un cliente (Niven, 2002). De acuerdo con Niven (2002), un BSC debe estar compuesto de ambos tipos de indicadores.

Tabla 3

Ejemplos de indicadores para un BSC desde las cuatro perspectivas (Niven,2002)

Financiera	Cliente	Crecimiento y aprendizaje	Procesos internos
Activos totales	Satisfacción del cliente	Índices de rotación	Entregas a tiempo
Utilidad bruta	Lealtad del cliente	Satisfacción de los empleados	Relación con la comunidad
ROI	Retención de clientes	Índice de motivación	Tiempos de respuesta a solicitudes de clientes
ROE	Número de clientes	Número de gerentes	Re trabajo
Valor del mercado	Volumen de ventas	Tasas de diversidad	Reclamos de garantías
Flujo de efectivo	Número de transacciones	Desarrollo de liderazgo	Introducción de nuevos productos
Deuda	Pérdida de clientes	Horas de capacitación	Porcentajes de defectos
Rotación de inventarios	Participación de mercado	Logro de metas personales	Agotamiento de existencias
Ingresos netos	Reconocimiento de marca	Accidentes	Patentes

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Niven (2002)

Los altos niveles de competencia en el ambiente actual han llevado a las PyME a adoptar sistemas estratégicos más formales, lo que las ayuda a generar mayores niveles de productividad y competitividad (Nastasiea, & Mironeasa, 2012). En comparación con las grandes organizaciones que suelen tener miles de procesos, las PyME tienen mayores oportunidades para implementar indicadores de medición debido a su tamaño (Nastasiea & Mironeasa, 2012). El desempeño de las PyME depende de su capacidad para adoptar estrategias adecuadas para alinear con sus objetivos sus recursos internos, que incluyen los recursos, capacidad de desarrollo, procesos y formulación estratégica; y externos, como factores ambientales e influencias de clientes, socios estratégicos, competidores y regulaciones (Nastasiea & Mironeasa, 2012).

Más allá del beneficio a la organización en general, una evaluación efectiva no solo beneficia a los gerentes, sino a los accionistas y a los empleados. La comunicación entre el gerente y la junta directiva se fortalece por medio de una evaluación adecuada que lleve al

gerente al buen manejo de la organización. Cada gerente le brinda a la organización fortalezas y debilidades particulares; mediante la implementación de un sistema de evaluación adecuado, los gerentes podrían maximizar sus habilidades y disminuir sus debilidades, y la organización podrá capitalizar lo que mejor hace el gerente (Anderson & Kleiner, 2003). La principal meta de un sistema de medición de desempeño es promover la congruencia de metas e influencias en el comportamiento de los gerentes. En el caso particular del *BSC*, se espera que tenga un impacto en la satisfacción laboral de la siguiente manera: En la comunicación, ya que ayuda a los gerentes a entender los comportamientos deseados por la organización, y por lo tanto aumenta el entendimiento de cuál es su rol, ya que el no contar con información se relaciona directamente con la satisfacción de los empleados (Burney & Swanson, 2010).

2.2.3 Medición del desempeño

El desempeño de cualquier organización es una inquietud constante para los grupos de interés o, en inglés, *stakeholders*; el problema principal es la elección adecuada de medidas a utilizar para evaluar el desempeño (Ali, 2018). Planear y medir son elementos claves para el logro de resultados; para que las organizaciones puedan alcanzar sus objetivos, deben ser capaces de trazar estrategias que, en conjunto con sus objetivos, las lleven a alcanzar su visión y a la generación y conservación de sus ventajas competitivas. Entonces, para poder lograr los objetivos de una organización, es necesaria la creación de un sistema de medición, que de acuerdo con Amorocho et al. (2009), citando a Díaz Granados, se debe medir todo lo que genera, agrega y crea valor, pero también lo que podría no crear valor y lo que destruye el valor. Los mapas estratégicos, como el *BSC* de Kaplan y Norton, son técnicas de planeación estratégica, se vuelven una manera de obtener una visión amplia de la estrategia de una organización y proveen

un idioma para describir una estrategia, antes de poder elegir las métricas para evaluar su desempeño (Amarocho et al., 2009).

La planeación estratégica no es la única variable que impacta en el desempeño de una organización, ya que es parte de un grupo de factores que mejoran el desempeño y que ayudan a las empresas a lograr sus objetivos y a crecer de manera controlada; las otras variables que impactan en el desempeño también incluyen la cultura que tiene la organización para utilizar la planeación estratégica, el grado de logro de objetivos, la industria y el ambiente en el que se desempeña la organización, además de las habilidades y estilo de los dueños y/o gerentes de la organización (Salazar, 2005). En el caso específico de las PyME, se ha dicho que los factores críticos de su éxito pueden encontrarse en los atributos de un modelo de una organización, cuyo éxito depende básicamente de la figura del emprendedor o dueño, que es personalmente responsable de manejar las actividades de la organización. Dicho modelo está caracterizado por la habilidad y flexibilidad de reaccionar rápidamente y de adaptarse a un ambiente competitivo y cambiante; a procesos organizacionales que no están muy estructurados; a la concentración significativa de procesos de toma de decisiones; al enfoque en aspectos técnicos; y a la existencia de conocimiento explícito y tácito que se desarrolla mediante procesos de aprendizaje basados en aprender haciendo (Garengo, Biazzo, & Bititci, 2005).

Los modelos de medición de desempeño deberían apoyar a las PyMES a manejar su incertidumbre, a innovar sus productos y servicios, así como a sostener sus procesos de cambio y evolución (Garengo et al., 2005). Las PyMES tienden a tener una planeación estratégica pobre y sus directivos con frecuencia no entienden cuáles son sus factores críticos de éxito. El proceso de diseñar un sistema de medición de desempeño obliga a una organización a hacer planeación estratégica y a implementar y destacar los espacios entre su desempeño actual y sus objetivos;

además de que ayuda a la organización a establecer objetivos futuros y planear todos los procesos de mejora necesarios (Garengo et al., 2005).

Garengo et al. (2005) mencionaron que, debido a que las organizaciones pequeñas tienen un enfoque operacional y financiero, los modelos balanceados raramente se utilizan. El enfoque de las PyMES hacia la medición del desempeño es informal, no planeado y no respaldado por un modelo predefinido; la medición del desempeño se utiliza para resolver problemas específicos. Garengo et al. (2005), también señalaron que la medición del desempeño en las PyMES se caracteriza por una mala alineación entre la estrategia y las medidas, ya que generalmente en este tipo de empresas la planeación se limita a niveles operativos y actividades pasadas. Muchos investigadores del tema señalan que las características propias de las PyMES pueden generar obstáculos para la implementación y uso de los sistemas de medición de desempeño, entre los que destacan: el limitado número de recursos humanos que, además, por lo general solo se involucran en actividades diarias, y no cuentan con tiempo para actividades adicionales como puede llegar a ser la implementación de un sistema de medición de desempeño; la capacidad gerencial, que por lo general carece de herramientas y técnicas gerenciales para el beneficio de la organización; la capacidad limitada de recursos; el enfoque reactivo; el conocimiento tácito y la poca atención a la formalización de procesos, lo que puede dificultar la obtención de información requerida para la implementación y uso de un sistema de medición de desempeño; el mal entendimiento de la medición del desempeño que como lo mencionaron Garengo et al. (2005), citando a Bourne, un sistema de este tipo solo puede ser implementado efectivamente cuando la organización percibe sus beneficios, y es que las PyME generalmente no entienden las ventajas potenciales de implementar un sistema de medición de desempeño y tienen la percepción de que son la causa de burocracia y un obstáculo para su flexibilidad (Garengo et al., 2005).

Citando a Barnes et al., a Hudson y Smith, y a Hudson et al., Garengo et al. (2005) mencionaron que los sistemas de medición de desempeño para las PyMES deben ser flexibles y dinámicos para poder responder a las necesidades de ese tipo de organizaciones, pero sin perder la estructura necesaria para favorecer la actividad de planear. Este proceso debe basarse también en sistemas de información de la gerencia, ya que estos no olvidan los recursos financieros y humanos de las pequeñas y medianas empresas (Garengo et al., 2005). Es necesario contar con buenas medidas de desempeño para que cualquier organización pueda reconocer estrategias satisfactorias y descartar las no exitosas (Garengo et al., 2005).

La ventaja de utilizar medidas de desempeño de calidad ha sido identificada por diversos autores como Camp, Juran y Godfrey, Hakes, Divorsky y Scheirer que, de acuerdo con Sousa, Aspinwall, Sampaio, y Rodrigues (2005), señalaron que buenas medidas de desempeño apoyan un número diverso de metas organizacionales y estas pueden llevar a una mejora del desempeño y a mejores decisiones estratégicas. Sousa et al. (2005) también mencionaron que el reporte frecuente de metas estratégicas y de desempeño a los empleados los hace más conscientes de su propósito y hace que se vuelvan más orientados a resultados. Sin datos, es más fácil que el éxito pase desapercibido y la motivación disminuya. Medir los resultados también facilita una identificación temprana de los problemas. Las medidas de desempeño también pueden ser utilizadas para influenciar comportamientos y, por lo tanto, afectan la implementación de la estrategia, ya que solo puede existir cuando alguien identifica un patrón consistente de decisiones y acciones en una organización (Sousa et al., 2005).

La medición de desempeño puede introducirse en todos los niveles de una organización: Para identificar problemas y mejorar la eficiencia de tareas específicas, para lograr la satisfacción del cliente y para desplegar los objetivos estratégicos. La madurez de una organización afecta el

despliegue de un proceso adecuado y el éxito de un sistema de medición de desempeño (Sousa & Aspinwall, 2010). Existen muchos marcos para la medición del desempeño; no todos se enfocan en aspectos técnicos, mientras que otros no fueron diseñados para aplicarse en las PyME. De acuerdo con Rouse y Putterill, la evaluación del desempeño no puede manejarse con un solo marco enfocado únicamente en la medición del desempeño (Sousa & Aspinwall, 2010).

Citando a Hudson, Smart y Bourne, Sousa y Aspinwall (2010) mencionaron que existen barreras importantes para el desarrollo estratégico de los sistemas de evaluación de desempeño en PyME, debido a que existe un espacio entre la teoría y la práctica. La realidad presenta muchos obstáculos para la adopción de un sistema de medición de desempeño. Algunos de los factores que pueden afectar el desarrollo y uso de los sistemas de evaluación del desempeño desde una perspectiva de las PyME son:

- El ambiente, ya que es dinámico y puede fomentar o limitar la adopción de un sistema de evaluación del desempeño a medida que cambia (Sousa & Aspinwall, 2010).
- La referencia o estándar, que se imponen de manera externa y están relacionados con lo que las PyME esperan del sistema de evaluación del desempeño, pero esto se puede resolver si se entiende que el principal objetivo de una PyME al aplicar este tipo de sistema es mejorar el desempeño organizacional, y es que para evaluar su éxito, una PyME no solo debe elegir las medidas adecuadas, sino encontrar un sistema de medición de desempeño congruente con su negocio (Sousa & Aspinwall, 2010).

Con base en una revisión de la literatura, Sousa y Aspinwall (2010) desarrollaron un marco para lograr la implementación de un sistema enfocado a la medición y la calidad que le ayude a las PyME a aumentar su calidad y su desempeño organizacional. El resultado del marco se describió como híbrido y simple en su aplicación, ya que se basa en una secuencia de pasos,

además de ser flexible en su implementación y en el nivel de detalle que se le pone a cada paso, ya que esto depende de las necesidades de la organización. De acuerdo con Sousa y Aspinwall, el marco consiste de los siguientes pasos:

1. Visión general, motivación y compromiso de liderazgo: citando a Ghobadian y Gallear y a Bitici y Neely et al., Sousa y Aspinwall (2010) se refirieron a este punto como la presentación de un marco que busca inculcar conciencia, es decir, hacer una transferencia del conocimiento a la organización sobre la medición del desempeño y mejora de la calidad con base en sus recursos y objetivos. Se puede aplicar en todos los niveles de una PyME. Este paso genera motivación y compromiso, lo que prepara a la organización para su implementación.
2. Definir y comunicar la visión, misión y la estrategia: esta etapa permite identificar una buena estrategia o, de lo contrario, que una existente pueda ser desarrollada o mejorada (Sousa & Aspinwall, 2010).
3. Identificar el estado actual: evaluar el estado actual de una PyME. Si bien el gerente de la organización puede describirlo, generalmente no suele tener los datos para confirmarlo. El enfoque de este paso puede centrarse en los procesos gerenciales, que generalmente son los que causan la mayoría de problemas (Sousa & Aspinwall, 2010).
4. Definir y priorizar los objetivos: en esta fase, los objetivos de las PyMES se respaldan en la información que arrojan los pasos 2 y 3; es mediante un grupo de objetivos que la gerencia provee una guía organizacional. Los objetivos se clasifican por su importancia: internos o externos; y por su dificultad: fáciles o difíciles de lograr (Sousa & Aspinwall, 2010).
5. Desarrollar un sistema de medición de desempeño: la fase de diseño se basa en la información recolectada en los pasos previos. Dependiendo de las características de la organización, el

sistema se puede enfocar en mejorar o monitorear determinadas variables asociadas con objetivos (Sousa & Aspinwall, 2010).

6. Implementación: Implica el desarrollo del conocimiento requerido para aumentar la capacidad de mejora interna, que se traduce en desarrollar un plan de solución, que puede incluir sugerencias por parte del staff y un análisis de riesgo. Deben también introducirse medidas necesarias para evaluar y darle seguimiento al plan de mejora. En esta etapa los objetivos de la organización deben ser claros y estar alineados con sus propias acciones, decisiones y madurez (Sousa & Aspinwall, 2010).

7. Revisión, estandarización y aprendizaje: las mejoras logradas se van a reconocer mediante los sistemas de medición de desempeño. Las acciones deben asegurar de que las ganancias se mantengan mediante la estandarización. El compromiso gerencial también será evaluado con base en el avance de las mejoras (Sousa & Aspinwall, 2010).

2.2.4 Modelos de medición del desempeño

Uno de los principales problemas en el área de medición de desempeño es que la literatura es diversa. Muchos autores han sugerido marcos, guías, procesos, modelos, técnicas y principios que buscan resolver problemas relacionados con la teoría y filosofía de la medición, la medición puesta en práctica y tipos específicos de medidas (Sousa et al., 2005). La medición del desempeño puede influenciar el comportamiento y la implementación de la estrategia de una organización. Un sistema para medir el desempeño de una organización debe diseñarse e implementarse de acuerdo con la estrategia de la organización, ya que debe poder crear una relación entre la estrategia, los objetivos y las personas de una organización, sin olvidarse de los aspectos operativos (Garengo et al., 2005). Un sistema de medición de desempeño es un sistema dinámico y balanceado que tiene la capacidad de apoyar los procesos de toma de decisiones

mediante la recolección, elaboración y análisis de la información de acuerdo con Neely et al. (Garengo et al., 2005).

La falta de alineación entre las medidas de desempeño y una estrategia de negocio en los modelos tradicionales, suele ser uno de los principales obstáculos para lograr los resultados que se esperan de un sistema de medición de desempeño. Modelos como el *BSC* señalan la importancia de alinear la estrategia con el mismo sistema de medición, lo cual es un punto importante para las PyME dado que generalmente carecen de una estrategia formalizada, y en estos casos la implementación de un sistema de medición de desempeño puede ayudar a la formalización de su estrategia (Garengo et al., 2005). En una revisión de literatura, Garengo et al. (2005) señalaron que los sistemas de medición de desempeño y la estrategia deben estar separados pero interrelacionados a la vez, ya que los sistemas de medición deben apoyar la definición, desempeño y evolución de una estrategia con el objetivo de mantener una mejora continua.

Un sistema de medición de desempeño es una guía para desarrollar e implementar una estrategia y para encontrar un método que pueda utilizarse para mejorar continuamente, además de que permite que la organización pueda recopilar información que mida la efectividad y eficiencia de sus actividades y por ende reconocer si la estrategia está siendo la adecuada y si está contribuyendo para el logro de objetivos (Garengo et al., 2005). Citando a Tenhunen et al., Garengo et al., (2005), mencionaron que un modelo profundo puede ayudar a las PyME a concentrarse en unos cuantos objetivos y a desarrollar un modelo de evaluación de desempeño más enfocado en un periodo de tiempo más corto con un uso limitado de recursos (Garengo et al., 2005). Las PyME se caracterizan por tener un enfoque en aspectos operativos y financieros y generalmente solo miden el desempeño de aspectos individuales como lo son tiempos de entrega

y niveles de calidad. Si bien los objetivos operacionales son importantes, las PyME necesitan aumentar su enfoque estratégico para alinear su toma de decisiones con sus objetivos estratégicos, por lo que un sistema de medición de desempeño balanceado se vuelve una herramienta importante (Garengo et al., 2005).

El balance es una característica que los sistemas de medición de desempeño deben tomar en cuenta, ya que muchos de los mismos se enfocan solamente en medidas financieras. A lo largo de los años, diferentes estudiosos han tomado diferentes enfoques para balancear sus sistemas de medición: Keegan et al. escribieron sobre la importancia de balancear medidas internas y externas, Lynch y Cross relacionaron el balance con los diferentes niveles de la organización, y Kaplan y Norton tomaron en cuenta el factor de balance desde cuatro perspectivas diferentes basadas en la naturaleza de las medidas (financieras y no financieras) y en el objetivo de las medidas (internas y externas) (Garengo et al., 2005). Otros autores señalan que la claridad y la simplicidad deben de ser las principales características de un sistema de medición de desempeño; si bien son difíciles de identificar por tener componentes subjetivos, la organización debe definir y transmitir los objetivos que le permitan utilizar las medidas adoptadas (Garengo et al., 2005). Ballantine y Brignall, citados por Garengo et al. (2005), señalaron que un sistema de medición de desempeño debe no solo medir los resultados sino los determinantes para ayudar a monitorear acciones pasadas y ayudar en el proceso de mejora.

Por otra parte, Garengo et al., (2005), citando a Kaplan y Norton, señalaron que dentro de la medición del desempeño debe haber una relación causal entre los resultados y los determinantes, ya que consideran que el que se de esta situación, apoya la revisión y el aprendizaje de una estrategia. A este respecto Garengo et al. (2005) mencionó que Suwignjo et al. analizaron diferentes técnicas para entender la relación entre los resultados y los

determinantes como mapas cognitivos, diagramas de causa y efecto, diagramas de árbol y la metodología AHP. Con estas técnicas los autores han podido desarrollar un modelo específico por sus siglas en inglés *QMPMS* o, en español, Modelo Cuantitativo para Sistemas de Medición de Desempeño, que ayuda a identificar los factores que afectan el desempeño y la relación que existe entre ellos (Garengo et al., 2005).

Con respecto a la facilidad que debe de existir para el manejo de los sistemas de medición, Ewing y Lundhal, citados por Garengo et al. (2005), establecieron un límite de 25 indicadores para cada directivo y consideran que, si este número se excede, los sistemas de medición de desempeño se pueden volver difíciles de manejar y desmotivar a quienes los quieran utilizar. Las medidas a utilizar deben definirse utilizando criterios objetivos y claros, y es de acuerdo con lo que mencionaron Neely et al., hay diferentes factores que pueden influenciar la calidad de los datos durante el proceso de definición e implementación; para el caso de las PyME, lo que estas necesitan es un sistema de medición de desempeño simple que pueda darle a la gerencia un enfoque, por lo que el número de medidas que deben utilizar debe ser limitado, pero sin comprometer el sistema que se use, ya que se debe buscar la visión holística que la arquitectura original de un sistema provea (Garengo et al., 2005).

Los sistemas que se señalan a continuación, resultaron de un análisis que Garengo et al. (2005) realizaron, tomando en cuenta diferentes variables como la alineación de la estrategia, el desarrollo de la estrategia, el enfoque en *stakeholders*, niveles de balance, proceso de orientación, profundidad y amplitud, relaciones causales, claridad y simplicidad, además de desempeños financieros y no financieros:

- La Matriz de medición de desempeño de Keegan et al. ayuda a las organizaciones a definir sus objetivos estratégicos y a trasladarlos a medidas de desempeño mediante un

enfoque jerárquico e integrado. Si bien es un modelo balanceado con perspectivas internas y externas, está citado en la literatura por su simplicidad y flexibilidad, lo cual muchas veces es criticado porque no considera otras perspectivas y relaciones que se utilizan en otros modelos como el *BSC* o el sistema de diseño piramidal de Lynch y Cross (Garengo et al., 2005).

- El Sistema de diseño piramidal de Lynch y Cross está construido en una pirámide de cuatro niveles y muestra la relación de la estrategia corporativa con las unidades de negocio y de operaciones, lo que hace que los objetivos estratégicos se trasladen hacia toda la organización de arriba hacia abajo, además de que mide la satisfacción de los *stakeholders* y la actividad operacional (Garengo et al., 2005).
- El Sistema de medición de desempeño para las industrias de servicio de Fitzgerald et al., también llamado marco de resultados y determinantes, el cual se enfoca en seis dimensiones divididas en resultados y las determinantes de los mismos, donde señala la importancia de definir cuidadosamente los indicadores de desempeño que se necesitan para lograr el objetivo del desempeño (Garengo et al., 2005).
- El Sistema de medición de desempeño integrado, o *IPMS* por sus siglas en inglés, desarrollado por Bititci et al., es un sistema de información que permite que el desempeño gerencial funcione de manera eficiente y efectiva. El modelo señala dos facetas principales: 1) la integridad, que es la habilidad para que el sistema de medición promueva la integración de diferentes áreas de negocio y 2) despliegue, que se refiere al despliegue de sus objetivos y políticas mediante cuatro niveles, donde el nivel más alto se convierte en el *stakeholder* del nivel más bajo (Garengo et al., 2005).

- El prisma de desempeño de Neely et al. es un modelo de tres dimensiones que busca medir el desempeño de toda la organización. El prisma representa gráficamente la arquitectura del modelo, y cada cara del mismo corresponde a un área específica de análisis: satisfacción y contribución de los *stakeholders*, estrategias, procesos y capacidades (Garengo et al., 2005).
- El modelo de desempeño organizacional de Chennell et al., que fue desarrollado para PyME y se basa en tres principios: alineación, procesos de pensamiento y practicidad. El marco de este modelo está basado en dos conceptos claves de gestión: la zona gerencial y la teoría de sistemas abiertos; el primer concepto describe tres zonas gerenciales (estratégica, táctica y operacional) y el segundo se enfoca en el ambiente de la organización y utiliza el análisis de satisfacción de los *stakeholders*. En este modelo, el indicador más importante es la satisfacción de los *stakeholders* (Garengo et al., 2005).
- El Sistema integrado de medición para pequeñas empresas por Laitinen es un modelo diseñado para ser utilizado también por PyME, y tiene siete dimensiones de medidas que se clasifican en externas (desempeño financiero y competitividad) y en internas (costos, factores de producción, actividades, productos y ganancias), todas conectadas entre sí por una cadena de efecto (Garengo et al., 2005).
- El *BSC* por Kaplan y Norton, es uno de los modelos más populares tanto en la literatura como en la práctica, ya que provee a la dirección de una organización de medidas balanceadas basadas en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, procesos internos, e innovación y aprendizaje. Todas estas perspectivas están relacionadas con diferentes tipos de objetivos organizacionales, medidas y actividades que apoyan la estrategia de la organización (Garengo et al., 2005).

- Para su modelo, Kanj y Sa tomaron el *BSC* y lo mejoraron, al integrar principios del *TQM* y factores críticos de éxito, lo que resultó en un modelo enfocado en medir cómo una organización se desempeña desde una perspectiva interna. Esta extensión del *BSC* complementa el modelo de excelencia de negocio que desarrolló Kanji en 2001, que es un marco interno, siendo así que los dos complementan una perspectiva global de la organización (Sousa & Aspinwall, 2010).

Respecto a la viabilidad para aplicar un *BSC* en una PyME, Terán, Sánchez del Rosario y Ruíz (2012) señalaron que el *BSC* es un proceso que transforma los objetivos estratégicos en resultados y es una herramienta dirigida a empresas que piensan en la mejora continua, lo que hace que tanto micro empresas como grandes corporativos puedan utilizarlo. Savoiz y Blum, citados por Batocchio, Ferraz Minatogawa, y Anholon (2017), mencionaron que la escalabilidad del *BSC* es lo que lo hace interesante para ser aplicado en cualquier tipo de organización.

2.2.5 El *BSC*

El *BSC* es un conjunto de mediciones que entrega una visión integral del negocio a los altos ejecutivos e incluye diferentes perspectivas (Kaplan & Norton, 2005). El conjunto de mediciones se agrupan dentro de cuatro perspectivas; las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento dentro de un contexto interno de la organización, así como las perspectivas financiera y de los clientes dentro de un contexto externo (Terán et al. , 2012). La perspectiva de procesos internos señala que las mediciones internas para el *BSC* deberían ser resultado de los procesos del negocio que tienen mayor impacto en la satisfacción del cliente: factores que impactan en los tiempos de ciclo, en la calidad, las habilidades de los empleados y la productividad (Kaplan & Norton, 2005). Las organizaciones deben decidir en qué procesos y competencias debe de ser las mejores y especificar indicadores para cada uno, con el objetivo de

agregar valor a los clientes y accionistas (Niven, 2002; Kaplan & Norton, 2005). Cuando las organizaciones dependen de relaciones con proveedores y terceros para atender eficientemente a sus clientes, deben considerar desarrollar medidas en esta perspectiva que las ayude a representar los elementos críticos de esas relaciones (Niven, 2002). Niven (2002), citando a Kaplan y Norton, señaló que se han identificado cuatro grupos de procesos aplicables a casi cualquier tipo de negocio dentro de la perspectiva de procesos internos:

- Procesos de gestión de operaciones- se refiere a los procesos relacionados con las operaciones diarias para producir o entregar un producto o servicio al mercado (Niven, 2002).
- Procesos para la gestión de clientes- incluye los subprocesos necesarios que se realizan para adquirir y mantener clientes. Los objetivos comunes que se manejan dentro de este punto son el aumentar la retención de clientes, el número de ventas cruzadas a clientes existentes o la maximización del gasto de los clientes (Niven, 2002).
- Procesos de innovación- son los subprocesos que pueden generar objetivos que estén bajo el paraguas de la innovación (Niven, 2002).
- Procesos regulatorios y sociales- a pesar de que la perspectiva de procesos internos se refiere a los procesos que suceden dentro de la organización, es importante reconocer que todas las organizaciones tienen grupos de interés fuera de sí misma; estos procesos se refieren a aquellas iniciativas que garanticen mejoras en las relaciones con la ciudadanía u organismos fuera de la organización (Niven, 2002).

Respecto de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, Kaplan y Norton (2005) señalaron que, si bien las mediciones basadas en el cliente y la de procesos internos identifican los parámetros que las organizaciones consideran más importantes para el éxito, las metas del

éxito están en constante cambio y solo mediante su capacidad para lanzar nuevos productos, crear más valor para los clientes y mejorar las eficiencias operacionales continuamente, puede una organización entrar a nuevos mercados y aumentar sus ingresos y márgenes, lo que generará un aumento en el valor que ofrecen a sus accionistas (Kaplan & Norton, 2005). Niven (2002) mencionó que la creación de valor de una organización está fuertemente influenciada por el desempeño de su capital humano. Los objetivos que aparezcan en esta perspectiva son los que van a ayudar en el impulso de las demás perspectivas, ya que los empleados motivados con las habilidades y herramientas adecuadas son los que podrán cumplir con las expectativas de clientes y alcanzar las metas financieras (Niven, 2002). Una vez que se identifiquen los objetivos y sus respectivas medidas en esta perspectiva, será más fácil identificar los espacios entre la infraestructura organizacional actual y la deseada con respecto a las habilidades de los empleados, el ambiente que se necesita para mantener el éxito y los sistemas de información.

En tercer lugar, las mediciones dentro de la perspectiva financiera indican si la estrategia de la empresa, la implementación y la ejecución contribuyen a la mejora de la última línea de resultados. Las metas financieras clásicas se relacionan con la rentabilidad, el crecimiento y el valor que se ofrece a los accionistas (Kaplan & Norton, 2005).

Finalmente, con respecto a la perspectiva del cliente, Kaplan y Norton (2005) señalaron que el *BSC* exige que los ejecutivos traduzcan su misión de servicio a los clientes en indicadores específicos que reflejen los factores que realmente les importan. Las preocupaciones de los clientes tienden a caer dentro de cuatro categorías: tiempo, calidad, desempeño y servicio, y costo (Kaplan & Norton, 2005). Estas cuatro perspectivas dan respuesta a cuatro preguntas básicas: ¿cómo ven los clientes a la organización?, ¿en qué se debe mejorar?, ¿se puede seguir mejorando y generando valor?, ¿cómo ven los accionistas a la organización? (Kaplan & Norton,

2005). Niven (2002) mencionó que, para poder elegir las medidas necesarias en esta perspectiva, las organizaciones deben responder a tres preguntas: ¿quiénes son los clientes meta de la organización?, ¿cuál es la propuesta de valor?, y ¿qué esperan los clientes de la organización? Estas preguntas se vuelven importantes, ya que muchas organizaciones no tienen estrategias dirigidas a clientes específicos y esta falta de enfoque evita que las organizaciones se diferencien de sus competidores (Niven, 2002). Citando a Treacy y Wiersema, Niven (2002) mencionó que, para poder desarrollar una propuesta de valor para sus clientes, las organizaciones pueden partir de tres enfoques: 1) de la excelencia operacional, donde los objetivos pueden ser el precio, lograr cero defectos o el crecimiento; 2) del liderazgo por producto, donde el objetivo puede ser la funcionalidad o 3) la intimidad con el cliente con objetivos como el conocimiento del cliente, la oferta de soluciones, la penetración del mercado, datos de los clientes y el mantenimiento de las relaciones a largo plazo (Niven, 2002).

Si bien inicialmente el *BSC* fue diseñado como una herramienta de medición, más tarde evolucionó como una manera de implementar la estrategia (Batocchio, Ferraz Minatogawa, & Anholon, 2017) y tiene como objetivo convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de objetivos de las diferentes perspectivas que abarca (Alvarez-Medina et al., s.f.). Si el equipo de dirección está seguro de la visión de la empresa, la estrategia, el modelo de negocio y el papel de cada persona en la organización, el *BSC* puede utilizarse como un sistema de control tradicional. Sin embargo, en organizaciones en crecimiento o en entornos inciertos y cambiantes, donde la estrategia está en evolución constante, donde el conocimiento está disperso y la dirección propone nuevas iniciativas y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización, el *BSC* puede usarse como una herramienta de aprendizaje organizacional (Alvarez-Medina et al., s.f.). En este caso, los

resultados que brindan los indicadores sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo de negocio o incluso la estrategia, esto de acuerdo con Santos y Fidalgo, citados por Álvarez-Medina et al. (s.f.), además de que ayudara a los gerentes a no depender de medidas de corto plazo y a introducir nuevos procesos que contribuyan establecer objetivos de largo plazo y combinarlos con acciones de corto plazo (Kaplan & Norton, 1996).

De acuerdo con Kaplan y Norton (1996), desde la perspectiva de una herramienta de gestión, el primer punto para la aplicación del *BSC* es trasladar la visión de la organización para ayudar a los gerentes a construir un consenso alrededor de esta y de la estrategia de la organización. Para que las personas puedan actuar bajo lo establecido en la visión y en la estrategia, esta última debe expresarse como un conjunto integrado de objetivos y medidas acordadas por todos los ejecutivos (Kaplan & Norton, 1996). El segundo punto, comunicación y vinculación, permite que los gerentes puedan comunicar su estrategia a lo largo de la organización y que a la vez esta se pueda vincular con los objetivos departamentales e individuales (Kaplan & Norton, 1996). El *BSC* permite que los gerentes puedan asegurarse de que todos los niveles de la organización entiendan la estrategia de largo plazo, que todos los niveles puedan alinearse a la misma y también que las unidades de negocio puedan cuantificar y comunicar su estrategia de largo plazo a los ejecutivos más experimentados utilizando un conjunto de medidas financieras y no financieras interconectadas entre sí (Kaplan & Norton, 1996). El tercer punto es la planeación de negocio y permite que las organizaciones integren sus planes de negocio y sus planes financieros cuando los directivos utilizan metas ambiciosas para formar las medidas del *BSC* como base para la asignación de recursos y el establecimiento de prioridades. La construcción de un *BSC* le permite a las organizaciones unir sus presupuestos financieros con sus metas estratégicas (Kaplan & Norton, 1996). Sobre el cuarto punto,

realimentación y aprendizaje, Kaplan y Norton (1996) mencionaron que este le da a las organizaciones la capacidad de un aprendizaje estratégico. Con el *BSC* en el centro de sus sistemas de gestión, una organización puede monitorear sus resultados de corto plazo desde tres perspectivas adicionales: clientes, procesos internos de negocio y aprendizaje-crecimiento (Kaplan & Norton, 1996).

Kaplan y Norton (1996) mencionaron que el *BSC* permite que las organizaciones modifiquen sus estrategias, lo que refleja un aprendizaje en tiempo real y provee tres elementos esenciales para tal aprendizaje: Primero, articula la visión compartida de la organización definiendo en términos claros los resultados que la organización está tratando de obtener; se vuelve un modelo holístico que une los esfuerzos individuales y los logros a los objetivos de las unidades de negocio. Segundo, el *BSC* provee un sistema de información estratégica; una estrategia de negocio puede verse como un conjunto de hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto, lo que lo convierte en un sistema que puede evaluar, validar y modificar las hipótesis incorporadas en una unidad de negocio. Tercero, el *BSC* facilita la revisión de la estrategia, que es esencial para un aprendizaje estratégico (Kaplan & Norton, 1996).

Si bien muchas de las organizaciones que han trabajado en la implementación de un *BSC* no lo han hecho con la intención de desarrollar un sistema estratégico de gestión, los altos ejecutivos de las mismas han descubierto que el *BSC* se convirtió en un marco para diversos procesos gerenciales, como el establecimiento de metas departamentales e individuales, la planeación de negocio, asignación de capital, iniciativas estratégicas y realimentación, y aprendizaje (Kaplan & Norton, 1996). Las organizaciones utilizan el *BSC* para clarificar y actualizar su estrategia, para comunicar su estrategia a través de la organización, alinear las metas de sus unidades de negocio e individuales, unir objetivos estratégicos y presupuestos

anuales, además de identificar y alinear sus iniciativas estratégicas y conducir revisiones periódicas de su desempeño para mejorar su estrategia (Kaplan & Norton, 1996).

El *BSC* ayuda al establecimiento de metas suponiendo que las personas adoptarán cualquier clase de acciones necesarias para alcanzarlas, por lo que no cuenta con un grupo específico de medidas de desempeño genérico (Kaplan & Norton, 2005; Batocchio, Ferraz Minatogawa, & Anholon, 2017) y minimiza la sobrecarga de información al limitar el número de indicadores usados, ya que las empresas rara vez padecen de una escasez de indicadores. El *BSC* obliga a los ejecutivos a enfocarse en las mediciones más cruciales y reúne en un solo informe de gestión muchos elementos en la agenda competitiva de una empresa: enfoque en el cliente, minimizar tiempos de respuesta, mejora de la calidad, impulso del trabajo en equipo, gestión de nuevos productos (Kaplan & Norton, 2005).

Los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas se conectan por las relaciones de causa-efecto (Alvarez-Medina et al., s.f.), lo que ayuda a los ejecutivos a entender muchas interrelaciones y genera una mejor toma de decisiones y solución de problemas (Kaplan & Norton, 2005). Alvarez-Medina et al. (s.f.), citando a Santos y Fidaldo, señalaron que el éxito del diseño e implementación del *BSC* radica en cuatro aspectos fundamentales: la definición de la estrategia, la selección de indicadores, el proceso de creación y la filosofía que se quiere comunicar a través del *BSC*; dichos factores se deben adecuar a las características de la organización y a la cultura organizacional, de lo contrario se convertirán en limitaciones o debilidades del modelo y será difícil entonces que se consolide como un modelo de gestión estratégico (Alvarez-Medina et al., s.f.).

Citando a diferentes autores como Kaplan y Norton y Andersen et al., Sousa, Aspinwall, Sampaio y Rodrigues (2005) señalaron que, mediante una serie de cuestionamientos, la

definición de metas y medidas dentro de las cuatro diferentes perspectivas, el *BSC* logra enfocarse en aspectos fundamentales como lo son un sentido de dirección, un profundo entendimiento del modelo de negocio y la habilidad para enfocarse y priorizar (Aspinwall, Sampaio y Rodrigues, 2005). De acuerdo con Alvarez-Medina et al. (s.f.), el *BSC* permite a los ejecutivos ver si han mejorado en determinada área a expensas de otra para así poder proteger a sus empresas de presentar un desempeño deficiente. El *BSC* protege contra la suboptimización al forzar a los altos mandos de la organización a considerar todas las mediciones operacionales en conjunto y así apreciar si la mejora en un área pudo haberse alcanzado a expensas de otra. Para lograr éxito en la gestión de organizaciones, los altos mandos deben contar con una gama de medidas o indicadores de diferente naturaleza (Alvarez-Medina et al., s.f.).

Citando a Altair, Alvarez-Medina et al. (s.f.) señalaron que el procedimiento para elaborar el mapa estratégico debe basarse en los siguientes pasos: 1) definición de misión y visión, 2) definición de resultados financieros partiendo de la premisa de que hay clientes satisfechos, 3) definición de la propuesta de valor para el cliente tomando en cuenta que esta debe ayudar a contribuir a generar ventas y fidelidad de los clientes, 4) tomar en cuenta que los procesos internos crean y aportan la propuesta de valor para el cliente, 5) no dejar de lado aquellos activos intangibles como el capital humano, los sistemas y el clima organizacional, ya que estos van a contribuir a los procesos internos (Altair, Alvarez-Medina et al., s.f.) Es así que los beneficios que encuentran las organizaciones después de la aplicación de un *BSC*, de acuerdo con Alvarez-Medina et al. (s.f.), se ven traducidos en una mejor alineación de los empleados hacia la visión de la empresa, mejora de la comunicación hacia el personal de los objetivos y su cumplimiento, redefinición de la estrategia con base en resultados, traducción de la visión y de la estrategia en acción, orientación hacia la creación de valor, integración de la información de las

diferentes áreas del negocio, así como mejora de la capacidad de análisis y toma de decisiones (Alvarez-Medina et al., s.f.).

Niven (2002) desarrolló un marco de diez pasos para el desarrollo de un *BSC*, que toma en cuenta un proceso de preparación para la organización que está a punto de adoptarlo. En la tabla 4 se presentan los pasos desarrollados por Niven (2002) y cómo estos se relacionan con el alcance establecido para este proyecto.

El mapa estratégico.

El mapa estratégico es un elemento previo y clave dentro del proceso de elaboración de un *BSC*. El mapa estratégico es una representación gráfica que debe de plasmarse en una hoja sobre lo que se tiene que hacer en cada una de las diferentes perspectivas para ejecutar satisfactoriamente la estrategia. En cuanto a la cantidad de información que debe tener un mapa estratégico para un *BSC* “menos es más” y, para la creación de un primer mapa, Niven (2002) sugiere no más de 15 objetivos, ya que esto ayuda a eliminar los objetivos más triviales y a enfocarse en los más elementales. Para la personalización de un mapa estratégico, este se puede adaptar al estilo de la organización, sin dejar de lado un análisis sobre las cuatro perspectivas, ya que estas deben hacer sentido para la organización (Niven, 2002). Una buena elaboración de un mapa estratégico debe contar la historia de la organización a través de pequeños objetivos y medidas unidas a través de las diferentes perspectivas; la verdadera prueba para considerar un mapa estratégico exitoso es que estas se puedan entrelazar de manera coherente, de lo contrario es muy probable que no deban pertenecer al mapa estratégico y *BSC* (Niven, 2002).

Tabla 4
Pasos para el desarrollo de un BSC (Niven, 2002)

Pasos	Objetivo	¿Está incluido en el alcance de este proyecto?
-------	----------	--

1	Reunir material de la organización	Tener acceso a la planeación estratégica de la organización	Sí
2	Proveer información acerca del BSC a toda la organización	Sensibilizar a la organización sobre la importancia del BSC y prepararlos para su implementación	Sí
3	Desarrollar o confirmar la visión, misión, valores y estrategia	Revisar la estrategia de la organización	Sí
4	Conducir entrevistas ejecutivas	Obtener mayor información de la organización sobre aspectos como su ventaja competitiva y factores de éxito que puedan encaminar a posibles objetivos y medidas para el BSC	Sí
5	Desarrollar el mapa estratégico de la organización	Obtener una representación gráfica que describa las cuatro perspectivas del BSC (Ver Figura 3 y Figura 4)	Sí
6	Desarrollar las medidas de desempeño	Trasladar cada uno de los objetivos establecidos en el mapa estratégico a medidas de desempeño	Sí
7	Establecer metas y priorizar iniciativas	Establecer metas que permitan medir los resultados	Sí
8	Recolectar datos para el primer reporte de BSC	Obtener primeras impresiones sobre el diseño del BSC	No
9	Obtener el primer BSC	Discutir la estrategia y las relaciones que nacieron del desarrollo del BSC	No
10	Desarrollar el plan de implementación		No

Fuente: Elaboración propia con el marco para el desarrollo de un BSC de datos obtenidos de Niven (2002).

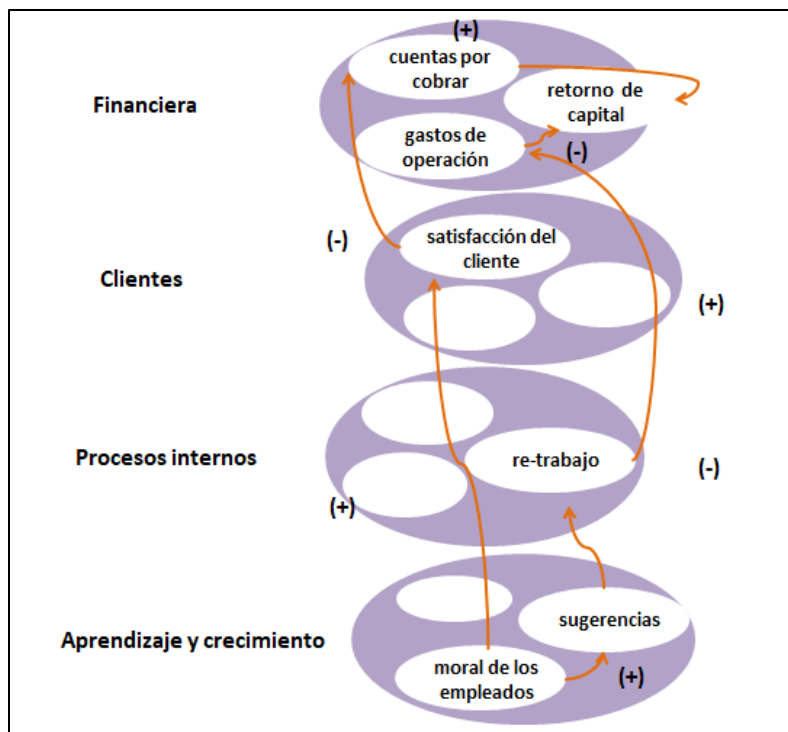


Figura 3. Adaptación de la representación de un mapa estratégico
 Fuente: (Kaplan & Norton, 1996).

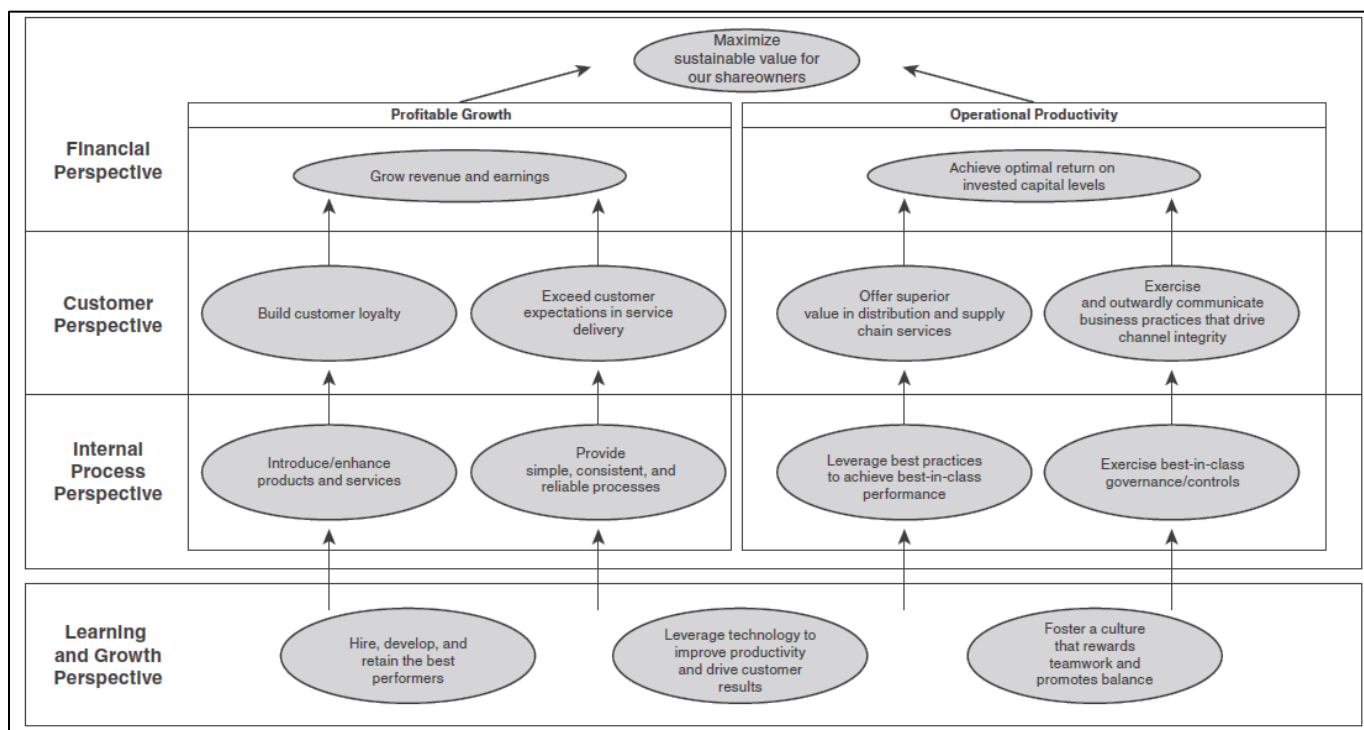


Figura 4. Representación de un mapa estratégico
 Fuente: (Niven, 2002)

Capítulo III: Aplicación

3.1.1 Reunir información de la organización

Aspectos principales de la planeación estratégica de COMOR.

Visión

Ser una empresa reconocida por sus altos estándares de calidad en los servicios y productos, con el compromiso de desarrollar procesos que brinden confianza y seguridad a nuestros clientes.

Misión

Ser el principal socio comercial de materiales para la construcción de nuestros clientes, satisfaciendo sus necesidades a través de un servicio de asesoría integral e innovador para generar un crecimiento organizacional para accionistas, empleados y proveedores.

Valores

- Lealtad- Enfocada al cliente y empresa.
- Confianza- Se ofrecen productos de calidad en el mercado.
- Honestidad- Actuar con la verdad y transparencia.
- Compromiso- Adquirir el reto permanente de solucionar las necesidades internas y externas de manera oportuna y eficaz.
- Empatía- Orientación al cliente.

3.1.2 Proveer información acerca del BSC a toda la organización

Se llevó a cabo en las instalaciones de la organización una junta con las personas clave de la organización, que influyen directamente o indirectamente en la toma de decisiones estratégicas y que además representan los intereses familiares de esta empresa familiar.

- ✓ Gerente de Puebla
- ✓ Gerente de Morelos
- ✓ Integrantes del consejo de Administración (3)
- ✓ Asesores externos (2)

Se realizó una presentación acerca de lo que es el *BSC* y sobre los beneficios que el mismo puede generar en la organización. Como se ha mencionado anteriormente el alcance de este trabajo de acuerdo con los pasos de Niven (2002) para el desarrollo de un *BSC*, será hasta el paso siete: establecer metas y priorizar iniciativas, de manera que este punto también se mencionó.

3.1.3 Desarrollar o confirmar la visión, misión, valores y estrategia

Visión.

Una vez que se obtuvo la información plasmada en el punto 3.1.1 se decidió utilizar la metodología plasmada por Fred David en su libro *Conceptos de administración estratégica* 11va edición para la evaluación de la misión y la visión. De acuerdo con David (2008) la visión debe contar con los siguientes elementos: Gráfica, Enfocada al futuro, Orientadora, Conserva un margen de maniobra, Asegura su viabilidad, Retadora.

Es así que se analizó la visión de COMOR para ver con qué puntos contaba y se realizó una sesión posterior con las personas clave de la organización en las que previo a la misma se les pidió que respondieran cinco de las siete preguntas abiertas destinadas para el análisis de este punto para así poder complementar la visión que tiene la organización (Ver Tabla 5). Con el análisis de las respuestas que se fueron obteniendo a lo largo de la sesión, se elaboró un mapa mental (Ver Figura 5) y se formularon dos nuevas propuestas de visión tratando de cumplir con los elementos establecidos por David (2008), y aprovechando el lenguaje estandarizado que se obtuvo de la sesión (Ver Figura 6).

Tabla 5

Preguntas para evaluar la visión (David, 2008)

Elemento de la visión según David (2008)	Descripción	Preguntas
1 Gráfica	Presenta una imagen clara del rumbo de la empresa y fácil de entender	¿Hacia qué dirección quiere ir COMOR?
2 Enfocada al futuro	Describe el futuro deseado por la organización y establece un contexto para implementar acciones	¿Qué posición busca tener COMOR en el futuro?
4 Conserva un margen de maniobra	El curso de acción que trazó la directiva se ajusta a los cambios externos	¿Qué tipo de clientes quiere atender COMOR en el futuro? ¿Qué actividades quieres desempeñar COMOR en el futuro?
5 Asegura su viabilidad	La ruta y dirección deben plantearse dentro de las posibilidades razonables de la empresa	¿Cuál es la capacidad de COMOR para lograr sus planes futuros, y qué recursos tiene para lograrlo?
5 Orientadora	Es específica y ofrece una guía a los administradores para tomar decisiones	¿Crees que la visión de COMOR generará en los gerentes y clientes un sentido de pertenencia?

6	Retadora	Debe unir y retar a la organización	¿Creemos que es posible cumplir la visión?
---	----------	-------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los elementos de la visión según David (2008).

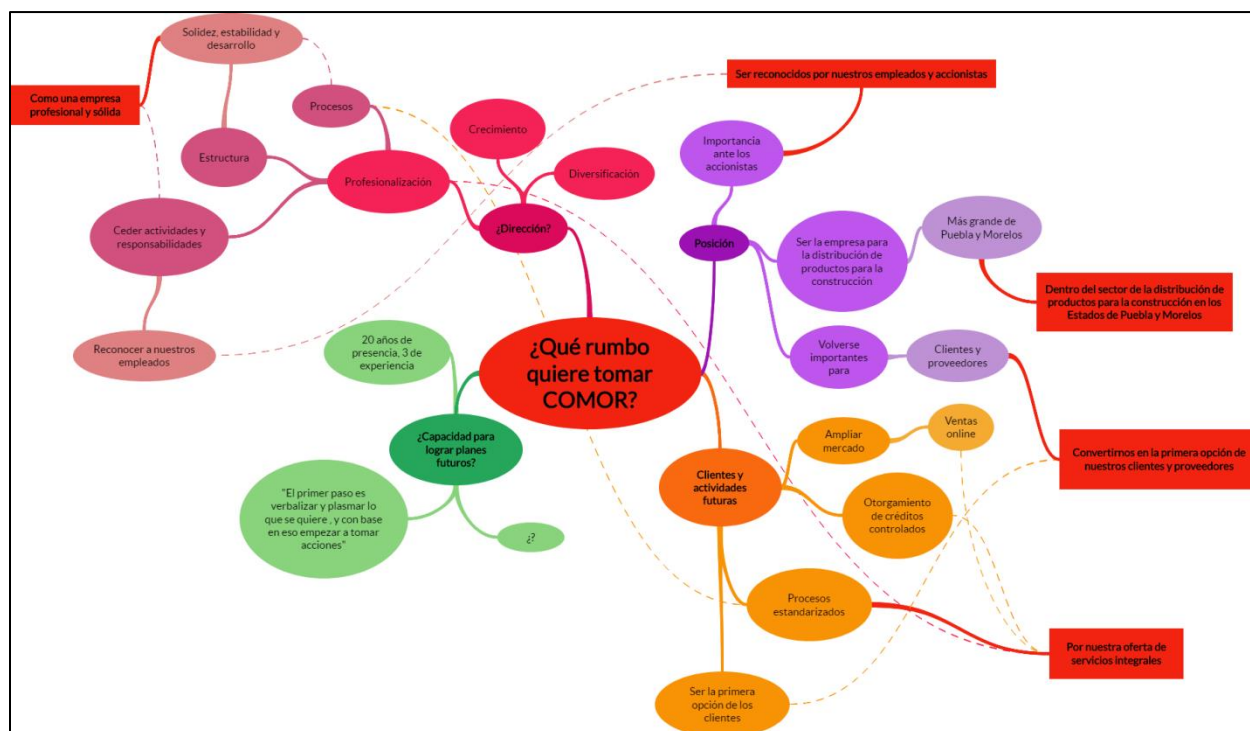


Figura 5. Mapa mental como base para plantear la visión de COMOR

Fuente: Elaboración propia con el análisis de las respuestas obtenidas de las preguntas de la Tabla 5

Propuesta de la Visión.

Propuesta 1: “Convertirnos en un socio estratégico de nuestros clientes y proveedores, y ser reconocidos por nuestra oferta de servicios integrales dentro del sector de la construcción en los estados de Puebla y Morelos”.

Propuesta 2: “Convertirnos en la primera opción de nuestros clientes y proveedores por nuestra oferta de servicios integrales y ser reconocida por nuestros empleados y accionistas como una empresa profesional, sólida y valiosa financieramente dentro del sector de la distribución de productos para la construcción en los estados de Puebla y Morelos”.

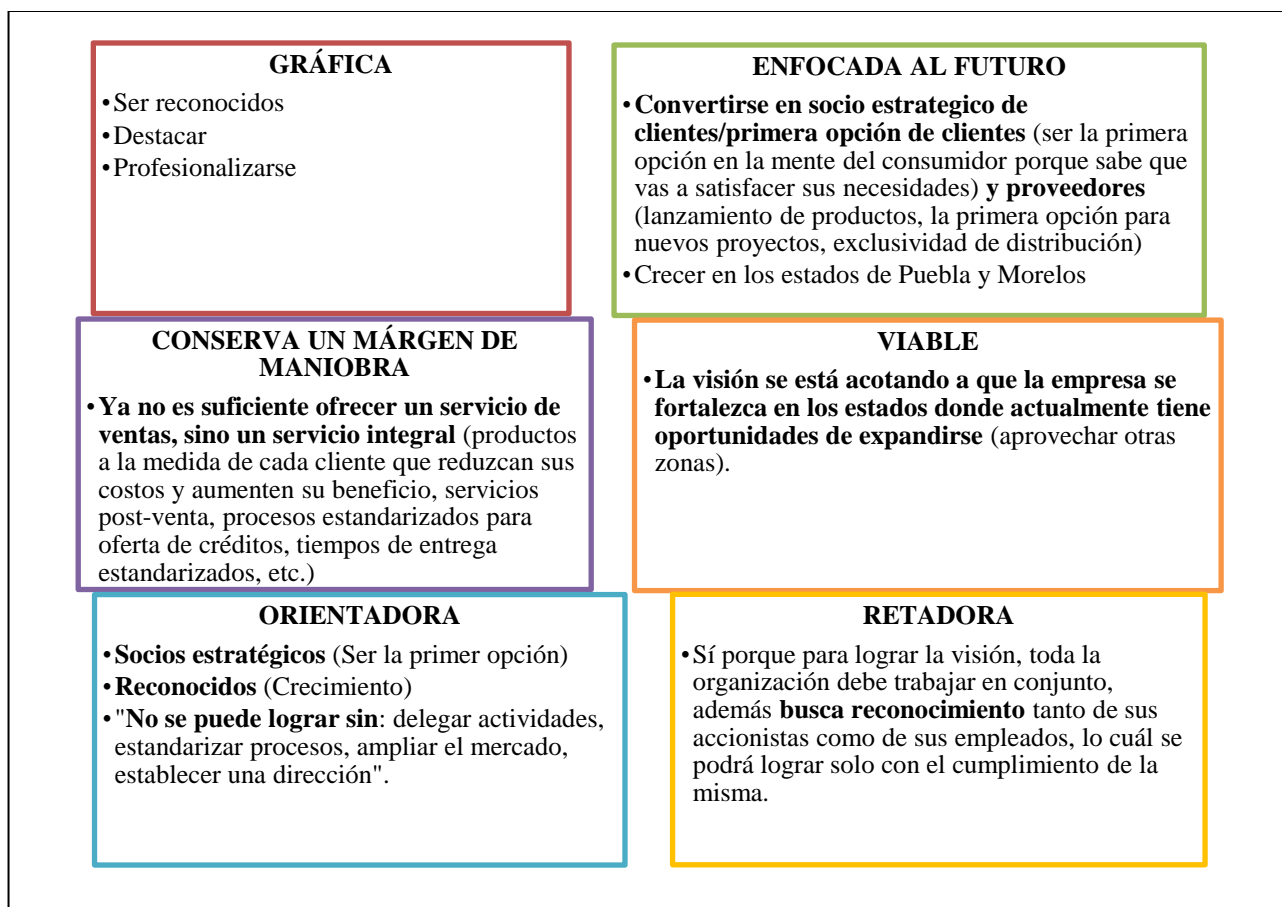


Figura 6. Análisis de las propuestas de visión

Fuente: Elaboración propia

Misión.

David (2008) mencionó que si bien las declaraciones de misión pueden variar en su extensión, contenido y grado de especificidad, para que una misión sea poderosa, debe tomar en cuenta 9 elementos. Después de una tercera sesión con las personas clave de COMOR se pudo obtener la siguiente información (Ver Tabla 6) respecto a los 9 puntos que menciona David (2008), analizar la información con ayuda de un mapa mental (Ver Figura 7) y formular dos propuestas de misión:

Tabla 6
Elementos de la misión según David (2008)

Elementos de la misión según David (2008)		Preguntas	Respuestas
1	Clientes	¿Actualmente quiénes son los clientes de COMOR?	Puebla: obra y público en general (mostrador) Morelos: reventa, público en general (mostrador) y obra (construcciones de casa)
2	Productos y servicios	¿Actualmente cuáles son los productos y servicios más importantes de COMOR?	Productos: -Puebla (cemento, varilla, pega azulejo, NOVACERAMIC, cal) -Morelos (cemento, mortero, varilla, agregados) Servicios: Entrega y reparto, venta y asesoría
3	Mercados	¿En dónde compite COMOR geográficamente?	Puebla y Morelos “Existen zonas dentro de dichos territorios, las cuales no se están aprovechando”
4	Tecnología	¿Está COMOR actualizado tecnológicamente? ¿De qué manera?	En sus sistemas para hacer más eficiente sus procesos administrativos (sistema para control de inventarios, y contabilidad) y en su oferta de productos (sistemas constructivos)
5	Preocupación por la sobrevivencia, crecimiento y rentabilidad	¿Está COMOR comprometido con el crecimiento y la solidez financiera? ¿De qué manera?	“El compromiso que existe es principalmente moral, no solo hacia las finanzas de la organización sino ante los socios”
6	Filosofía	¿Cuáles son las creencias básicas y prioridades éticas de COMOR?	Confianza, Compromiso, Lealtad, Responsabilidad, Respeto y Calidad
7	Concepto que tiene la empresa de sí misma	Actualmente ¿Cuál es la mayor ventaja competitiva de COMOR?	“Los principales diferenciadores que actualmente caracterizan a COMOR son: el servicio de entrega, diversidad de productos, asesores de ventas capacitados, programas que ofrecen valor extra a nuestros clientes”
8	Preocupación por su imagen pública	¿Qué aspectos sociales y ambientales le preocupan a COMOR?	“Actualmente hay ningún aspecto social ni ambiental que le preocupe a COMOR”
9	Preocupación por sus empleados	¿Por qué son valiosos para COMOR sus empleados?	“Nuestros empleados son los encargados de guardar los activos de la empresa y de representar nuestra marca ante nuestros clientes”

Fuente: Elaboración propia con los elementos que debe tomar en cuenta una misión para ser poderosa según David (2008).



Figura 7. Mapa mental como base para plantear la misión de COMOR
Fuente: Elaboración propia

Propuesta de la Misión.

Propuesta 1: “Ofrecer y distribuir productos para la construcción, que cubran las necesidades de cada uno de nuestros clientes, con la ayuda de un equipo de trabajo profesional comprometido a crecer y fortalecerse con nosotros”.

Propuesta 2: “Ofrecer y distribuir productos y materiales para la construcción, que cubran las necesidades de cada uno de nuestros clientes, con la ayuda de un equipo de trabajo profesional que se sienta orgulloso de ser parte de nuestro compromiso moral con el crecimiento y fortalecimiento de nuestra empresa”

Niven (2002) señaló que el objetivo del presente punto “Desarrollar o confirmar la visión, misión, valores y estrategia” es el poder revisar la estrategia de la organización. Como parte de dicha revisión, David (2008) menciona la importancia de un análisis externo e interno.

Análisis Externo e Interno.

David (2008) mencionó en su libro “Conceptos de administración estratégica” la importancia de un análisis externo e interno, el cual ayuda a las organizaciones a identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que las afectan. Pulgar-Vidal y Ríos Ramos (2011) en su libro Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa, sugieren un análisis cuantitativo mediante la aplicación de herramientas MADE (Matriz de Análisis y Diagnóstico Externo) y MADI (Matriz de Análisis y Diagnóstico Interno). Los

resultados de dicho análisis proporcionan un diagnóstico organizacional mediante un FODA. Se tomó esta metodología para poder identificar más fácilmente las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de COMOR.

MADE.

De acuerdo con esta metodología Pulgar-Vidal y Ríos Ramos (2011) mencionan el siguiente procedimiento: 1) Seleccionar una teoría de estudio y factores para definir las variables de los entornos generales y específicos que rodean a la organización, 2) Definir el efecto de los mismos en las 4Ps del *marketing* (precio, plaza, promoción y producto), 3) Evaluar y elegir los factores que ayudaran a evaluar la matriz y que finalmente llevaran a identificar las oportunidades y amenazas.

Tabla 7

Variables del entorno general

Entorno general

Entorno político	Posible descentralización de las dependencias federales: El proyecto de descentralización en el que el estado de Puebla sería uno de los destinos de la dependencia de la SEP federal se espera tenga un efecto positivo debido a que las familias que se reubiquen necesitaran infraestructura que puede generar la construcción de vivienda (Hernández, 2018).
Entorno económico	E-commerce: El crecimiento del comercio electrónico en México fue del 28.3% entre 2016 y 2017 con una expectativa de crecimiento superior para todo 2018. El canal digital se puede volver imprescindible para diversas compañías que por su actividad pueden encontrar en este una oportunidad de crecimiento a nivel nacional o internacional. Los puntos importante en los que se basa el comercio electrónico son: la disponibilidad de venta 24/7, reducción de costos respecto a tiendas físicas, apertura de nuevos mercados (Sagrado Strik, 2018).
Entorno social	Construcción verde: El mundo de la construcción está en evolución constante. El aumento en la conciencia medioambiental de la sociedad genera una mayor demanda de productos de mayor calidad y bajo impacto para los ecosistemas. Entre las tendencias de construcción verde están los procesos y métodos para el uso eficiente de la energía y materiales, es decir, la minimización de desperdicios y el aumento de la sustentabilidad de una obra (PWC, 2015). Envejecimiento de la población: El envejecimiento de la población tiene implicaciones en la prestación de servicios de salud, vivienda e infraestructura. El aumento de la esperanza de vida de las personas impacta en la necesidad de hospitales y casas de retiro, sobretodo en construcción, reparación y mantenimiento (PWC, 2015).
	Ciudades inteligentes: Las <i>smart cities</i> buscan la inclusión de todos los sectores: social, tecnológico, de la innovación, político, infraestructura y cultural. El sector de infraestructura se enfoca en los planes de urbanización, además de los servicios que necesita una ciudad. Los cambios

Entorno tecnológico	<p>demográficos de México que han llevado a gran parte de la población a vivir en zonas urbanas implican retos que deben enfrentar las ciudades. Las ciudades deben hacer un cambio en su estructuración en todos los sectores que afecten a la población (PWC, 2015).</p> <p>Soluciones de concreto innovadoras: La industria cementera tiene una fuerte demanda por el desarrollo de nuevos productos, además del mejoramiento de los existentes; los elementos clave para el desarrollo de la industria cementera son: la calidad y la cantidad de las materias primas, los procesos de fabricación, la tecnología, el consumo de energía térmica y materiales aditivos (PWC, 2015).</p>
---------------------	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8
Variables del entorno específico

Entorno específico- Cinco fuerzas competitivas de M. Porter

Rivalidad de los competidores	<p>Alta, ya que la empresa no solo compite con el modelo de negocio de comercializadoras sino con modelos de negocio sustitutos que ofrecen los mismos tipos de productos.</p> <p>Tomando en cuenta una búsqueda que se realizó por medio de Google tomando como referencia la sucursal de COMOR de Puebla se encontró que existen al menos 17 sucursales de Construrama en los alrededores de la misma dentro de los municipios de San Andrés Cholula, Puebla, San Gregorio Atzompa, San Bernabé Temoxtitla.</p>
Barreras de ingreso (Competidores potenciales)	<p>Tiendas de materiales DISENSA: Concepto retail de franquicias de LafargeHolcim que planea extenderse con 600 franquicias después de 2017, lo que representa una competencia directa para el modelo Construrama de CEMEX (Holcim, 2017).</p> <p>Requerimientos de capital: inversión para la obtención de activos que ayuden a mejorar el servicio.</p> <p>Diferenciación en el nivel de servicio</p>
Proveedores	<p>Distribución de franquicias Construrama (planes futuros) por parte del proveedor principal de COMOR.</p>
Sustitutos	<p>Casas de materiales con productos iguales o similares (diferentes marcas de cemento). De acuerdo a la herramienta de Google maps y tomando como base la sucursal de Puebla, se encontraron al menos 18 distribuidoras de materiales para la construcción en la municipios de San Andrés Cholula, Puebla, San Gregorio Atzompa y San Bernabé Temoxtitla.</p> <p>Home Depot (alta variedad de productos)</p>
Clientes	<p>Al haber una alta competencia, los clientes tienen poder de negociación para obtener mejores beneficios.</p>

Fuente: Elaboración propia

MATRIZ DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO EXTERNO (MADE)															
E. Específico:		5 Fuerzas de M. Porter				Indicador de Diagnóstico Externo:				-0.36	100.00%				
Organización:		COMOR				LAS 4 P'S MKT				EVAL. FACTORES		Tot. Factores :	13		
n	Entorno	Variable	Factor	PO	PE	PA	PR	M	N	0	P	M	W	Valor	Total
1	E. General	Político	Posible descentralización de las dependencias federales (Ver Tabla 7)			X					X		2.56%	1	0.0256
2	E. General	Económico	E-commerce (Ver Tabla 7)		X	X			x				8.97%	-1	-0.0897
3	E. General	Social	Construcción verde (Ver Tabla 7)	x	X	x			x				1.28%	-1	-0.0128
4	E. General	Social	Envejecimiento de la población (Ver Tabla 7)			x					x		2.56%	1	0.0256
5	E. General	Tecnológico	Ciudades inteligentes (Ver Tabla 7)			X					X		6.41%	1	0.0641
6	E. General	Tecnológico	Soluciones de concreto innovadoras (Ver Tabla 7)	x	x				x				3.85%	1	0.0385
7	E. Específico	Rivalidad de Competidores	Altos niveles de competencia (Ver Tabla 8)	X	X	X	X		X				12.82%	-1	-0.1282
8	E. Específico	Competidores Potenciales	Tiendas de materiales DISENSA (Ver Tabla 8)		X		X		x				3.85%	-1	-0.0385
9	E. Específico	Competidores Potenciales	Requerimientos de capital (Ver Tabla 8)		X		X			x			11.54%	-1	-0.1154
10	E. Específico	Competidores Potenciales	Diferenciación en el nivel de servicio (Ver Tabla 8)		X						x		15.38%	0	0.0000
11	E. Específico	Poder de los Proveedores	Distribución de franquicias Construrama (Ver Tabla 8)	X		X	X		X				8.97%	1	0.0897
12	E. Específico	Productos Sustitutos	Casas de materiales con productos iguales o similares (Ver Tabla 8)	X	X	X	X		X				8.97%	-1	-0.0897
13	E. Específico	Poder de los Clientes	Los clientes tienen poder de negociación (Ver Tabla 8)				x				X		12.82%	-1	-0.1282

Figura 8. Matriz de análisis y diagnóstico externo (MADE)

Fuente: Elaboración propia con plantilla de Pulgar-Vidal y Rios Ramos (2011)

De acuerdo con la metodología establecida por Pulgar-Vidal y Rios Ramos (2011) se analizaron los diferentes factores pertenecientes al entorno general y específico que conforman la matriz. Así mismo se analizó el posible efecto de cada variable en las 4P's y se evaluó en la siguiente escala: M (Muy negativo), N (Negativo), 0 (Neutro), P (Positivo), M (Muy positivo). Además se hizo una priorización de cada factor para quitarle subjetividad al análisis elaborado. De acuerdo a la metodología, para poder saber qué factores son oportunidades y qué factores amenazas del entorno se debe considerar lo siguiente: Si el resultado en la columna de total es mayor a cero este representa una oportunidad, y aquellos factores menores a cero representan una amenaza, es así que en la Tabla 8 se puede ver el resumen de los factores que se consideran Oportunidades y los que se consideran Amenazas.

Tabla 8

Lista de oportunidades y amenazas de acuerdo a resultados de la matriz MADE

Oportunidad	Amenaza
1. Posible descentralización de las dependencias federales	1. E-commerce
2. Envejecimiento de la población	2. Construcción verde
3. Ciudades inteligentes	3. Altos niveles de competencia
4. Soluciones de concreto innovadoras	4. Tiendas de materiales DISENSA
5. Distribución de franquicias CONSTRURAMA	5. Requerimientos de capital
	6. Diferenciación en el nivel de servicio
	7. Casas de materiales con productos iguales o

- similares
8. Los clientes tienen poder de negociación

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Figura 9, el reporte final del aplicativo MADE señala que los tres factores del entorno que más afectan a la organización son: El poder de negociación de los clientes, los altos niveles de competencia que existen y los requerimientos de capital.

Los 3 Factores del entorno que más afectan a la Organización:				
N	Factores Importantes:	Valor	%	O/R
1	Los clientes tienen poder de negociación (Ver Tabla 8)	-0.1282	21.37%	AMENAZA
2	Altos niveles de competencia (Ver Tabla 8)	-0.1282	21.37%	AMENAZA
3	Requerimientos de capital (Ver Tabla 8)	-0.1154	19.23%	AMENAZA

Figura 9. Los 3 factores del entorno que más afectan a la organización

Fuente: Resultados del reporte final del aplicativo MADE

MADI.

Los pasos que establecieron Pulgar-Vidal y Ríos Ramos (2011) para poder elaborar el análisis interno es el siguiente: 1) Seleccionar una técnica de estudio según el tipo de organización para poder definir factores, 2) Definir el efecto de estas en el entorno de las 4P's del *marketing*, evaluar y priorizar los factores que van a llevar a la evaluación de la matriz y finalmente a la 3) identificación de fortalezas y amenazas. Para la elaboración de este análisis interno se decidió utilizar la Teoría de recursos y capacidades que de acuerdo con los autores se aplica mejor a organizaciones con mercados competitivos (Pulgar-Vidal y Ríos Ramos, 2011).

Tabla 9

Variables según la Teoría de recursos y capacidades

Teoría de recursos y capacidades	
Recursos	Carencias
<p>-Tangibles</p> <p>Físicos- 4 bodegas, 5 sucursales, 38 empleados, 17 vehículos</p> <p>-Intangibles</p> <p>Reputación- 20 años de presencia en el mercado.</p> <p>No solo son identificados como Construrama sino como comercializadora de materiales para la construcción.</p> <p>Humanos- Asesores capacitados en campo y tienda</p>	<p>Un proceso de cobranza que permita un otorgamiento de créditos estructurado que beneficie y no afecte a COMOR.</p> <p>No hay personal suficiente a quien delegarle las actividades y responsabilidades que se requieren.</p> <p>Falta de liquidez.</p> <p>Falta de profesionalización.</p>

Oferta de programas y productos con valor agregado.
Compromiso moral de los directivos de COMOR.

Capacidades

Dirección general: Liderazgo de la empresa, apoyo a gerentes en toma de decisiones.

Recursos Humanos: Apoyo para el proceso de contratación de parte del área de RH del grupo.

Manejo de la información: Sistemas para el manejo de la administración contable, utilización de programas que facilitan la comunicación e interacción entre diferentes actores (nube), reuniones semanales para seguimiento a acuerdos.

Investigación y desarrollo: No hay demasiado enfoque para el desarrollo y sobretodo seguimiento de procesos.

Operaciones: Servicio eficiente y flexible de entrega.

Marketing: No hay inversión en este rubro.

Ventas y distribución: Procesos establecidos para abastecimiento de inventario y para entrega de pedidos; diversidad de productos; planificación de la demanda, compras directas con proveedores mediante uso de portales.

Fuente: Elaboración propia

Incapacidades

Se desconoce la capacidad de la empresa para el desarrollo de nuevos proyectos.

Existen zonas territoriales desaprovechadas por COMOR.

MATRIZ DE ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO (MADI)														
		Teoría: Recursos Y Capacidades											Indicador de Diag. Interno: 0.09	100.00%
		Organización: COMOR											Tot. Factores : 17	
n	Categoría	Factor	PO	PE	PA	PR	M	N	0	P	M	W	Valor	Total
1	Recursos	4 bodegas, 5 sucursales, 38 empleados, 17 vehículos			X					X		3.68%	1	0.0368
2	Recursos	20 años de presencia en el mercado	X		X					X		1.47%	1	0.0147
3	Recursos	COMOR no solo es identificado como Construrama sino como comercializadora de materiales para la construcción			X					X		3.68%	2	0.0735
4	Recursos	Asesores capacitados en campo y tienda	X	X	X	X				X		8.09%	2	0.1618
5	Carencias	Proceso de cobranza que permita un otorgamiento de créditos estructurado que beneficie y no afecte a COMOR		X		X		X				7.35%	-1	-0.0735
6	Carencias	No hay personal suficiente a quien delegarle las actividades y responsabilidades que se requieren	X					X				3.68%	-1	-0.0368
7	Carencias	Falta de liquidez	X	X				X				5.88%	-1	-0.0588
8	Carencias	Falta de profesionalización	X					X				10.29%	-1	-0.1029
9	Capacidades	Apoyo por parte de la dirección de la empresa para la toma de	X	X						X		0.74%	1	0.0074
10	Capacidades	Apoyo para el proceso de contratación por parte del área de RH			X					X		0.74%	0	0.0000
11	Capacidades	Sistemas para el manejo de la información contable, utilización de programas que facilitan la comunicación e interacción entre diferentes actores (nube), reuniones semanales para seguimiento a acuerdos	X	X		X				X		8.09%	1	0.0809
12	Capacidades	No hay demasiado enfoque para el desarrollo y seguimiento de procesos	X				X					8.09%	-2	-0.1618
13	Capacidades	Servicio eficiente y flexible de entrega	X	X	X	X				X		10.29%	2	0.2059
14	Capacidades	No hay inversión en el rubro de marketing	X	X	X	X		X				5.15%	-1	-0.0515
15	Capacidades	Procesos establecidos para abastecimiento de inventario y para entrega de pedidos, diversidad de productos, planificación de la demanda, compras directas con proveedores mediante uso de portales	X	X		X				X		11.03%	1	0.1103
16	Incapacidades	Se desconoce la capacidad de la empresa para el desarrollo de nuevos proyectos	X	X	X	X		X				6.62%	-1	-0.0662
17	Incapacidades	Existen zonas territoriales desaprovechadas por COMOR		X	X	X		X				5.15%	-1	-0.0515

Figura 10. Matriz de análisis y diagnóstico interno (MADI)

Fuente: Elaboración propia con plantilla de Pulgar-Vidal y Ríos Ramos (2011)

De acuerdo con la metodología establecida por Pulgar-Vidal y Ríos Ramos (2011) se analizaron con ayuda de la teoría de Recursos y Capacidades los diferentes factores que forman las fortalezas y debilidades de la organización. Así mismo se analizó el posible efecto de cada variable en las 4P's y se evaluó en la siguiente escala: M (Muy negativo), N (Negativo), 0 (Neutro), P (Positivo), M (Muy positivo). Además se hizo una priorización de cada factor para quitarle subjetividad al análisis elaborado. De acuerdo a la metodología, para poder saber qué factores son fortalezas y qué factores debilidades de la organización se debe considerar lo siguiente: Si el resultado en la columna de total es mayor a cero este representa una fortaleza, y aquellos factores menores a cero representan una debilidad. Es así que la Tabla 10 muestra las fortalezas y debilidades de acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz MADI (Ver Figura 10).

Tabla 10

Lista de fortalezas y debilidades de acuerdo a resultados de la matriz MADI

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 4 bodegas, 5 sucursales, 38 empleados, 17 vehículos 20 años de presencia en el mercado COMOR no solo es identificado como CONSTRURAMA sino como comercializadora de materiales para la construcción Asesores capacitados en campo y tiendas Apoyo por parte de la dirección de la empresa para la toma de decisiones Sistemas para el manejo de la información contable, utilización de programas que facilitan la comunicación e interacción entre diferentes autores (nube), reuniones semanales para seguimiento a acuerdos Servicio eficiente y flexible de entrega Procesos establecidos para el abastecimiento de inventario y para entrega de pedidos, diversidad de productos, planificación de la demanda, compras directas con proveedores mediante el uso de portales 	<ol style="list-style-type: none"> Proceso de cobranza que permita un otorgamiento de créditos estructurado que beneficie y no afecte a COMOR No hay personal suficiente a quien delegarle las actividades y responsabilidades que se requieren Falta de liquidez Falta de profesionalización No hay demasiado enfoque para el desarrollo y seguimiento de procesos No hay inversión en el rubro de marketing Se desconoce la capacidad de la empresa para el desarrollo de nuevos proyectos Existen zonas territoriales desaprovechadas por COMOR

Fuente: Elaboración propia

La Figura 11 muestra el resultado del reporte final del aplicativo MADI, que señala los tres factores que más afectan a la organización internamente, los cuales son: El servicio eficiente y flexible de entrega y asesores capacitados en campo y tienda como las principales fortalezas, y el hecho de que no hay demasiado enfoque para el desarrollo y seguimiento de procesos como una debilidad.

<i>Los 3 Factores que más afectan a la Organización:</i>				
N	Factores importantes:	Valor	%	O/R
1	Servicio eficiente y flexible de entrega	0.2059	29.84%	FORTALEZA
2	No hay demasiado enfoque para el desarrollo y seguimiento de procesos	-0.1618	26.96%	DEBILIDAD
3	Asesores capacitados en campo y tienda	0.1618	23.44%	FORTALEZA

Figura 11. Los tres factores del entorno que más afectan a la organización de manera interna ya sea positiva o negativamente

Fuente: Resultados del reporte final del aplicativo MADI

De acuerdo con los indicadores del diagnóstico externo e interno, COMOR debería implementar estrategias de estabilidad y defensa, además de vigilar el entorno en el que se rodea (Ver Figura 12).

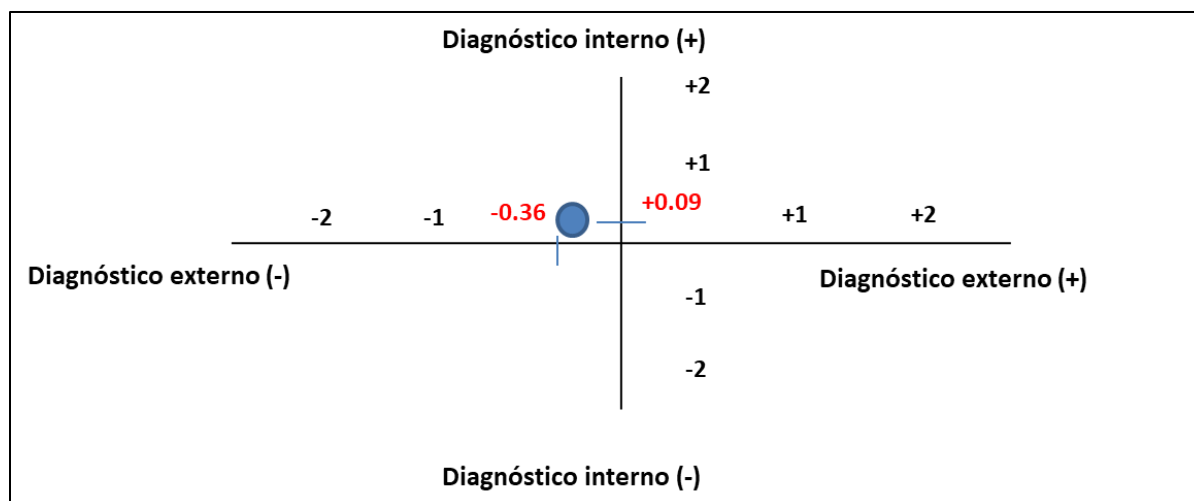


Figura 12. Matriz de diagnósticos interno y externo

Fuente: Elaboración propia

3.1.4 Conducir entrevistas ejecutivas

Si bien se llevaron a cabo tres sesiones con las personas clave de la organización donde se obtuvo información importante acerca de lo que ellos consideran son las principales ventajas de COMOR, con esa información como antecedente y la información obtenida de los análisis descritos en el punto 3.1.3, se distribuyó un documento a cada uno de ellos para poder conocer su opinión y para que pudiera elegir cuál propuesta de misión y visión cumplía mejor con lo que se expresó en las sesiones que se tuvieron.

Tabla 11

Tabla resumen de las respuestas obtenidas

Respuestas obtenidas de:		Integrante del consejo de administración	Gerente de Puebla	Gerente de Morelos
Misión	Opción	1	2	2
Visión	Opción	1	2	2

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las respuestas obtenidas, la visión y la misión que se proponen para COMOR son las siguientes:

- Visión: “Convertirnos en la primera opción de nuestros clientes y proveedores por nuestra oferta de servicios integrales y ser reconocida por nuestros empleados y accionistas como una empresa profesional, sólida y valiosa financieramente dentro del

sector de la distribución de productos para la construcción en los estados de Puebla y Morelos”.

- Misión: “Ofrecer y distribuir productos y materiales para la construcción, que cubran las necesidades de cada uno de nuestros clientes, con la ayuda de un equipo de trabajo profesional que se sienta orgulloso de ser parte de nuestro compromiso moral con el crecimiento y fortalecimiento de nuestra empresa”.

Tomando en cuenta las propuestas de misión y visión, además de los resultados obtenidos con el presente análisis de factores internos y externos, se propusieron objetivos e indicadores estratégicos que se agruparon con ayuda de las diferentes perspectivas del BSC. Los indicadores estratégicos y las medidas de desempeño permitirán que cada objetivo sea SMART: específico, medible, alcanzable, realizable y por un tiempo determinado (Ver Tabla 12).

Tabla 12

Propuesta de objetivos e indicadores estratégicos tomando como base las perspectivas del BSC

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ATACA O FORTALECE (Ver tabla 8 y 10 para referencias)	INDICADORES ESTRATÉGICOS
FINANCIERA	1. Alcanzar una solidez financiera	Amenaza 5, Debilidad 1, Debilidad 2, Debilidad 7	1. Disminución de la cartera vencida
			2. Aumentar la utilidad
			3. Diversificar los ingresos
			4. Aumentar los márgenes de ganancia por producto
			5. Llevar un registro de ventas para saber qué tipo de clientes y productos están dejando mayores ganancias
COMERCIALIZACIÓN/ CLIENTE	2. Diversificación de la oferta de productos	Oportunidad 4, Amenaza 3, Amenaza 7	6. Introducción de productos nuevos
			7. Ofrecer mejores líneas de productos que la competencia
	3. Tener una mayor presencia de mercado	Amenaza 3, Amenaza 4, Amenaza 7, Fortaleza 1, Fortaleza 2, Fortaleza 3, Debilidad 8	8. Distribuir hacia nuevas zonas que no han sido aprovechadas
			9. Tener una mayor participación en eventos como patrocinadores para aumentar nuestra presencia
PROCESOS	4. Profesionalizar nuestro proceso de ventas	Amenaza 3, Amenaza 6, Amenaza 7, Amenaza 8, Fortaleza 4, Fortaleza 7, Debilidad 1	10. Desarrollo de una metodología de ventas que incluya desde el proceso de prospección hasta el servicio post-venta
			11. Estandarizar tiempos de entrega en repartos y pedidos
			12. Creación de un área de crédito y cobranza
			13. Desarrollar un proceso para otorgar créditos

INFRAESTRUCTURA/ CAPITAL HUMANO	5.Mejorar la imagen de COMOR	Oportunidad 5, Amenaza 1, Amenaza 3, Amenaza 4, Amenaza 6, Debilidad 6	14.Certificar las sucursales de COMOR
			15.Creación de una página web funcional con información actualizada (como antecedente para e-commerce)
			16.Manejo eficiente (información útil, información relacionada con el sector, promociones especiales) de redes sociales
	6.Estructurar nuestra área de capital humano	Amenaza 6, Fortaleza 4, Debilidad 2	17.Mejorar la retención de empleados
			18.Mejorar las habilidades técnicas de nuestros empleados en cuanto a conocimiento de productos
			19.Mejorar las habilidades de ventas de nuestros empleados
			20.Aumentar la productividad de nuestro equipo de ventas
			21.Creación de un organigrama como antecedente para la contratación de más personal

Fuente: Elaboración propia

Como parte de las entrevistas ejecutivas, se repartió un documento con los objetivos propuestos y sus respectivos indicadores estratégicos. Se pidió que se ponderaran ambos elementos con la siguiente escala: 1- No se debe implementar, 2- Posiblemente se debe implementar, 3- Es casi un hecho que se debe implementar y 4- Definitivamente se debe implementar. Una limitante que no se había considerado era el nivel de involucramiento que iban a tener todas las personas clave de la organización durante todo el proceso. Es así que en la presente parte de este trabajo 3.1.4 el nivel de involucramiento disminuyó considerablemente, ya que solamente tres de las siete personas que se involucraron en un principio fueron los que finalmente participaron. Inicialmente se eligieron los objetivos que tuvieran mayor ponderación, y lo mismo con las medidas de desempeño. Adicional a los resultados obtenidos como parte de la ponderación (Ver Tabla 13), se realizó un análisis de las medidas de desempeño buscando que los mismos llevaran a COMOR a cumplir metas medibles.

Tabla 13

Tabla resumen de las respuestas obtenidas (Ver Tabla 12 para la referencia de los objetivos y medidas de desempeño)

Respuestas obtenidas de:	Integrante del consejo de administración	Gerente de Puebla	Gerente de Morelos
Objetivo 1	Sin respuesta	4	Sin respuesta
2	Sin respuesta	3	Sin respuesta
3	Sin respuesta	4	Sin respuesta
4	Sin respuesta	4	Sin respuesta

	5	Sin respuesta	4	Sin respuesta
	6	Sin respuesta	4	Sin respuesta
Indicador estratégico	1	Sin respuesta	4	4
	2	Sin respuesta	4	4
	3	Sin respuesta	2	4
	4	Sin respuesta	4	4
	5	Sin respuesta	4	4
	6	Sin respuesta	3	3
	7	Sin respuesta	3	3
	8	Sin respuesta	3	3
	9	Sin respuesta	2	3
	10	Sin respuesta	4	4
	11	Sin respuesta	3	3
	12	Sin respuesta	4	4
	13	Sin respuesta	4	3
	14	Sin respuesta	3	4
	15	Sin respuesta	3	4
	16	Sin respuesta	2	4
	17	Sin respuesta	3	4
	18	Sin respuesta	4	4
	19	Sin respuesta	3	4
	20	Sin respuesta	3	4
	21	Sin respuesta	4	4

Fuente: Elaboración propia

Analizando los resultados de la tabla 12, se puede ver que los objetivos y los indicadores estratégicos con menor ponderación fueron los siguientes: Objetivo número 2 y por lo tanto se eliminaron sus indicadores estratégicos, además de los indicadores estratégicos 3, 9 y 16.

Adicionalmente se consideró que los indicadores estratégicos 5, 11, 12, 15, 18 y 21 se podrían volver complicados a la hora de ser medidos, y se consideró que serían buenas aportaciones a las consideraciones finales, ya que son la base del cumplimiento de los demás indicadores; por otro lado los indicadores 18, 19 y 20 se fusionaron, ya que se complementan. Los resultados de los objetivos e indicadores estratégicos finales se plasmaron en el punto 3.1.5 en el cual se desarrollará el mapa estratégico propuesto para COMOR.

3.1.5 Desarrollar el mapa estratégico de la organización

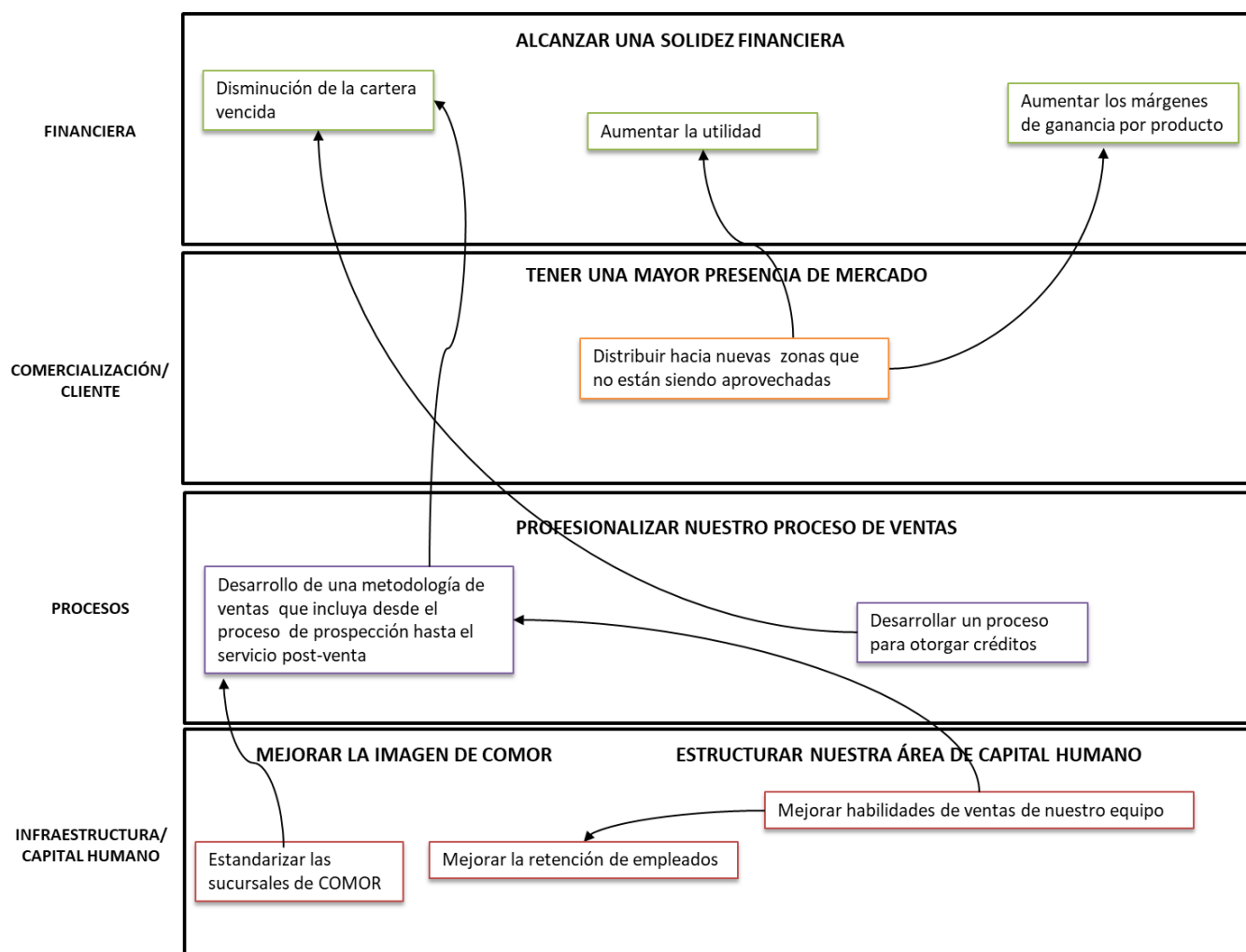


Figura 13. Propuesta de mapa estratégico de COMOR

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la propuesta de mapa estratégico de COMOR, hay 9 indicadores estratégicos que se considera ayudarán a cumplir con los objetivos propuestos: Mejorar la imagen de COMOR, estructurar el área de capital humano, profesionalizar el proceso de ventas, tener una mayor presencia de mercado y alcanzar una solidez financiera.

3.1.6 Desarrollar las medidas de desempeño

Como se mencionó anteriormente, es necesario contar con buenas medidas de desempeño para que cualquier organización pueda evaluar si sus estrategias están siendo o no

exitosas (Garengo et al., 2005). Como lo mencionan Sousa et al. (2005) el seguimiento del desempeño hace que los empleados se vuelvan más conscientes de su propósito y por lo tanto más orientados a resultados. Las medidas de desempeño que se propusieron para cada indicador estratégico se plasmaron en la Tabla 14.

Medidas de desempeño

- **Certificar las sucursales de COMOR**

Como se puede ver en la parte previa de este trabajo, COMOR se desenvuelve en un entorno altamente competitivo por lo que es importante que pueda diferenciarse no solamente en el nivel de servicio que ofrece sino además en la imagen que proyecta ante sus clientes como parte de la profesionalización que busca, y lo puede lograr con ayuda del cumplimiento de la certificación “El sello de la casa” que pide CEMEX, y si bien es algo en lo que actualmente están trabajando las sucursales, no existe una meta sobretodo de tiempo. CEMEX otorga la certificación “El sello de la casa” a todos aquellos distribuidores que alcanzan cierto nivel de calidad y estandarización, con el objetivo de lograr mejoras en áreas clave y en su imagen (CEMEX, 2017). El no cumplimiento de esta estandarización puede generar una desventaja ante la competencia y hacer que COMOR se vuelva una distribuidora de materiales más, y no en un referente en las ciudades en las que se encuentra.

- Indicador estratégico: Certificar las sucursales de COMOR
- Medida de desempeño: Número de sucursales certificadas
- Meta: # de sucursales certificadas/ # de sucursales totales
- Ponderación: 100%
- Tiempo: antes de que termine 2019
- Herramienta sugerida para el seguimiento del avance: Diagrama de Gantt para planificar y programar tareas.
- **Mejorar la retención de empleados**

Existe una relación directa entre tasas de rotación y el desempeño organizacional (Cristobal & Bullemore, 2016), ya que cuando un empleado deja una organización, se lleva información valiosa, clientes y proyectos (Biaison, 2014). La retención de empleados es una capacidad que deben tener las organizaciones para mantener a sus empleados, es así que el llevar un control de la retención de los empleados es importante, ya que los empleados no comprometidos se vuelven costosos (Dailypay, 2018). COMOR quiere que sus empleados

crezcan con la organización, y que no solo haya una buena retribución económica sino una retribución profesional, y la rotación de empleados es una medida de desempeño clave para poder determinar si los empleados se sienten apreciados no solo económicamente hablando, y si hay un compromiso de los mandos altos de la organización para hacer de COMOR una organización que se preocupa por sus empleados.

- Indicador estratégico: Mejorar la retención de empleados
- Medida de desempeño: El índice de rotación facilita información sobre la satisfacción laboral de los trabajadores así como de la renovación del capital humano (Mesa Martinez, 2018). Si bien la revista RESELLER (2015) menciona que el índice ideal es aquel que permite a la empresa la retención de empleados valiosos y cambiar a los que no lo son, Bernadette Kenny directora de carrera en Adecco mencionó el hecho de que una rotación que se mantenga por abajo del 15% anual se considera saludable (Kenny, 2007).
- Meta: Número de renuncias o despidos/Número promedio de empleados
- Tiempo: Anual
- Herramienta sugerida para el seguimiento del avance: Mecanismos de obtención de información como prevención para evitar altos índices de rotación como: Evaluación 360, Tinypulse.
- **Mejorar las habilidades de ventas de nuestro equipo**

La mejora de las habilidades solo se puede obtener mediante la capacitación continua y la práctica (López, 2017). El hecho de que el entorno en donde COMOR se desenvuelve sea altamente competitivo, debe ser un aliciente para que aproveche, y robustezca la fortaleza que tiene de asesores capacitados. Es así que la capacitación se vuelve un elemento clave para poder mejorar las habilidades de un equipo de ventas, y para el caso de COMOR la capacitación no solo se tiene que enfocar en el conocimiento de productos, sino en el conocimiento de estrategias para aplicar a lo largo de todo el proceso de ventas, desde la prospección hasta el cierre y servicio post-venta. Las metas propuestas para este indicador son las siguientes:

- Indicador estratégico: Mejorar las habilidades de ventas de nuestro equipo
- Medida de desempeño 1: La capacitación constante es la base para la mejora de habilidades, lo que se propone es establecer un programa de capacitaciones anual y medir a cuantas de las mismas acuden los empleados y el impacto que las mismas van teniendo en sus resultados de ventas.

- Meta: Total de capacitaciones implementadas /# Asistencias por empleado
- Ponderación: 80%
- Tiempo: Programa de capacitación anual
- Herramienta sugerida para el seguimiento del avance: Encuestas de reacción, Exámenes de aprendizaje
- Medida de desempeño 2: La productividad general e individual de ventas ayuda a conocer la productividad promedio de los empleados, y puede usarse para establecer una meta mínima de ventas y además para ver que empleados están siendo más productivos, lo que permite hacer comparaciones para saber que están haciendo los vendedores más productivos contra los no tan productivos.
- Meta: Ventas netas/Número de empleados y Ventas netas/Horas trabajadas
- Ponderación: Pendiente
- Tiempo: Trimestral
- Herramienta sugerida para el seguimiento del avance: IDoneThis, Reportes de ventas por empleado
- Medida de desempeño 3: El costo de la fuerza de ventas puede dar una imagen de la productividad promedio del área de ventas, también se puede hacer por empleado y hacer una comparación contra el promedio.
- Meta: Suma de todos los gastos de ventas (sueldos, comisiones, bonos, viáticos)/ Ingresos específicamente generados por la fuerza de ventas (<https://pyme.lavoztx.com/qu-componentes-se-utilizan-para-medir-la-productividad-de-ventas-12673.html>)
- Ponderación: Pendiente
- Tiempo: Mensual
- Herramienta sugerida para el seguimiento del avance: Reporte de control de gastos y reporte de ventas
- Medida de desempeño 4: La medida de rentabilidad ayuda a identificar de qué manera está vendiendo el equipo de ventas, si por volumen o por utilidad, y ayuda a llevar a los vendedores por el camino que más le convenga a la empresa (<https://pyme.lavoztx.com/qu-componentes-se-utilizan-para-medir-la-productividad-de-ventas-12673.html>)

- Meta: Ingresos brutos por vendedor- Costo de productos vendidos/ Gastos de ventas de productos vendidos
- Ponderación: Pendiente
- Tiempo: Trimestral
- Herramienta sugerida para el seguimiento del avance: Estado de resultados, Reportes de ventas
- **Implementación de una metodología de ventas que incluya desde el proceso de prospección hasta el servicio post-venta**

Años atrás las ventas eran consideradas como un arte, sin embargo eso ha cambiado, y actualmente son consideradas como una ciencia que se llega a concretar mediante un proceso (Bernard, Boillat, Legner, & Andritsos, 2016). La meta de este indicador, es lograr que COMOR implemente un proceso de ventas de acuerdo a sus necesidades específicas y sobretodo que para cada etapa tenga una manera de poder medir sus avances tanto a nivel general como por empleado, para que se puedan definir los tiempos de duración por cada paso y para establecer objetivos para el número de negocios que se quieren obtener en cada paso (Pipedrive, 2018). Si bien este indicador puede volverse complicado por el hecho de que representa un proceso, el hecho de medir el tiempo y la eficacia con la que se concluye puede ayudar a lograr su implementación. Un proceso básico de ventas consta de 7 pasos (Pipedrive, 2018) y para el caso de COMOR se propone además implementar un proceso para otorgar créditos, ya que esto tiene un impacto directo en el indicador estratégico que busca disminuir la cartera vencida. Es así que se propone lo siguiente:

- Indicador estratégico: Implementación de un proceso de ventas que incluya desde el proceso de prospección hasta el servicio post-venta
- Medida de desempeño: Pasos implementados
- Meta: Implementación de al menos 1 paso por bimestre, siendo que en 2019 se deben haber implementado y probado todos los pasos del proceso en al menos 1 de las sucursales de COMOR, para que después de este periodo el proceso se pueda implementar más eficientemente en las demás sucursales.
- Herramienta sugerida para el seguimiento del avance: Diagrama de Gantt para planificar y programar tareas, CRM de Pipedrive.

Como se mencionó anteriormente, si bien el proceso de ventas cambia ligeramente entre industrias, hay elementos clave que pueden ayudar a mejorar su eficacia: Prospección, contacto inicial, identificación de necesidades, propuesta, manejo de objeciones, cierre y servicio post-venta (Pipedrive, 2018). Para el periodo de prueba de cada paso, se proponen las siguientes metas semanales:

Tabla 14

Tabla de sub-medidas propuestas para el indicador estratégico “Implementación de un proceso de ventas que incluya desde el proceso de prospección hasta el servicio post-venta”

Paso	Medidas de desempeño	Meta
Prospección	Número de prospectos contactados por teléfono o directamente	Obtener al menos 10 prospectos nuevos a la semana (Se dice que de 10 prospectos nuevos, se obtiene 1 nuevo cliente)
Contacto inicial e identificación de necesidades	Número de citas nuevas Número de visitas o contacto directo con los prospectos Número de demostraciones	Concretar al menos 6 citas para lograr un acercamiento y lograr al menos 4 visitas, contactos directos y demostraciones
Propuesta	Número de cotizaciones realizadas	Lograr al menos 3 cotizaciones
Manejo de objeciones	Número de prospectos interesados en el cierre después de la propuesta	Lograr al menos 2 prospectos para el cierre
Cierre	Número de ventas concluidas	Obtener al menos 1 cliente nuevo
Servicio post-venta	Número de llamadas de seguimiento Implementación de encuestas de calidad Número de clientes recurrentes después de la primera compra	

Fuente: Elaboración propia

- **Desarrollar un proceso para otorgar créditos**
- **Distribuir hacia nuevas zonas que no están siendo aprovechadas**
- **Aumentar los márgenes de ganancia por producto**
- **Aumentar la utilidad**
- **Disminución de la cartera vencida**

3.1.7 Establecer metas y priorizar iniciativas

Capítulo IV: Conclusiones y recomendaciones

Si bien el objetivo de la realización de este proyecto era el diseño de un BSC, la principal razón por la que se hizo fue el contar con herramienta que ayudara a evaluar a los gerentes, que debido a la naturaleza de la COMOR que es la de una empresa familiar no es algo que se haga. Si bien solamente es un diseño de BSC, se descubrió que esta herramienta es muy útil, que bien utilizada se le puede sacar mucho provecho, con el detalle de que si no hay disciplina en su aplicación y seguimiento, entonces no funciona. Mucho del tiempo que se le invirtió a este proyecto estuvo directamente relacionado con la revisión de la planeación estratégica, ya que previamente no se había llevado a cabo alguna sesión formal con alguna metodología para armar la planeación estratégica o para conocer cómo se sentían los tomadores de decisiones a este respecto.

Referencias

- Aguilar, J. E., & de Lema, D. P. (2011). La cultura de las empresas familiares turística mexicanas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos de Administración*, *te23(42)*, 295-313. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/205/20520042014.pdf>
- Aguilar, J. L. E., Marneou, E. N., & Guerrero, E. S. (s.f.). Diferencias de gestión entre empresas familiares y no familiares del centro y sur del Estado de Quintana Roo (México). Recuperado de: http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/cd/39d.pdf
- Ahmed, O. (2017). Integrated performance measurement system. *Trakia Journal of Sciences*, *15(1)*, 145-151. doi:10.15547/tjs.2017.s.01.026
- Ali, A. A. (2018). Strategic planning–organizational performance relationship: Perspectives of previous studies and literature review. *International Journal of Healthcare Management*, *11(1)*, 8-24. doi:10.1179/2047971915Y.0000000017
- Alvarez-Medina, M. T., Chavez-Rivera, M. Y., & Moreno-Velarde, S. A. (s.f.). *El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica*. Recuperado de: <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/17a-el-bsc-herramienta-para-la-planeacion-estrategicax.pdf>
- Amorocho, H. J., Chadid, S. B., Ricardo, A. C., Ruiz, C. P., & Alean, M. Q. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: Una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*, *26*, 191-213. Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=d3c66739-fc26-4917-85fa-c18f55f0f3e8@sessionmgr4007>

- Anderson, B., Kleiner, B.H. (2003). How to evaluate the performance of chief executive officers effectively. *Management Research News*, 26(2/3/4), 3-11. doi: 10.1108/01409170310783736
- Arnoldo, A. L. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares / Models of strategic planning in the family business. *Tec Empresarial*, 1(23). doi:10.18845/te.v1i1.3093
- Arveson, P. (1998). Top ten reasons for a performance measurement system. *Balanced Scorecard Institute*. Recuperado de: <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Articles-Videos/Why-Manage-Performance>
- Avendano-Alcaraz, J., Kelly, L., Trevinyo-Rodríguez, R. N., & Gómez, S. M. (2009). A family-based competitive advantage: Handling key success family factors in Mexican family businesses. *Cuadernos de Administración (01203592)*, 22(39), 191-212. Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922009000200009&lng=en&tlng=en.
- Batocchio, A., Ferraz Minatogawa, V. L., & Anholon, R. (2017). Proposal for a method for business model performance assessment: Toward an experimentation tool for business
- Beltrán, I. C., & Capilla, L. A. Z. (2014). Administración del desempeño organizacional a través del uso del Balanced Scorecard. Caso: All Natural & Organic/ Management of organizational performance through the use of a Balanced Scorecard. Case: All Natural & Organic. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 2(4), 1-25. Recuperado de: <http://www.ricea.org.mx/index.php/ricea/article/view/16/26>

- Berisha, G., & Pula, J.S. (2015). Defining small and medium enterprises: A critical review. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 1(1), 17-28.
Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/276294683_Defining_Small_and_Medium_Enterprises_a_critical_review
- Bernard, G., Boillat, T., Legner, C., & Andritsos, P. (2016). When Sales Meet Process Mining: A Scientific Approach to Sales Process and Performance Management Research-in-Progress. International Conference on Information Systems. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/308940401_When_Sales_Meet_Process_Mining_A_Scientific_Approach_to_Sales_Process_and_Performance_Management_Research-in-Progress
- Biason, R. (2014). The effect of job satisfaction to employee retention. doi:
10.13140/RG.2.2.27677.72161
- Bingham, B. B., Eisenhardt, M. K. & Furr, R. N. (2011). Which Strategy When? MIT *Sloan Management Review*, 53, 71-78. Recuperado de:
<https://sloanreview.mit.edu/article/which-strategy-when/>
- Borrego Torres, M.T., Moreno Herrera, A.E. (2007). Planeación estratégica en la empresa familiar: Un estudio exploratorio. *XI Congreso de ciencias administrativas A.C.*
Recuperado de: <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P06T3.pdf>
- Burney, L. L., & Swanson, N. J. (2010). The relationship between balanced scorecard characteristics and managers' job satisfaction. *Journal of Managerial Issues*, 22(2), 166-181.

CEMEX (2017). "Sello de la casa" de CONSTRURAMA, alcanza las 200 certificaciones en

México. Recuperado de: <https://www.cemexmexico.com/-/sello-de-la-casa-de-construrama-alcanza-las-200-certificaciones-en-mexico>

Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción. (2018a). *Situación actual y perspectivas de la industria de la construcción en México*. Recuperado de:

http://www.cmic.org.mx/cmic/ceesco/2018/Situacion_Actual_y_Perspectivas_de_la_Industria_de_la_Construccion_en_Mexico_Enero%202018.pdf

Centro de Estudios Económicos del Sector de la Construcción. (2018b). *Situación actual y perspectivas de la industria de la construcción en México*. Recuperado de:

http://www.cmic.org.mx/cmic/ceesco/2018/SITUACION%20ACTUAL%20Y%20PERSPECTIVAS%20DE%20LA%20INDUSTRIA%20DE%20LA%20CONSTRUCCION%20EN%20MEXICO_22_03_2018.pdf

Centro de Investigación de Empresas Familiares de la UDLAP. (2015). Resultados globales de la encuesta aplicada a empresas familiares en México. Recuperado de:

<http://www.udlap.mx/empresasfamiliares/assets/files/estudios/resultadosGlobalesEncuesta2015.pdf>

Chalmeta, R. R., Palomero, S., & Matilla, M. (2012). Methodology to develop a performance measurement system in small and medium-sized enterprises. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*, 25(8), 716-740.

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152-181. Recuperado de:

<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=4b176765-63a7-4b4e-8e49-845cc7443e80@sessionmgr4008>

Craig, J., & Moores, K. (2005). Balanced Scorecards to drive the strategic planning of family firms. *Family Business Review*, 18(2), 105-122. doi:10.1111/j.1741-6248.2005.00035.x

Cristobal, E. & Bullemore, J. (2016). Principales problemas en la gestión y dirección de ventas en Chile: estudio a través del método Delphi. *RAN - Revista Academia & Negocios*.

Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/324080953_Principales_problemas_en_la_gestion_y_direccion_de_ventas_en_Chile_estudio_a_traves_del_metodo_Delphi

Dailypay. (2018). What is employee retention and what factors contribute to it? Recuperado de:

<https://business.dailypay.com/blog/employee-retention>

David, F.R. (2008). *Conceptos de administración estratégica, decimoprimer edición*, México: PEARSON Education.

Definición de comercializadora. (s.f.). Recuperado de:

<http://conceptodefinition.de/comercializadora/>

Deloitte. (2012). Tendencias de cobranza y recuperación de cartera en el sector financiero a partir de la crisis. Punto de vista para sobre las prácticas para eficientar la labor de cobranza de las instituciones financieras. Recuperado de:

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx\(es-mx\)Cobranza_recuperacion_2012.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/financial-services/mx(es-mx)Cobranza_recuperacion_2012.pdf)

Dickel, D.G., & de Moura, G.L. (2016). Organizational performance evaluation in intangible criteria: A model based on knowledge management and innovation management, *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(3), 211-220. doi: 10.1016./j.rai.2016.06.005

Durán Encalada, J. A., & San Martín Reyna, J. M. (2014). Estudio comparativo de la empresa familiar en México en el contexto mundial. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría*,

Administración e Informática, 2(5). Recuperado de:

<http://www.udlap.mx/empresasfamiliares/assets/files/articuloempresas/EstudioComparativoDeLaEmpresaFamiliarMx.pdf>

Dussel Peters, E. (2004). Pequeña y mediana empresa en México: Condiciones, relevancia en la economía y retos de política. *Economía UNAM*, 1(2), 64-84. Recuperado de:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-952X2004000200006&lng=es&tlng=es

Flemming, P. (2014). A review of strategic planning models developed over the past 50 years, and their effectiveness in public sector organizations. *International Conference on Leadership, Management and Strategic Development*. doi: 10.13140/2.1.4314.7044.

Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47. doi:10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x

González, L. M., Jiménez, S. O., García, A. R. G., & Hernández, C. A. J. (2015). Propiedad y estructura familiar en una empresa turística mexicana. *Journal of Intercultural Management*, 7(1), 59-74. doi: 10.1515/joim-2015-0004

Guías empresariales. (s.f.). Recuperado de:

<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=8&guia=62&giro=3>

Hernández, B. (31 de Julio 2018). Descentralizar favorecerá a la construcción. *El Economista*.

Recuperado de: <https://www.economista.com.mx/estados/Descentralizar-favorecera-a-la-construccion-20180731-0036.html>

Holcim. (27 de abril de 2017). Llega Disensa a México con un innovador concepto para la venta de materiales para la construcción. *Arquired*. Recuperado de:

<https://www.arquired.com.mx/empresas/llega-disensa-a-mexico-innovador-concepto-la-venta-materiales-la-construccion/>

INEGI. (2016). Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas

empresas del país. *Boletín de prensa*, 285/16. Recuperado de:

http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2016/especiales/especiales2016_07_02.pdf

Isbel Paredes Rodríguez, A., & Domínguez Figueyra, Y. (2009). Procedimiento para el

diagnóstico de la planeación estratégica de una empresa. *Innovación Tecnológica*, 15(4),

1-10. Disponible en:

<http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=4c0c6328-b1f0-4a36-9b1a-9c1b7038b678%40sessionmgr4007>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (January-February, 1996). Using the balanced scorecard as a

strategic management system. *Harvard Business Review*, 150-161

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (Julio, 2005). El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el

desempeño. *Harvard Business Review America Latina*, 3-10. Recuperado de:

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=3&sid=ddc5e19f-8936-4339-865b-9548fb038eaf%40sessionmgr103&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=98886094&db=bth>

Kenny, B. (2007). The coming crisis in employee turnover. FORBES. Recuperado de:

https://www.forbes.com/2007/04/24/employees-turnover-careers-lead-careers-cz_bk_0425turnover.html#6c13754e773a

- Kotane, I., & Kuzmina-Merlino, I. (2017). Analysis of small and medium sized enterprises' business performance evaluation practice at transportation and storage services sector in Latvia. *Procedia Engineering*, 178, 182-191. doi:10.1016/j.proeng.2017.01.093
- Kotek, L. k., Nosek, A., & Bartos, V. (2018). Safety metrics of performance for small and medium-sized enterprises- Case Study. *MM Science Journal*, 2333-2337.
- KPMG. (2013). *Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*. Recuperado de: <https://www.delineandoestrategias.com.mx/empresas-familiares-en-mexico-el-desafio-de-crecer-madurar-y-permanecer>
- Lautman, M. R., & Pauwels, K. (2013). What Are the Real Key Performance Indicators (KPIs) That Drive Consumer Behavior? *Gfk-Marketing Intelligence Review*, 5(2), 46-52.
- López, J.A. (2017). 5 Herramientas para mejorar las competencias laborales. Recuperado de: <https://corporateyachting.es/es/5-herramientas-para-mejorar-las-competencias-laborales/>
- Madrigal Moreno, F., Madrigal Moreno, S., & Guerrero Dávalos, C. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (PYMES), herramienta básica para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal*, 11, 1857-7881. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/285234084_PLANEACION_ESTRATEGICA_Y_GESTION_DEL_CONOCIMIENTO_EN_LAS_PEQUENAS_Y_MEDIANAS_EMPRESAS_PYMES_HERRAMIENTA_BASICA_PARA_SU_PERMANENCIA_Y_CONSOLIDACION
- Mahembe, E. (2011). Literature review on small and medium enterprises 'access to credit and support in South Africa. *Underhill Corporate Solutions*. Recuperado de: http://www.ncr.org.za/pdfs/Research_Reports/Literature%20Review%20on%20SME%20

- Access%20to%20Credit%20in%20South%20Africa_Final%20Report_NCR_Dec%202020
11.pdf
- Maleka, S. (2014). Strategic Management and Strategic Planning Process. *Conference: DTSP Strategic Planning & Monitoring*. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/273757341_Strategic_Management_and_Strategic_Planning_Process
- Masson Guerra J.L. (2006). La planificación estratégica de las empresas familiares. Recuperado de:
<http://biblioferrersalat.com/media/documentos/Strategic%20Planning%20in%20Family%20Business%20-%20Estrategias%20y%20Planeamiento%20de%20Empresas%20Familiares.pdf>
- McGrath, R. G. (2013). Transient advantage. *Harvard Business Review*, 91(6), 62-70
- Mesa Martinez, J. (2018). El índice de rotación de personal: concepto, cálculo y evaluación. *Grupo P&A*. Recuperado de: <https://blog.grupo-pya.com/indice-rotacion-personal-concepto-calculo-evaluacion/>
- Micheli, P., & Mura, M. (2017). Executing strategy through comprehensive performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(4), 423-443. doi:10.1108/IJOPM-08-2015-0472
- Mirela, N. (2015). Performance measurement in SMEs. *Tehnomus*, 169-176. Recuperado de:
http://www.fim.usv.ro/conf_1/tehnomusjournal/pagini/journal2015/files/31.pdf
- model innovation. *Journal of technology management & innovation*, 12(1), 61-70. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/jotmi/v12n1/art07.pdf>

- Montoya, M., Lopez Torres, V., & Moreno, L. (2015). La planeación estratégica como factor de competitividad en las empresas familiares del sector comercial del valle de Mexicali. *European Scientific Journal*, 11, 1857-7431. Recuperado de:
https://www.researchgate.net/publication/271766684_LA_PLANEACION ESTRATEGICA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIAL DEL VALLE DE MEXICALI
- Nastasia, M., & Mironeasa, C. (2012). Key performance indicators in small and medium sized enterprises. *Total quality management*, (1)2.
- Niven, P.R. (2002) *Balanced Scorecard Step by Step Maximizing Performance and Maintaining Results*. John Wiley & Sons.
- OECD. (2000). Small and medium-sized enterprises: local strength, global reach. *Policy Brief*.
Recuperado de:
https://pdfs.semanticscholar.org/01b7/ff6f4048edf5419bfac2952288fc355ff6b.pdf?_ga=2.191457834.1821764336.1520814502-1592892598.1520814502
- OECD. (2013a). *Mexico: Key issues and policies*. OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264187030-en
- OECD. (2013b). *Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México*. OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264204591-es
- OECD. (2017). "Mexico", in *financing SMEs and entrepreneurs 2017: An OECD scoreboard*. OECD Publishing. doi: 10.1787/fin_sme_ent-2017-34-en
- Pipedrive. (2018). Gestión del ciclo de ventas. Recuperado de:
<https://www.pipedrive.com/es/resources/sales-cycle-management>
- Porter, M.E. (November-December, 1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 61-78.

PricewaterhouseCoopers (PwC). (2014). Encuesta a empresas familiares México 2014.

Recuperado de: <https://www.pwc.com/mx/en/archivo/2014-11-encuesta-familiar.pdf>

PricewaterhouseCoopers (PwC). (2015). Formulando estrategias de éxito: Megatendencias y la industria de la construcción. Recuperado de:

https://www.pwc.com/mx/es/publicaciones/c2g/042_Formulando_estrategias_de_xito_Megatendencias_y_la_industria_de_la_construccion.pdf

Pulgar-Vidal, H., L., & Rios Ramos, L., F. G. (2011). Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa. *Editorial UPC*. Disponible en:

<http://ezproxy.upaep.mx:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1042769&lang=es&site=eds-live>

RESELLER. (2015). Rotación de personal ¿Cuál es el índice ideal? Recuperado de:

<http://www.reseller.com.mx/index.php?section=page&idArticulo=1574>

Rickards, R.C. (2007), 'BSC and benchmark development for an e-commerce SME.

Benchmarking: An International Journal, 14(2), 222-50.

Rillo, M. (2005). Fast Balanced Scorecard: Simplified method of building the Balanced

Scorecard in small- and medium-sized companies. *Enterprise in Transition: International Conference Proceedings:2005*, 171-186. Recuperado de:

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=26508808&lang=es&>

Ruiz Ortega, M.J., Parra Requena, G., García Villaverde, P.M. (2009). Un modelo orgánico del proceso de dirección estratégica de la empresa familiar. *Revista de estudios*

empresariales, 2, 21-37. Recuperado de:

https://www.researchgate.net/publication/42243367_Un_modelo_organico_del_proceso_de_direccion_estrategica_de_la_empresa_familiar

- Sagrado Strik, A. (2018). El e-commerce en México, una gran oportunidad. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/el-e-commerce-en-mexico-una-gran-oportunidad/>
- Salazar, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: Una revisión bibliográfica. *Econoquantum*, 2, 141-164. doi:10.18381/eq.v2i1.171.
- Sharma, A. (2009). Implementing Balance Scorecard for performance measurement. *ICFAI Journal of Business Strategy*, 6(1), 7-16. Recuperado de: <https://brainmass.com/file/319238/Performance+Measurement.pdf>
- Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México: Situación actual de la investigación. *Contaduría y administración*, 58(2), 135-171. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000200007&lng=es&tlng=es
- Sousa, S. D., Aspinwall, E., Sampaio, P. A., & Rodrigues, A. G. (2005). Performance measures and quality tools in Portuguese small and medium enterprises: Survey results. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(2), 277-307. doi:10.1080/14783360500054434
- Sousa, S., & Aspinwall, E. (2010). Development of a performance measurement framework for SMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(5), 475-501. doi:10.1080/14783363.2010.481510
- Terán, O. E., Sánchez del Rosario, I., & Ruíz, M. E. (2012). Cuadro de mando integral (CMI) como herramienta para identificar el comportamiento del capital humano (Primera parte). *Omnia*, 18(1). Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/737/73722545010>

- Van Looy, A., & Shafagatova, A. (2016). Business process performance measurement: A structured literature review of indicators, measures and metrics. *SpringerPlus*, 5(1), 1797. doi:10.1186/s40064-016-3498-1
- Velimirović, D., Velimirović, M., & Stanković, R. (2011). Role and importance of key performance indicators measurement. *Serbian Journal of Management*, 6(1), 63-72. Recuperado de: http://www.sjm06.com/SJM%20ISSN1452-4864/6_1_2011_May_1-121/6_1_63-72.pdf
- What about the little guys?: How SMEs can benefit from the balanced scorecard approach (2008). *Strategic Direction*, 24(3). doi:10.1108/02580540810854703
- Wu, D. (2009). Measuring performance in small and medium enterprises in the information and communication technology industries, *Doctor of Philosophy (PhD), Management, RMIT University*. Recuperado de: <https://researchbank.rmit.edu.au/eserv/rmit:6859/Wu.pdf>