



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**



POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**“Evaluación de la implementación del cuadro de mando integral sobre
el impacto en el desempeño de una pequeña empresa en Pachuca,
Hidalgo”**

PROYECTO TERMINAL

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

IIS. ERICK ITURBE SÁNCHEZ

DIRECTOR:

DRA. JESSICA MENDOZA MOHENO



OF. ICEA/MA/246/2016
 Asunto: Autorización de impresión

MTRO. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO
 Director de Administración Escolar
 Presente.

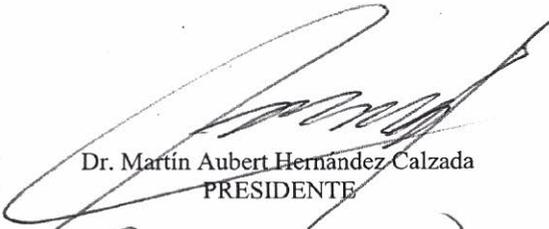
La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado “Evaluación de la implementación del cuadro de mando integral sobre el impacto en el desempeño de una pequeña empresa en Pachuca, Hidalgo”, realizado por el sustentante **Ing. Erick Iturbe Sánchez**, con número de cuenta 143463, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente

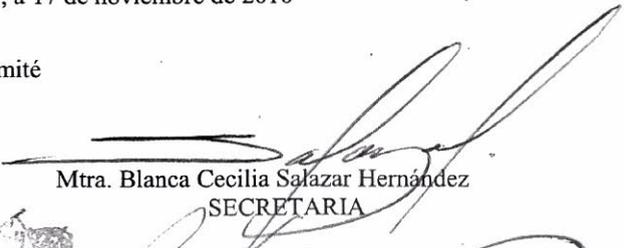
AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

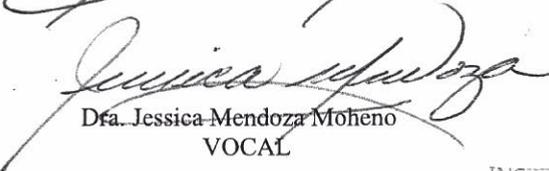
Por lo que el sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

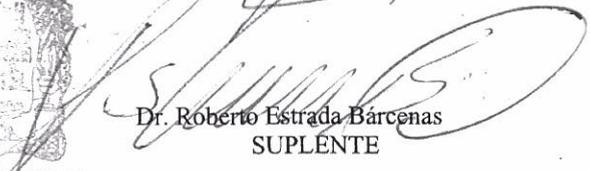
Atentamente
 “AMOR, ORDEN Y PROGRESO”
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 17 de noviembre de 2016

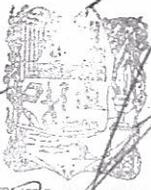
El Comité

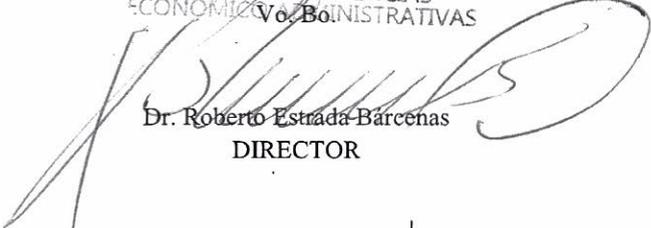

 Dr. Martin Aubert Hernandez Calzada
 PRESIDENTE


 Mtra. Blanca Cecilia Salazar Hernandez
 SECRETARIA


 Dra. Jessica Mendoza Moheno
 VOCAL


 Dr. Roberto Estrada Barcenas
 SUPLENTE


 INSTITUTO DE CIENCIAS
 ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS


 Dr. Roberto Estrada Barcenas
 DIRECTOR



Circuito La Concepción, Km.2.5
 Col. San Juan Tilcuautla
 San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
 Teléfono: 52 (771) 71 720 00 Ext. 4142

Índice

Capítulo 1

1. Metodología.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Preguntas de investigación.....	2
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	3
1.4 Justificación.....	3
1.5 Metodología.....	5

Capítulo 2

2. Marco Teórico.....	10
2.1 Estrategia y competitividad estratégica.....	11
2.1.1 Modelo de la organización industrial.....	14
2.1.2 Las fuerzas competitivas.....	16
2.2 Modelo de los recursos y capacidades.....	20
2.2.1 Recursos.....	23
2.2.1.1 Recursos tangibles.....	24
2.2.1.2 Recursos intangibles.....	24
2.2.2 Capacidades.....	27
2.2.3 Competencias centrales.....	28
2.4 El cuadro de mando integral.....	35
2.5 El proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral.....	40
2.6 Revisión bibliográfica de implementaciones del cuadro de mando integral.....	53
2.6.1 Antecedentes históricos del uso del cuadro de mando integral.....	53
2.6.2 Revisión literaria de factores críticos de éxito del cuadro de mando integral.....	55

Capítulo 3

3. Determinación de la estrategia de la empresa	67
3.1 Información de la empresa	68
3.1.1 Giro y Número de empleados	68
3.1.2 Antecedentes históricos	68
3.1.3 Tipo de productos o servicios que ofrece	71
3.1.4 Organigrama de la empresa	72
3.1.5 Misión, visión y valores	73
3.1.6 Información de ventas y por producto 2013 - 2014	74
3.2 Análisis Interno de la empresa	75
3.2.1 Análisis de recursos de la empresa.....	75
3.2.2 Competencias Centrales de la organización	87
3.3 Análisis Externo de la empresa	90
3.4 Matriz FODA de la empresa	102
3.5 Estrategias de la empresa	104

Capítulo 4

4. La implementación del cuadro de mando integral en la empresa	114
4.1 Paso 1: Distribuir material de antecedentes de la empresa	115
4.2 Paso 2: Desarrollo de misión, valores, visión y estrategia del negocio	117
4.3 Paso 3: Realización de entrevistas ejecutivas	117
4.4 Paso 4: Desarrollo de indicadores desde las perspectivas del CMI	120
4.5 Paso 5: Creación de relaciones causa y efecto (mapas estratégicos).....	129
4.6 Paso 6: Establecimiento de objetivos para las medidas utilizadas	132
4.7 Paso 7: Desarrollo del plan de implementación	134

Capítulo 5

5. Impacto en desempeño del cuadro de mando integral en la empresa de estudio	136
5.1 Evaluación de los indicadores del CMI un año después de su implementación	137
5.2 Medición de la percepción de impacto en desempeño del CMI	150
Referencias	169
Anexo 1 - Encuesta de clima laboral	175
Anexo 2 - Encuesta de satisfacción al cliente	178
Anexo 3 - Concentrado de encuesta de satisfacción	179

Relación de Tablas

Tabla 1 - Definiciones de estrategia.....	12
Tabla 2- Tabla de combinaciones de criterios para una ventaja competitiva sostenible	32
Tabla 3 - Roles y funciones del equipo de implementación del CMI.....	41
Tabla 4 - Ventas de la empresa de todos los productos	74
Tabla 5 - Análisis de las competencias centrales de la empresa	89
Tabla 6 - Competencia directa en el Estado de Hidalgo (2016).....	90
Tabla 7 - Resumen de servicios de competidores directos más grandes del Estado	92
Tabla 8 - Competidores indirectos de Hidalgo, Empresas de diseño de sistemas	100
Tabla 9 - Competidores indirectos de Hidalgo, empresas de publicidad	101
Tabla 10 - Matriz FODA de la empresa de estudio	103
Tabla 11 - Tabla de determinación de estrategias a partir del FODA	104
Tabla 12 - Tabla de roles y responsabilidades del CMI en la empresa.....	116
Tabla 13- Traducción de la estrategia en indicadores.....	118
Tabla 14 - Indicadores de la empresa y sus perspectivas correspondientes del CMI	120
Tabla 15- Indicadores del CMI, medida, objetivos y periodicidad de medición	133
Tabla 16 - Ventas para todos los productos 2014-2015.....	144
Tabla 17 - Ausentismo promedio por proyecto	146
Tabla 18 - Resultados de clima laboral después de la implementación del CMI.....	148
Tabla 19 - Avance en el plan de capacitación después de la implementación del CMI	149
Tabla 20 - Aspectos del CMI medidos por la encuesta de desempeño.....	150
Tabla 21 - Éxito del CMI en diferentes aspectos de la empresa	152
Tabla 22 - Percepción del costo beneficio del CMI.....	154
Tabla 23 - Percepción del apoyo de la alta administración al CMI.....	156
Tabla 24 - Resultados de la importancia del CMI para elaborar el mapa estratégico	157
Tabla 25 - Utilidad del CMI para establecer prioridades y toma de decisiones	158
Tabla 26 - Evaluación del mapa estratégico	159
Tabla 27 - Contribución del CMI a reconstruir procesos, servicios y competencias	161
Tabla 28 - Evaluación de la comunicación de la estrategia	162
Tabla 29 - Consciencia de los empleados en el rol que desempeñan	163

Relación de Figuras

Figura 1 - Diagrama del proceso de investigación utilizado	9
Figura 2 - Factores críticos de éxito para implementación del CMI	56
Figura 3- Organigrama de la empresa de estudio	72
Figura 4 - Mapa estratégico de la implementación del CMI	130
Figura 5 - Resultados de los atributos del servicio ofrecido por la empresa.....	138
Figura 6 - Intención de recomendación de los clientes	139
Figura 7 - Intención de contratar de nuevo a la empresa	139
Figura 8 - Percepción del precio de acuerdo a los clientes	141
Figura 9 - Evaluación de los roles estratégicos del CMI	155

Resumen

La estrategia empresarial juega un rol fundamental en empresas de cualquier tamaño. Sin embargo, la traducción de la estrategia en acciones y la medición de sus efectos han sido retos muy grandes para los investigadores y administradores. Una de las herramientas más utilizadas para la traducción de estrategias y la medición del desempeño ha sido el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) introducida en la década de 1990 por Kaplan y Norton.

Esta herramienta tiene la característica de tomar en consideración dimensiones financieras y no financieras como el cliente, los procesos internos y el crecimiento y desarrollo de los empleados. Esta investigación es un estudio de caso de la implementación del cuadro de mando integral en una pequeña empresa de servicios de consultoría y desarrollo de software ubicada en el estado de Hidalgo en el centro de México. Se realiza un análisis de los indicadores de desempeño producto de la aplicación de la herramienta y se cuantifica el éxito de la implementación mediante el cuestionario de Geusser, Moraj y Oyon (2009).

Palabras Clave: Cuadro de mando integral, estrategia, Pequeñas empresas, medición del desempeño.

Abstract

Business strategy has played a primary role in enterprises of any size. However, the translation of the strategy in actions and the measurement of their effects have been a challenge to business researchers and managers. One of the most used tools in management for the translation of strategies and performance measurement has been the balanced scorecard, introduced by Kaplan and Norton in the decade of the 90's.

This tool takes in consideration financial and non-financial measures, like clients, inner processes of the firm and the employee's development and growth. This research is a study case of the implementation of the balanced scorecard in a small enterprise dedicated to providing consultant services and software development located in Hidalgo, in the center of Mexico. An analysis of the performance indicators product of the tool and the success of the implementation is quantified by the questionnaire of Geusser, Moraj and Oyon (2009).

Keywords: Balanced scorecard, small enterprises, strategy, performance measurement

Introducción

En México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son micro, pequeñas y medianas empresas. Estas generan 52% del Producto Interno Bruto y 72% del empleo en el país (INEGI, 2013). De todas, el 83% cuenta con un plan estratégico verbalizado y sólo el 45% de las empresas lo tienen por escrito. Las micro, pequeñas y medianas empresas carecen de las prácticas administrativas y estrategias ideales para enfrentarse al entorno empresarial volátil, competitivo y cambiante de la actualidad.

Uno de los retos actuales es el poder integrar la estrategia a las operaciones de una empresa, por lo tanto es de suma importancia realizar más estudios en el tema de administración estratégica para empresas de tamaño pequeño. Estas organizaciones son las más vulnerables, con menos recursos y menos favorecidas por las políticas gubernamentales y el entorno.

La estrategia empresarial es un componente esencial para la supervivencia de cualquier tipo de negocio. Sin embargo, es un concepto amplio que requiere múltiples operaciones coordinadas para traducirse en resultados. Para esto, una de las herramientas administrativas más difundidas es el Balanced Scorecard (o cuadro de mando integral por su traducción en español), el cual tiene por objetivo traducir la estrategia de un negocio en un plan de acción y medición del desempeño (Kaplan & Norton, 1998).

El cuadro de mando integral ha sido utilizado en varias empresas desde su introducción en la década de 1990 por Kaplan y Norton. El CMI ha probado tener mucha aceptación en empresas de clase mundial. Se estima que el 44% de las organizaciones de Estados Unidos la utilizan. Además se estima que el 20% ciento de las empresas que forman parte de Fortune 500 la han implantado de alguna manera. Por otra parte, el grupo consultor the Hacket Group, descubrió que el 96 por ciento de 2,000 empresas encuestadas habían implementado o planeaban implementar el CMI (Nair, 2004).

Casos de éxito se han documentado en empresas transnacionales, por ejemplo Mobil y Skandia (Kaplan & Norton, 1998). Sin embargo, las pequeñas empresas cuentan con limitados recursos de tiempo, dinero y capital humano para poner en práctica eficientemente esta herramienta. No obstante, se ha observado que las pequeñas empresas también pueden implementar el cuadro de mando integral utilizando como ventaja su

flexibilidad, estructuras organizacionales planas, y comunicación directa con sus colaboradores (Andersen et. al 2009).

La presente investigación desarrolla un estudio de caso sobre una pequeña empresa en Pachuca, Hidalgo México. En esta empresa se determinará su estrategia empresarial, tomando como base sus recursos y capacidades y el análisis de fuerzas competitivas de su entorno. Posteriormente, se utilizará el cuadro de mando integral para traducir la estrategia en iniciativas, acciones, indicadores y objetivos. Este proceso permitirá poner en marcha la estrategia en forma de acciones concretas. Después, se determinará el impacto del cuadro de mando integral en el desempeño de la empresa y las causas que lo originan. Para este propósito, se utilizará la encuesta propuesta por Geusser, Moraj y Oyon (2009) la cual mide el éxito de una implementación y los factores organizacionales que la generan. Con esto, se pretende determinar cuáles han sido las prácticas administrativas y motivos que generan un impacto positivo o negativo de la herramienta en la empresa de estudio.

Capítulo 1

Metodología

1. Metodología

1.1 Planteamiento del problema

La competitividad de las pequeñas empresas en México es una problemática latente debido al desconocimiento y poco peso otorgado por éstas al tema de estrategia empresarial. De acuerdo a datos de la Secretaría de Economía (2015) las empresas mexicanas no ponen la debida atención a rubros estratégicos como la medición del desempeño (el 35.7% no mide el desempeño), la capacitación de sus recursos humanos (sólo el 12.6% la imparte), y muchas no lleva procedimientos formales de registro de sus finanzas (el 49% no lleva procesos contables). Más aún de acuerdo a una encuesta del INEGI (2013) sólo el 45% contaban con un plan estratégico por escrito. Todo esto indica un área de mejora importante para la competitividad estratégica.

La estrategia es un conjunto de acciones diseñadas por la organización para lograr una ventaja competitiva (Hitt, Ireland, Hoskisson, 2008). Esta incluye una amplia variedad de aspectos, como por ejemplo: el desarrollo de su capital humano, las acciones de marketing y la diferenciación de sus productos y servicios. En el estado de Hidalgo, se presentan pocas empresas que se dediquen a pensar estratégicamente como núcleo integral de su modelo de negocio, es aún más difícil es encontrar aquella que logre integrar eficientemente sus objetivos dentro de su planeación estratégica. Además, dichas organizaciones tienen que enfrentarse con grandes barreras de entrada para el desarrollo de sus productos y servicios.

Debido a lo expuesto anteriormente, resulta pertinente realizar estudios con relación a la estrategia en pequeñas empresas. La presente investigación se centrará en determinar la estrategia y puesta en marcha de la misma mediante la herramienta Cuadro de Mando Integral. Esto, en una pequeña empresa de la ciudad de Pachuca en el Estado de Hidalgo, México.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que ha significado un parteaguas para las herramientas de planeación estratégica desde su incursión en la década de 1990. Es definida como un sistema administrativo que traduce la estrategia en acciones. Esto debido a que

sistemáticamente involucra la estrategia y medición de procesos internos, al cliente y al desarrollo a largo plazo de sus empleados (Kaplan & Norton, 1997).

La empresa estudiada es prestadora de servicios de consultoría y desarrolladora de software. Cuenta con 6 años de experiencia en estos ramos, y es catalogada como una pequeña empresa pues cuenta con 17 colaboradores (De acuerdo a la Secretaría de Economía). En el tiempo anterior a las acciones referidas en esta investigación contaba con una planeación estratégica sin actualizar desde su creación (6 años atrás), nulos controles para medir sus objetivos, y múltiples cambios en sus acciones estratégicas. Éstas van desde cambiar radicalmente el giro de sus operaciones hasta renuncias en sus colaboradores de confianza. Debido a estos aspectos resultó pertinente llevar a cabo un análisis de su rumbo estratégico y posterior sistema de administración alineado a sus objetivos.

Por motivos de confidencialidad, no se revela el nombre de la empresa de estudio, debido a que no ésta no desea publicar sus ingresos, relaciones con socios estratégicos, revelar información acerca de sus planes de nuevos productos y expresar al exterior la problemática particular que tiene su organización.

El proceso para llevar a cabo la investigación tuvo duración de 1 año y medio aproximadamente. Esto debido a que la organización operó bajo su nueva estrategia y recién implementada herramienta durante un año para determinar su impacto en el desempeño y rendimientos.

1.2 Preguntas de investigación

Con respecto a lo establecido en el planteamiento del problema se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es la estrategia adecuada que debe seguir la empresa de estudio considerando su entorno externo, recursos y capacidades internas?
2. ¿Qué prácticas y acciones son las más adecuadas y eficientes para implementar en la empresa estudiada el Cuadro de Mando Integral?

3. ¿Qué impacto tendrá la implementación del Cuadro de Mando Integral en el desempeño de la empresa después del periodo de estudio?

1.3 Objetivos

A continuación se enuncian los objetivos, primero el general y después los específicos para el proyecto.

1.3.1 Objetivo General

Evaluar el impacto en el desempeño del Cuadro de Mando Integral en una empresa de consultoría y tecnologías de la información de Pachuca Hidalgo, mediante un análisis de estudio de caso.

1.3.2 Objetivos Específicos

Objetivo específico 1. Desarrollar la estrategia de la empresa, mediante un análisis externo de fuerzas competitivas, análisis interno de recursos y capacidades y matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), la cual servirá como insumos de información para la herramienta Cuadro de Mando Integral.

Objetivo específico 2. Implementar la herramienta del Cuadro de Mando Integral integrando la estrategia en la empresa de estudio mediante el proceso de 7 pasos propuesto por Niven (2002) para determinación de indicadores, objetivos, responsables e instrumentos de medición de las metas de la empresa y alcance de la visión.

Objetivo específico 3. Evaluar los resultados de la implementación de la herramienta Cuadro de Mando Integral mediante el análisis de los indicadores propuestos de la herramienta y la satisfacción lograda por la implementación con la alta administración mediante el cuestionario propuesto por Geuser, Mooraj, & Oyon (2009).

1.4 Justificación

La literatura en administración y las investigaciones están centradas principalmente en estudiar empresas de gran tamaño y documentar los casos de implementación. Un ejemplo representativo de herramientas usadas en empresas grandes es el Balance Scorecard o

Cuadro de Mando Integral (CMI por sus siglas en español) cuyos casos importantes han sido evaluados en empresas trasnacionales como Mobil, Skandia, ABB y Cygna por citar algunas (Kaplan y Norton, 1998).

Con este estudio, se pretende realizar un caso de la aplicación de esta herramienta en una pequeña empresa. De acuerdo a sus creadores (Kaplan & Norton, 1998) la herramienta no está exenta de poderse aplicar en organizaciones de tamaño pequeño (Rigby, 2011).

Se pretende buscar cuáles son aquellos factores que favorecen el éxito en la implementación de la herramienta. Además, se desea realizar una implementación exitosa en una pequeña empresa para corroborar que este tipo de organizaciones pueden beneficiarse de ella. Sin embargo, los resultados obtenidos al ser un estudio de caso con condiciones y situaciones particulares no podrán ser generalizados a todos los casos.

Se pretende que la investigación beneficie económicamente a la empresa de estudio. Debido a que se busca desarrollar su estrategia de negocio y ponerla en práctica por medio de la herramienta. El proyecto busca que el negocio desarrolle una ventaja competitiva con respecto a su competencia y obtenga rendimientos superiores al promedio.

La empresa en la que se aplicará el estudio está ubicada en el Estado de Hidalgo, en el centro de México. Sus actividades son orientadas a los servicios a terceros, que incluyen prestar servicios de consultoría, capacitación y certificación en competencias laborales y desarrollo de sistemas de tecnologías de la información hechos a la medida (que incluyen soluciones a la cadena de suministros, de control de clientes y proveedores, diseño de estudios de mercado, campañas publicitarias e imagen corporativa). Por otra parte, otra de las actividades de la empresa es el desarrollo de software original innovador en áreas como la educación, bienes raíces y soluciones empresariales.

En cuanto a la utilidad metodológica, con esta investigación se busca contribuir a generar información para la implementación del CMI en pequeñas empresas. Determinar alguna consideración especial que no haya sido observada en investigaciones del mismo tema.

1.5 Metodología

Se realizará la investigación en una empresa de la ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo México. La empresa seleccionada es la unidad de observación pues cumple los siguientes criterios:

- Ser una empresa que requiera y esté dispuesta a actualizar o realizar su planeación estratégica y determinación de la misión y visión.
- Ser una empresa que no tenga implementada una herramienta para medición de desempeño y operación de la estrategia, por lo tanto, esté dispuesta a adoptar el CMI como guía a estos objetivos.
- Ser una empresa de tamaño pequeño (entre 11 y 50 empleados) establecida en la ciudad de Pachuca, Hidalgo. Esto debido a que la ubicación debe ser en el mismo lugar que el investigador y que reuniera las características de tamaño para poder estudiar el impacto de la herramienta CMI en este tipo de organizaciones.
- Ser una empresa cuyos miembros de la administración cuenten con experiencia en la implementación y/u operación de sistemas similares al CMI para que pudieran adoptar rápidamente la metodología y se pudiera concluir el proyecto en el tiempo planeado.

El caso de investigación se desarrolla longitudinalmente a lo largo de 1 año, el cuál es el periodo de estudio. En este periodo se realizan diversas acciones, descritas a continuación:

1. Análisis externo de Fuerzas competitivas con base en el modelo de la Organización Industrial

El marco de este análisis es el propuesto con base en las 5 fuerzas competitivas del entorno (Porter, 1998), las cuales son:

- La intensidad de los competidores existentes
- La amenaza de los nuevos competidores
- La amenaza de productos sustitutos
- El poder de negociación de los clientes
- El poder de negociación de los proveedores.

2. Análisis interno de Recursos y Capacidades

El marco de este análisis que se utilizará es el propuesto por Hiyt, Ireland y Hoskinson (2008) y busca explicar los factores de producción internos de la organización con base en los recursos tangibles, intangibles, capacidades y competencias centrales con los que se cuenta.

3. Elaboración de la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Los análisis descritos anteriormente darán por resultado la identificación de las fortalezas y debilidades de una organización, así como de las amenazas y oportunidades del entorno. El siguiente paso requiere analizar las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades, para detectar aquellas configuraciones que son benéficas o no para los esfuerzos que realiza la empresa para tener un buen desempeño.

4. Determinación de las Estrategias, Misión y Visión

Como resultado de los análisis en las etapas previas, estos deben condensarse en iniciativas más específicas. Para la creación de las estrategias se determinan las relaciones y vínculos que pueden tener los factores internos (fortalezas y oportunidades) con los factores externos (Debilidades y amenazas) del análisis FODA. Un posible ejemplo de esto es relacionar una fortaleza de la empresa con un área de oportunidad identificada. Cada alternativa debe ser viable (debe coincidir con las fortalezas, capacidades y, en especial, competencias centrales de la organización). Además, debe demostrarse la forma en que cada alternativa aprovecha las oportunidades del entorno o protege a la organización contra las amenazas que éste presenta.

Por otro lado, también deben especificarse la misión y la visión de la empresa. Una misión busca especificar la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender. La misión de la empresa es más concreta que su visión.

La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. Por consiguiente, el enunciado de una

misión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca. (Ireland, Hoskisson, & Hitt, 2006).

5. Implementación del CMI con base en el proceso propuesto por Niven (2002)

Para la implementación de la herramienta en la empresa se toma como referencia el proceso propuesto directamente en el libro “*Balanced Scorecard Step-by-step: Maximizing Performance and Maintaining Results*” (Niven, *Balanced Scorecard Step by Step, Maximizing Performance and Maintaining Results*, 2002) . Se ha elegido el proceso utilizado por este autor debido a que ha sido refinado del proceso original de los autores originales Kaplan y Norton en pasos específicos a seguir a partir de la experiencia práctica en empresas. Asimismo cuenta con la colaboración directa de los autores originales de la herramienta.

A continuación se muestran los pasos a seguir de la implementación, con base en el libro citado (2012):

1. Reunir y distribuir material de antecedentes de la empresa entre los involucrados
2. Desarrollar o confirmar la misión, valores, visión y estrategia del negocio.
3. Realizar entrevistas ejecutivas
4. Desarrollar los objetivos y medidas desde cada una de las perspectivas del CMI.
5. Desarrollar relaciones de causa y efecto
6. Establecer objetivos para las medidas utilizadas
7. Desarrollar el plan de implementación en curso

La implementación inicial tiene lugar en 16 semanas, debido a que la sensibilización, información y adecuación de los planes ocupa menos tiempo en empresas de tamaño pequeño.

6. Análisis de los Indicadores de desempeño del CMI después del periodo de estudio

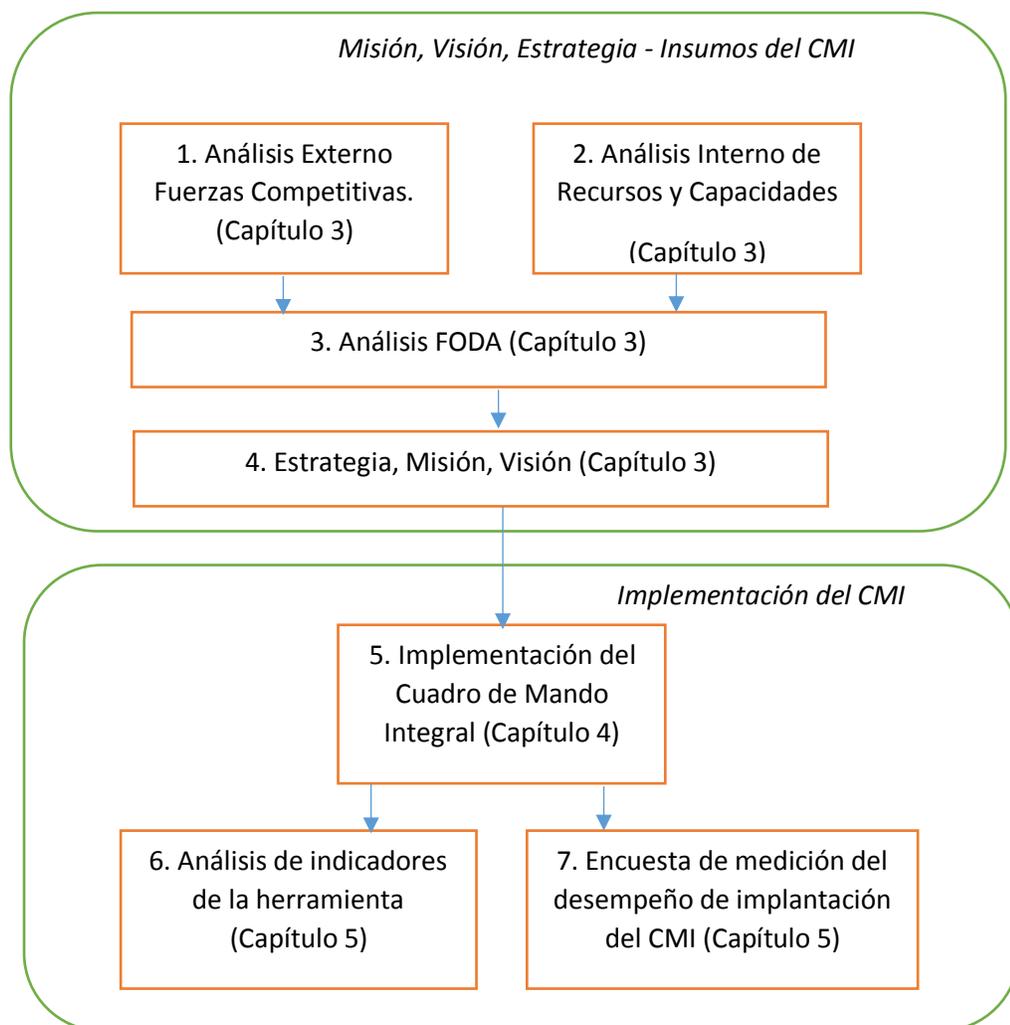
Para analizar el desempeño operativo se toman como referencia los indicadores de desempeño resultado del CMI. Se observará el cambio entre el antes y el después del tiempo de implementación de un año y su impacto en el desempeño. Además, se revisarla consecución de las estrategias y objetivos planteados.

7. Aplicación y análisis de la Encuesta de medición de desempeño operativo de una implementación del CMI propuesta por Geusser, Moraj y Oyon (2009)

El cuestionario fue utilizado en un estudio que buscó determinar la contribución del CMI al desempeño en 76 empresas. La herramienta es pertinente ya que busca determinar la percepción del éxito de una implementación obtenido resultados positivos y las causas subyacentes a estas. Además, agrupa las causas organizacionales del éxito en áreas bien definidas que son fáciles de identificar en la empresa (Geuser, Mooraj, & Oyon, 2009).

En el siguiente diagrama explica cuál será el proceso para llevar a cabo la investigación

Figura 1 - Diagrama del proceso de investigación utilizado



Fuente: Elaboración propia (2016)

A continuación, se dará revisión en el siguiente capítulo a los elementos teóricos que dan sustento a las metodologías, herramientas, análisis y acciones llevadas a cabo en esta investigación.

Capítulo 2

Marco Teórico

2. Marco Teórico

Como se ha explicado anteriormente uno de los propósitos del proyecto es realizar una revisión a la planeación estratégica de la empresa en cuestión, realizando un análisis de sus capacidades y recursos internos, y el entorno externo. Esto brindará sustento a una estrategia que lo posicione en su industria como una empresa que puede obtener rendimientos superiores al promedio. Después de esto se implementará la metodología del Cuadro de Mando Integral para poder poner la estrategia del negocio en operaciones y acciones específicas, indicadores, responsables, metas y con esto medir su desempeño.

Para comenzar el proceso deben determinarse ciertos requisitos para comenzar una implementación exitosa de la herramienta. Los componentes iniciales que una empresa debe de contar para iniciar con la implementación de un Cuadro de Mando Integral son los siguientes (Niven, 2006):

- Estrategia
- Análisis de recursos y capacidades
- Análisis externo con base en el modelo de la organización industrial y las fuerzas competitivas.
- Misión
- Visión

A continuación se proporcionará una revisión bibliográfica de los conceptos antes mencionados, los cuáles sirven como sustento teórico que servirán como bases sobre las cuales se determinarán los insumos estratégicos para implementar el CMI de la empresa de estudio.

Primero se abordarán los conceptos de estrategia y competitividad estratégica, los cuales servirán como guía que determinará el rumbo de los análisis posteriores. Dentro de este análisis, se abordaran las ideas que dan lugar al análisis externo, el cual incluye el estudio de las oportunidades, amenazas y la competitividad del sector. Todo esto a la luz de la teoría de la organización industrial y las fuerzas competitivas. Posteriormente se realiza una revisión del concepto de teoría de recursos y capacidades, el cuál servirán como guía y soporte cuando se realice el análisis interno de fortalezas y debilidades de la empresa.

Posteriormente se dará revisión a los conceptos en la literatura que sustentan a la elaboración del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), así como la misión, visión y valores de la empresa. Es de estos últimos de los cuales se tendrán como resultado las estrategias que guiarán las actividades de la organización en lo posterior.

El cuadro de mando integral es el que guiará estas actividades e iniciativas estratégicas brindando los indicadores que medirán el desempeño de estas iniciativas. Con el tiempo los indicadores y su análisis darán lugar a otras iniciativas estratégicas o el cambio o relegación de aquellas que no hayan tenido los resultados esperados, esto debido a que las éstas no sirven por tiempo indefinido a las empresas. Al final se realizará una revisión de los elementos teóricos que dan lugar al Cuadro de Mando Integral, así como estudios que se han realizado en empresas similares para la implementación de esta herramienta y los factores críticos de éxito involucrados.

2.1 Estrategia y competitividad estratégica

Para comenzar, resulta pertinente revisar el concepto de estrategia. Primero, Michael Porter (2004) señala que la formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con la industria en la que compite. Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008). Las fuerzas externas de la industria son importantes en todo sentido, pero las capacidades específicas de la organización son las que decidirán su éxito o fracaso.

Existen muchas definiciones de estrategia, debido a su contexto tan amplio y a sus múltiples factores se han originado diversas definiciones que hacen énfasis en diferentes elementos de la misma. Las siguientes definiciones sirven para brindar un contexto acerca de la naturaleza tan amplia de este término, y obedecen a diversas corrientes del conocimiento, enfatizando en sus definiciones diversos elementos del medio ambiente, sus relaciones y los recursos con los que cuenta la empresa:

Tabla 1 - Definiciones de estrategia

Corriente o escuela del conocimiento	Definición de estrategia
Escuela del diseño	Propone un modelo de la elaboración de la estrategia que busca el ajuste entre las capacidades internas y las oportunidades externas. Probablemente la escuela con más influencia y origen de la técnica de FODA (Fortalezas debilidades, oportunidades, y amenazas).
Escuela del posicionamiento	Indica que sólo las estrategias de posicionamiento en el mercado son útiles de acuerdo a este modelo. Muchas de las ideas de Porter encajan en el concepto de estrategia para esta escuela.
Escuela del emprendimiento	La formación de la estrategia resulta del análisis de un líder, utilizando la intuición, juicio, experiencia y sabiduría. La “visión” del líder dará los principios guías de la estrategia.
Escuela cultural	La interacción social, basada en los conocimientos y creencias que comparten los miembros de una organización lleva al desarrollo de estrategias.
Escuela del Poder	Esta escuela enfatiza la formación de estrategias como un proceso de influencia, donde se utiliza el uso del poder relacional y la política para negociar estrategias favorables para ciertos intereses.
Escuela del ambiente	Presenta a la organización como un grupo de fuerzas, el ambiente que la rodea es el actor principal en la elaboración de estrategias. Por tanto, la organización debe responder a estos factores.

Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (1998)

Como puede observarse, la estrategia que es elegida por una empresa indica lo que pretende hacer y lo que no tiene intención de hacer. Una empresa goza de una ventaja competitiva

cuando implementa una estrategia que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resultaría demasiado costosa. Por ende una empresa logra la competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

Una organización no puede saber si su estrategia ha dado por resultado una o varias ventajas competitivas hasta que sus competidores hayan dejado de tratar de imitarla o que sus esfuerzos por hacerlo hayan fracasado. Además, las empresas deben entender que ninguna ventaja competitiva es permanente (Lei & Slocum, 2005). Lo que determina el tiempo que dura esta ventaja competitiva es la velocidad a la que los competidores puedan adquirir las habilidades que necesitan para replicar los beneficios de la estrategia que crea valor de una empresa (Shimizu & Hitt, 2004).

El proceso de administración estratégica está compuesto por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. En este proceso de administración estratégica, el primer paso consistirá en analizar tanto su entorno externo como el interno para determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales; es decir, las fuentes de sus “insumos estratégicos”. Con esta información se define su visión y su misión y formula su estrategia. Con el fin de implementar esta estrategia la empresa toma medidas para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

Existen dos modelos que sirven como marco para el análisis inicial y la determinación de las estrategias. El modelo de organización industrial y las fuerzas competitivas se centran en el análisis del entorno, pues considera que es el principal determinante de las acciones estratégicas de una organización (Nair & Kotha, 2001). El segundo modelo basado en los recursos y capacidades sugiere que las capacidades y los recursos únicos que posee una empresa son un enlace crítico con la competitividad estratégica (Hitt & Sirmon, 2003). Por lo tanto, el primer modelo se refiere al entorno externo de la empresa, mientras que el segundo modelo se concentra en su interior.

Ambos modelos, el de la organización industrial y el de recursos y capacidades, son útiles para determinar el contexto inicial en el que se desenvuelve la organización. Existe evidencia en la literatura que revela que tanto el entorno de la industria como los activos internos de la empresa afectan su desempeño con el transcurso del tiempo (Hawawini, Subramanian, & Verdin, 2003). Por consiguiente, cuando las empresas dan forma a su visión y misión, y después eligen una o varias estrategias y determinan cómo implementarlas, recurren al modelo de las fuerzas competitivas y al basado en los recursos y capacidades (Makhija, 2003).

Estos modelos se complementan entre sí, porque uno (el de la organización industrial) se concentra en el exterior de la empresa y el otro (el basado en los recursos) lo hace en su interior. A continuación se analiza cada uno de estos en detalle.

2.1.1 Modelo de la organización industrial

Hoskisson (1998) cita que desde la década de 1960 hasta la de 1980, se pensó que el entorno externo era el principal determinante de las estrategias que elegían las empresas para tener éxito. El modelo de la organización industrial explica la influencia dominante que el entorno externo ejerce en las acciones estratégicas de una empresa.

El modelo especifica que la industria en la cual una empresa decide competir ejerce una influencia en el desempeño bastante más fuerte que las decisiones que los administradores toman en el interior de sus organizaciones (Bowman & Helfat, 2001). Otra consideración es que el desempeño de la empresa está determinado por una serie de propiedades de la industria, entre otras, las economías de escala, las barreras para la entrada al mercado, la diversificación, la diferenciación del producto y el grado de concentración de las empresas que operan en esa industria (Shamsie, 1994).

El modelo de la organización industrial y las fuerzas competitivas está fundado en la economía y parte de cuatro supuestos básicos (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

- En primer lugar, supone que el entorno ejerce presiones e impone restricciones que determinan cuáles son las estrategias que producirán rendimientos superiores al promedio.
- En segundo, supone que casi todas las empresas que compiten en una industria, o dentro de cierto sector de la misma, controlan recursos de importancia estratégica muy parecidos y aplican estrategias similares en razón de esos recursos.
- En tercero, supone que los recursos empleados para implementar las estrategias (y el conocimientos para generarlas) tienen una enorme movilidad entre las empresas, por lo cual las diferencias de recursos que pudieran existir entre ellas no durarán mucho tiempo.
- En cuarto, supone que las personas que toman las decisiones en las organizaciones son seres racionales, interesados en actuar para mayor provecho de su propia empresa, como demuestran sus comportamientos para maximizar las utilidades de la misma. El modelo de la organización industrial supone que las empresas deban encontrar la industria más atractiva en la que pueden competir.

Las empresas comprenden el entorno cuando adquieren información acerca de los competidores, los clientes y otros grupos de interés, así como cuando la utilizan para crear su propia base de conocimiento y capacidades (Smith, Collins, & Clark, 2005). Con base en la nueva información, las empresas pueden emprender acciones para crear nuevas capacidades, las cuales les servirán para amortiguar los efectos del entorno o establecer relaciones con los grupos de interés que los rodean (Grant, 2003).

El entorno general está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las empresas que la integran (Fahey, 1999). Estas dimensiones se agrupan en seis segmentos: El demográfico, económico, político/legal, sociocultural, tecnológico y el global.

Es importante señalar que las empresas no tienen control directo sobre los elementos del entorno general y no se llevarán análisis en este proyecto en estas dimensiones.

Por otra parte, la empresa que quiera tener flexibilidad estratégica siempre, y obtener de ella beneficios competitivos, deberá desarrollar su capacidad para aprender. Las empresas que requieren generar valor extraordinario para sus accionistas deben de procesar mejor la información del entorno que su competencia, esto implicará que aplique este conocimiento eficientemente y más rápido que las demás (Hill & Rothaermel, 2003). Las empresas que pueden aplicar con rapidez y amplitud lo que han aprendido contarán con la capacidad para cambiar en aquellos sentidos que aumentarán su probabilidad de enfrentar con éxito los entornos inciertos en los que ocurre la competencia.

2.1.2 Las fuerzas competitivas

El entorno de la industria está constituido por un conjunto de factores que influyen de forma directa en una empresa y en sus acciones y respuestas competitivas. Para revisar el concepto de las fuerzas competitivas se considerará el término de industria como un grupo de firmas produciendo productos o servicios que son sustitutos muy cercanos entre ellos. Cabe destacar que además de los competidores de la industria, influyen otros factores como son el producto, proceso, y limitaciones geográficas del mercado (Porter, 2004).

Para la determinación de los elementos del entorno esta investigación utilizará como base las cinco fuerzas competitivas (Porter, 2004), las cuales se enlistan a continuación:

- a) La amenaza de nuevas empresas entrantes
- b) El poder de negociación de los proveedores
- c) El poder de los compradores
- d) La amenaza de sustitutos del producto
- e) La intensidad de la rivalidad entre los competidores

A continuación se realizará una descripción de cada una de las cinco fuerzas competitivas y los elementos de análisis que se tomarán en cuenta para la presente investigación:

2.1 La amenaza de nuevas empresas entrantes

La identificación de nuevas empresas entrantes es importante porque éstas pueden significar una amenaza para la participación de mercado que tienen los competidores existentes (Jaffe, Nebenzahl, & Schon, 2005). Una razón que explica por qué las nuevas empresas representan una amenaza es que ellas conllevan más capacidad productiva. A menos que la demanda de un bien o servicio vaya en aumento, la capacidad adicional mantiene bajos los costos para los consumidores, los nuevos competidores pueden obligar a las empresas existentes a ser más efectivas y eficientes y a aprender a competir en nuevas dimensiones (Porter, 2004).

La probabilidad de que otras empresas entren en una industria depende de dos factores: las barreras para la entrada en la industria y las acciones que realicen los que ya están participando en la misma.

Las barreras para la entrada dificultan el ingreso de nuevas empresas a la industria y, con frecuencia, las colocan en desventaja competitiva cuando consiguen entrar. En consecuencia, las altas barreras para la entrada en esa industria incrementan los rendimientos para las empresas que existen en ella y pueden permitir que algunas de ellas la dominen (Shamsie, 2003).

La ausencia de barreras a la entrada incrementa la probabilidad de que una nueva empresa entrante pueda operar de forma rentable. Existen varias clases de barreras a la entrada que pueden ser significativas. A continuación se revisan dichas barreras de entrada consideradas para esta investigación:

- Economías de escala. Las economías de escala se derivan de las mejoras progresivas de la eficiencia, las cuales se van logrando con la experiencia a medida que la empresa crece. Por lo tanto, cuando se incrementa la cantidad de un producto fabricado en un periodo determinado, disminuye el costo de fabricación de cada unidad. Las economías de escala se pueden lograr en casi todas las funciones de negocios, como marketing, producción, investigación y desarrollo y compras (Makadok, 1999)

- Diferenciación de los productos. Con el transcurso del tiempo los clientes llegan a pensar que el producto de una empresa es único. Esta idea se puede derivar del servicio que la empresa brinda al cliente, de campañas de publicidad efectivas o de que la empresa es la primera en comercializar un bien o servicio.
- Requerimientos de capital. La empresa que compite en una nueva industria debe contar con recursos para invertir. Además de las instalaciones físicas, necesita capital para inventarios, actividades de marketing y otras funciones de negocios decisivas.
- Costos por cambiar de proveedor. Los clientes pagan estos costos una sola vez cuando cambian de un proveedor a otro. Cuando los clientes cambian de un proveedor a otro pueden incurrir en costos para comprar un distinto equipo auxiliar o retener a los mismos empleados, o incluso en costos psicológicos por terminar una relación.
- Acceso a los canales de distribución. Con el transcurso del tiempo los participantes en la industria suelen desarrollar medios efectivos para distribuir los productos. Una vez que la empresa ha establecido una relación con sus distribuidores, tendrá que cultivarla para que éstos tengan que incurrir en costos por cambiarla por otra.
- Desventajas de costos que no dependen de la escala. Los competidores establecidos a veces gozan de ventajas en costos que las nuevas empresas entrantes no pueden replicar. Algunos ejemplos serían la tecnología de productos patentados, el acceso preferente a materias primas, las plazas deseables y los subsidios del gobierno.
- Permisos públicos. Los gobiernos también pueden controlar la entrada a una industria otorgando licencias o requiriendo permisos a las empresas. Para el caso de esta investigación no existen requerimientos especiales para actuar en la industria de software o de servicios profesionales de consultoría por lo que este factor no se estimará.

Si la nueva empresa entrante es capaz de encontrar nichos de mercado que las existentes no están atendiendo, entonces podrá evitar barreras para su ingreso. Los pequeños negocios emprendedores suelen ser los más aptos para identificar segmentos de mercado no atendidos y para atenderlos.

2.2 El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden recurrir a los aumentos de precio o a la disminución de la calidad de sus productos como medio para ejercer su poder sobre las empresas que compiten en una industria. Si una empresa no puede recuperar los incrementos en costos que aplican sus consumidores por medio de su propia estructura de precios, entonces las acciones de los proveedores reducirán su rentabilidad.

No obstante, dado que en esta investigación no intervienen los proveedores pues el caso trata de una empresa de servicios, esta fuerza competitiva se analizará con poca profundidad en este apartado.

2.3 El poder de los compradores

Las empresas buscan maximizar el rendimiento sobre el capital que han invertido. Por otra parte, los compradores (los clientes de una industria o empresa) quieren comprar productos al precio más bajo posible. Los compradores, para reducir sus costos, negocian para obtener mejor calidad, mayor cantidad de servicios y precios más bajos. Propician batallas de competencia entre las empresas de la industria para alcanzar estos resultados (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

En general los sustitutos de productos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes enfrentan pocos o ningún costo por cambiar de uno a otro y cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y capacidad de desempeño son iguales o mejores que las del producto de la competencia. La diferenciación de un producto en las dimensiones que valoran los clientes (como el precio, la calidad, el servicio después de la venta y la plaza) disminuye el atractivo del sustituto (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

2.4 La amenaza de sustitutos del producto

Los productos sustitutos son bienes o servicios que provienen de fuera de una industria dada y que cumplen funciones iguales o similares a las del producto que produce esa industria.

2.5 La intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

Dado que las empresas de una industria dependen unas de otras, las acciones que emprende una suelen despertar respuestas de otros competidores. En muchas industrias las empresas compiten activamente entre sí. La rivalidad competitiva se intensifica cuando las acciones de un competidor son un reto para otra empresa o cuando la empresa reconoce una oportunidad para mejorar su posición de mercado (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

Las empresas que están en la industria rara vez son homogéneas; es decir, no tienen los mismos recursos y capacidades y buscan diferenciarse de sus competidores (Dutta, Narasimhan, & Rajiv, 2005). Por lo general, las empresas tratan de diferenciar sus productos de los que ofrecen los competidores de formas que valoren los clientes y les proporcionen una ventaja competitiva. El precio, la calidad y la innovación son algunas de las dimensiones en las que se basa la rivalidad.

La suma de las interacciones de estos cinco factores (Las fuerzas competitivas) determina el potencial que ofrece la industria para obtener utilidades. Estas fuerzas competitivas descritas serán analizadas en el contexto particular de esta investigación.

Una vez que se han determinado los elementos que dan lugar al análisis externo de la industria resulta pertinente analizar los elementos internos que darán sustento a la estrategia. Para esto se toma como referencia el modelo de Recursos y Capacidades que se describirá a continuación.

2.2 Modelo de los recursos y capacidades

En cuanto a este modelo, Hitt (2008) plantea que éste parte del supuesto de que cada organización engloba un conjunto de capacidades y recursos únicos. La singularidad de las capacidades y los recursos de una empresa establecen las bases para su estrategia y su capacidad para obtener rendimientos superiores al promedio.

Los recursos son los insumos que forman parte del proceso de producción de una empresa, como los bienes de capital, las habilidades de los empleados, las patentes, las finanzas y los gerentes talentosos. En general, los recursos de una empresa se clasifican en tres categorías: capital físico, capital humano y capital organizacional. Los recursos pueden ser de naturaleza tangible o intangible. Los recursos solos podrían no generar una ventaja competitiva, sin embargo, es más probable que los recursos sean fuente de una ventaja competitiva cuando adquieren la forma de una capacidad. La capacidad es el conjunto de recursos que pueden desempeñar una tarea o una actividad de forma integral. Las capacidades van evolucionando con el transcurso del tiempo y se deben manejar con dinamismo para poder lograr rendimientos superiores al promedio (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

Las competencias centrales son capacidades y recursos que dan origen a la ventaja competitiva de una empresa frente a sus rivales. Éstas, suelen adquirir forma visible en las funciones organizacionales de la empresa, es decir las acciones que lleva a cabo cotidianamente tanto con su entorno como en su interior. Con base en el modelo basado en los recursos, las diferencias que existen en los desempeños de las empresas con el transcurso del tiempo se deben principalmente a sus capacidades y recursos únicos y no a las características estructurales de la industria. Este modelo también presupone que las empresas adquieren recursos diferentes y desarrollan capacidades únicas en razón de la forma en que combinan y utilizan éstos. En otras palabras los recursos y las capacidades no se mueven mucho entre empresas y las diferencias entre las capacidades y los recursos entre éstas, son la base de la ventaja competitiva (Bansal, 1994).

Las capacidades se van fortaleciendo debido al uso continuo, de modo que los competidores tendrán más dificultad para comprenderlas e imitarlas. Una capacidad, como fuente de ventaja competitiva no debe ser tan elemental como para que sea fácil de imitar por parte de sus competidores, ni tan compleja como para que su administración y control interno represente un reto imposible de superar (Shoemaker & Amit, 1994). El modelo de recursos y capacidades sugiere que la estrategia que elija la empresa le debe permitir aprovechar sus ventajas competitivas dentro de una industria atractiva.

No todos los recursos y las capacidades de la empresa tienen potencial para establecer las bases de una ventaja competitiva. La ventaja competitiva se alcanza cuando los recursos y las capacidades cuentan con las siguientes características (DeCarolis, 2003):

- Valiosos: Cuando permiten que la empresa aproveche las oportunidades o neutralice las amenazas que existen en su entorno externo.
- Raros: Cuando los poseen pocos competidores presentes y potenciales, si es que alguno de ellos los posee.
- Caros de imitar: Cuando otras empresas no los pueden obtener o cuando su obtención representa una desventaja de costos frente a la empresa que ya los posee.
- Son imposibles de sustituir: Cuando no existe equivalente estructural alguno.

Sin embargo, con el tiempo los recursos pueden ser imitados o sustituidos por la competencia, por lo tanto, es muy difícil poder lograr y sostener una ventaja competitiva basada tan solo en los recursos. Cada organización posee cuando menos algunos recursos y capacidades que otras no poseen, o por lo menos no en esa misma combinación, creando una configuración diferente que pueda ser atractiva para algún grupo de consumidores. Los recursos son fuente de capacidades, algunas de las cuales conducen al desarrollo de las competencias centrales de una empresa o a sus ventajas competitivas (Brush & Artz, 1999).

Los factores tradicionales, como los costos del trabajo, el acceso a recursos financieros y las materias primas, así como los mercados protegidos o regulados (aunque en mucho menor medida) siguen siendo fuente de ventaja competitiva (Subramani & Venkataraman, 2003). Es por esto que actualmente es mejor centrarse en desarrollar recursos intangibles en la empresa, los cuales son difíciles de sustituir y brindan ventaja sostenida durante más tiempo. Cuando las empresas explotan sus competencias centrales, estas son difíciles de reproducir para los competidores, y cumplen los exigentes parámetros de la competencia global estarán creando valor para sus clientes (McEvity & Chakravarthy, 2002).

El valor de la empresa se mide con base en las características de desempeño de un producto o servicio, así como en aquellos atributos por los cuales los clientes están dispuestos a pagar. Para crear una ventaja competitiva las empresas deben proporcionar a los clientes un valor superior al que les proporcionan los competidores (Hitt & Ireland, 2008). Las empresas crean valor formando paquetes innovadores y utilizando sus recursos y capacidades (Nambisan, 2002). Lo que ésta pretenda conseguir mediante la creación de valor influirá en la estrategia de negocios que elija. Una estrategia de negocios sólo será efectiva si el propósito al implementarla es explotar las competencias centrales actuales de la organización (Shankar & Bayus, 2003).

Las competencias centrales de una organización, sumadas a los resultados de los análisis de su entorno, el de la industria y el de los competidores, deben guiar la elección de sus estrategias. Los recursos que posee, y su contexto, tienen enorme peso en la formulación de la estrategia (Haas & Hansen, 2005).

Es importante recalcar que aun cuando la selección de una estrategia haya significado un fracaso, una empresa puede crecer por medio de sus errores, porque el aprendizaje que se deriva de cometer y corregir errores es importante para crear nuevas ventajas competitivas (Audia, Locke, & Smith, 2000). Más aún, las empresas pueden aprender del fracaso que se deriva de un error; es decir, lo que no deben hacer cuando buscan una ventaja competitiva (West III & DeCastro, 38). Por tanto este enfoque es importante ya que el realizar acciones equivocadas en el pasado puede significar una ventaja en un futuro. Esto debido a que la organización habrá aprendido (en caso de procesar correctamente la información) que rumbos de acción no le significan buenos resultados.

Una vez que se han determinado las ventajas y la importancia del modelo de recursos, capacidades y competencias centrales en relación con la estrategia, se dará revisión específica a cada uno de estos elementos:

2.2.1 Recursos

A continuación se revisarán los elementos que integran los recursos. Los recursos son de espectro amplio y abarcan un abanico de fenómenos individuales, sociales y

organizacionales. Por lo general los recursos solos no producen una ventaja competitiva (Deeds, De Carolis, & Coombs, 2000). Una ventaja competitiva se suele basar en la agrupación única de varios recursos (Hitt & Ireland, 2008). Algunos de los recursos de la empresa son tangibles y otros son intangibles. A continuación se realiza la distinción entre estos dos tipos de recursos:

2.2.1.1 Recursos tangibles

Son activos que se pueden ver y cuantificar. El equipo de producción, las plantas de manufactura y las estructuras formales de líneas de subordinación son ejemplos de este tipo de recursos (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008):

- **Recursos financieros:** Capacidad de endeudamiento de la empresa, Capacidad de la empresa para generar fondos internos de capital.
- **Recursos organizacionales:** Estructura formal de las líneas de subordinación en la empresa y sus sistemas formales para la planeación, el control y la coordinación.
- **Recursos físicos:** Ubicación y sofisticación de la planta y el equipo de la empresa, acceso a materias primas.
- **Recursos tecnológicos:** Acervo de tecnología, como patentes, marcas registradas y derechos.

2.2.1.2 Recursos intangibles

Para el caso de esta investigación se dará revisión a los recursos intangibles. Los recursos intangibles incluyen activos que suelen tener profundas raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando con el transcurso del tiempo. Como los recursos intangibles están incrustados en patrones únicos de rutinas, dificultan hasta cierto punto que los competidores los puedan analizar e imitar. Como se ha sugerido, los recursos intangibles, en comparación con los tangibles, son una fuente superior y más potente de competencias centrales (Hitt & Ireland, 2002). Al respecto de la economía global Quinn, Anderson y Finkelstein (1996) señalan que el éxito de una empresa radica en cómo explota sus capacidades intelectuales y las de sus sistemas más que en los activos físicos. Además, la capacidad para administrar el intelecto humano y convertirlo en productos y servicios útiles

se está convirtiendo con rapidez en la habilidad ejecutiva de suma importancia. Por lo tanto, la identificación correcta de los recursos intangibles de una empresa juega un papel fundamental para la determinación de la estrategia del negocio. Al respecto resulta difícil medir el valor de los activos intangibles, como el conocimiento (Tallman, Jenkins, Henry, & Pinch, 2004). Los recursos intangibles son menos visibles y es más difícil que los competidores los puedan comprender, comprar, imitar o sustituir, las empresas prefieren recurrir a ellos en lugar de a los tangibles para fundar sus capacidades y competencias centrales. De hecho, cuanto menos observable (es decir, intangible) sea un recurso, tanto más sostenible será la ventaja competitiva que se funda en él (Funk, 2003). Esto debido a que para la competencia será menos evidente el rumbo a seguir para imitar dicho recurso.

Otro beneficio de los recursos intangibles radica en que, a diferencia de la mayor parte de los tangibles, su utilización se puede apalancar, esto quiere decir, que cuanto más grande sea la red de usuarios, tanto mayor será el beneficio para cada una de las partes. Para explicar el concepto de apalancamiento se cita el siguiente ejemplo, el conocimiento compartido entre los empleados no disminuye su valor para una persona cualquiera. Por el contrario, dos personas que comparten sus conocimientos con frecuencia los pueden apalancar para crear conocimiento adicional que, si bien nuevo para cada una de ellas, contribuye a mejorar el desempeño de la empresa (Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002).

Una vez que se ha descrito la relevancia de los recursos intangibles en el modelo de recursos y capacidades, a continuación se realizará una revisión de los elementos que lo conforman:

- a) Capital humano. Entre estos se encuentran el conocimiento, confianza, capacidades gerenciales, rutinas de la organización. El capital humano es uno de los activos más importantes en las empresas. Su desarrollo y conservación de sus capacidades es motivo de inversión y esfuerzo por parte de los administradores ya que las personas de la organización son las encargadas de operar los demás recursos. Las empresas en general creen en la importancia que tienen sus empleados. Sin embargo cuando existen despidos, renuncias o insatisfacción por

parte de los empleados es probable que registren un declive de su desempeño durante más tiempo (Niwon, Hitt, Lee, & Jeong, 2004).

Las empresas deben utilizar todo su capital humano de forma más efectiva. Las inversiones en capital humano específico de la empresa incrementan el aprendizaje y, a su vez, el desempeño de la misma (Hatch & Dyer, 2004). De acuerdo a Gardner (2005), algunas empresas están reconociendo el valor que tiene el capital humano para su éxito estratégico y están poniendo énfasis en tratar de retener a los trabajadores con más experiencia debido al acervo de conocimientos que éstos han desarrollado con el transcurso del tiempo. Estas acciones han despertado la rivalidad entre las empresas que tratan de adquirir y retener a capital humano de gran calidad.

b) Recursos de innovación. Estos recursos incluyen las nuevas ideas, capacidades científicas, capacidad para innovar por parte del equipo o conocimiento acumulado que ha sido asimilado por los elementos de la empresa. En cuanto a este tipo de recursos se requiere que los miembros de la organización tengan explícitamente identificadas las acciones y propósitos de llevar a cabo la creación de procesos o ideas innovadoras. Al respecto, las actividades de desarrollo de productos y servicios innovadores son percibidas por el entorno positivamente impactando incluso en la reputación de la empresa. El compromiso permanente con la innovación y la publicidad agresiva facilitan las actividades de las empresas que les permiten aprovechar la reputación asociada con sus marcas (Blasberg & Vishwanath, 2003).

c) Recursos de reputación. Estos recursos incluyen la reputación entre los clientes, nombre de marca, percepciones de la calidad, durabilidad y confiabilidad de los productos. El recurso intangible de la reputación es una fuente importante de ventaja competitiva. La reputación indica el grado de conciencia que la empresa ha conseguido despertar entre los grupos de interés y la medida de la estima en la que éstos tienen a la misma. Una reputación que crea valor, ganada por medio de las acciones y las palabras de una empresa, es producto de que los grupos de interés

perciban que su competencia en los mercados ha sido superior durante muchos años (Deephouse, 2000). Al respecto y en cualquier contexto, nacional o internacional, un nombre de marca conocido y muy apreciado es una aplicación de la reputación como una fuente de ventaja competitiva (Berthon, Holbrook, & Hulbert, 2003). Los recursos de reputación en esta investigación en particular juegan un papel importante, debido a que la empresa ha podido posicionarse en la conciencia de grupos de interés importantes como empresas a nivel local (en su estado de origen) y entidades gubernamentales que brindan proyectos laborales y además apoyos de capital por medio de convocatorios para empresas de innovación.

Una vez que se han revisado la descripción de los recursos intangibles más relevantes para este proyecto (capital humano, recursos de reputación y recursos de innovación) a continuación se definirán las capacidades empresariales de acuerdo al modelo de recursos y capacidades.

2.2.2 Capacidades

Las capacidades existen cuando los recursos han sido integrados a propósito con el fin de desempeñar una o varias tareas específicas. Estas tareas van desde la selección de los recursos humanos hasta el marketing de los productos y las actividades de investigación y desarrollo (Simon, Hiit, & Ireland, 2009). Las capacidades son fundamentales para crear ventajas competitivas y, con frecuencia, están basadas en el desarrollo, la transmisión y el intercambio de información y de conocimiento por medio del capital humano de la empresa (Bierman, Shimizu, Kochhar, & Hitt, 2006). Las capacidades relativas a los clientes a menudo se desarrollan a partir de repetidas interacciones con ellos y de averiguar cuáles son sus necesidades (Ethiraj, Kale, Krishnan, & Singh, 2005). Por lo tanto, las capacidades suelen evolucionar y desarrollarse con el transcurso del tiempo (Jacobides & Winter, 2005).

La base de muchas capacidades radica en las habilidades y el conocimiento únicos de los empleados de la empresa y, con frecuencia, en su experiencia en las funciones. De ahí que se deba de hacer gran hincapié en el valor que tiene el capital humano para el desarrollo y la utilización de las capacidades y, en última instancia, para las competencias centrales. El

conocimiento que posee el capital humano es una de las capacidades más importantes de una organización y, a final de cuentas, es lo que está en el fondo de todas las ventajas competitivas (Deeds, 2003).

Como se ha expresado en este apartado, el capital humano juega un papel fundamental para las capacidades de la empresa. Gracias a los conocimientos y experiencia de los miembros de la organización, los demás recursos se potencializan y alcanzan su máxima eficiencia. De ahí que es importante que el desarrollo del talento, y la satisfacción de los recursos humanos ocupen un lugar primordial en la determinación de las competencias centrales de la empresa y por ende, de la estrategia a seguir en el futuro. A continuación se brindará una definición de las competencias centrales de la organización y su relevancia para la determinación de la estrategia.

2.2.3 Competencias centrales

Las competencias centrales son las capacidades que le sirven a una empresa como fuente de ventaja competitiva frente a sus rivales. Las competencias centrales distinguen a una empresa en términos de competencia. Reflejan su personalidad, surgiendo con el transcurso del tiempo a medida que la organización avanza en el proceso de acumulación de diversos recursos y capacidades y aprende a aplicarlos (Zott, 2003). Las competencias centrales son los bienes más importantes de la empresa y dan lugar a las actividades que la organización desempeña especialmente bien en comparación con sus competidores y las cuales le permiten agregar valor único a sus bienes y servicios durante un largo periodo (Hafeez, Zhang, & Malak, 2002).

Es importante recalcar que no todos los recursos y las capacidades de una empresa son activos estratégicos, es decir, activos que tienen un valor para la competencia y potencial para servir como fuente de ventaja competitiva (Bowman & Ambrosini, 2000). Algunos recursos y capacidades pueden derivar en incompetencia porque representan áreas de competencia en las cuales la empresa es más débil que sus competidores. Por consiguiente, algunos recursos o capacidades pueden ahogar o impedir el desarrollo de una competencia central.

De acuerdo a la consultora internacional McKinsey & Company, ésta recomienda a sus clientes que identifiquen tres o cuatro competencias que les sirvan para enmarcar sus acciones estratégicas (Ames, 1995). Apoyar y cultivar más de cuatro competencias centrales puede impedir que la empresa desarrolle el enfoque que necesita para explotar de forma plena sus competencias en los mercados.

Existen algunos criterios para la identificación y construcción de las competencias centrales en una organización para la obtención de una ventaja competitiva sostenible (Hitt & Sirmon, 2003), las cuales son:

- Valiosas. Las capacidades valiosas permiten a la empresa aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas que están presentes en su entorno externo. La empresa que utiliza de forma efectiva las capacidades para aprovechar las oportunidades creará valor para los clientes.
- Singulares. Las capacidades singulares son aquellas que ninguno o muy pocos competidores poseen. Una pregunta fundamental que se debe responder para evaluar este criterio es ¿Cuántos rivales poseen estas capacidades valiosas? Cuando muchos rivales poseen las capacidades es poco probable que éstas sean fuentes de ventaja competitiva para alguno. En cambio, las capacidades y los recursos valiosos y comunes (es decir, no singulares) son fuentes de paridad en la competencia (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008). Igualmente, Barney (1995) señala que la empresa que tiene una cultura organizacional única y valiosa, surgida en las primeras etapas desde su creación, puede gozar de una ventaja que no se puede imitar a la perfección frente a empresas que han sido constituidas en otro momento. Esto quiere decir, la empresa saca provecho del momento en el que se creó pues moldeó su cultura organizacional con valores y creencias que le aportan ventaja, a comparación de otras empresas. En el caso particular de estudio esto es cierto, debido a que las renuncias de elementos clave de su capital humano han hecho que la administración replantee la importancia de mantener una satisfacción elevada de

sus miembros y otorgarle a la capacitación y desarrollo un lugar importante dentro de su estrategia.

Otra condición de lo costoso de imitar es que el vínculo entre las capacidades de la organización y su ventaja competitiva presente una causalidad ambigua (King & Zeithaml, 2001). Esto quiere decir que los competidores no pueden comprender con claridad la forma en que la empresa utiliza sus capacidades como base de su ventaja competitiva. Como resultado, las empresas competidoras no identifican bien cuáles capacidades deberían desarrollar para replicar los beneficios de la estrategia que crea valor que posee un competidor.

- **Costosas de imitar.** Las capacidades costosas de imitar son aquellas que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad. En primera instancia, como se señaló anteriormente la empresa en ocasiones puede desarrollar capacidades debido a condiciones históricas únicas (Barney, 1995). La complejidad social es otra razón que hace que las capacidades sean costosas de imitar. Este concepto se refiere a que algunas (o varias) de las capacidades de la organización son producto de fenómenos sociales muy complejos. Las relaciones interpersonales, la confianza, la amistad entre gerentes y entre éstos y los empleados, así como la reputación que tiene la empresa entre sus proveedores y los clientes son ejemplo de capacidades sociales complejas. En el caso concreto de la empresa de estudio se pueden identificar las capacidades de innovación y la reputación como capacidades costosas de imitar con efectos notables pero difíciles de explicar con certeza pues su naturaleza deriva de complejas relaciones sociales entre los administradores de la empresa con entidades claves de su entorno.
- **Insustituibles.** Las capacidades insustituibles son aquellas que no tienen un equivalente estratégico. Esto se refiere a que no debe haber recursos valiosos equivalentes desde el punto de vista estratégico, que en sí no sean singulares ni imitables en otras empresas de la industria en la que la organización actúa. Dos recursos valiosos de la organización son equivalentes en términos estratégicos

cuando los dos pueden ser explotados por separado para implementar las mismas estrategias (Barney, 1991). El valor estratégico de las capacidades se va incrementando a medida que aumenta la dificultad para sustituirlas (Amit & Shoemaker, 1993). Cuanto más invisibles sean las capacidades para la competencia del entorno, tanto más difícil será para los competidores encontrar sustitutos y tanto mayor será el reto que enfrenten al tratar de imitar la estrategia de la empresa que crea valor.

Una vez que se han revisado los criterios que hacen a una competencia sostenible, a continuación se muestra una tabla que muestra los resultados de combinaciones de criterios de una ventaja competitiva sostenible a través del tiempo según Hitt (2008):

Tabla 2- Tabla de combinaciones de criterios para una ventaja competitiva sostenible

El Recurso o capacidad tiene la siguiente característica:					
¿Es valioso?	¿Es singular?	¿Es costoso de imitar?	¿Es insustituible?	Consecuencia para la competencia	Implicación para el desempeño
No	No	No	No	Desventaja competitiva	Rendimientos inferiores al promedio
Si	No	No	Si o no	Paridad en la competencia	Rendimientos promedio
Si	Si	No	Si o no	Ventaja competitiva temporal	Rendimientos entre promedio y superiores al promedio
Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible	Rendimientos superiores al promedio

Fuente: Adaptación a partir de Hitt, Ireland, & Hoskisson (2008)

Estos criterios se utilizarán en esta investigación para determinar si las competencias centrales de la empresa estudiada tienen posibilidad de brindar una ventaja competitiva sostenible de alto valor.

2.3 Misión y visión

Una vez que se ha estudiado el entorno externo y los recursos y capacidades internos, la empresa contará con la información que necesita para reestructurar (o crear, en el caso de organizaciones nuevas) su visión y misión. Tanto la visión y la misión son muy relevantes ya que los grupos de interés que afectan el desempeño de la empresa o se ven afectados por él, obtienen abundante información acerca de una empresa con sólo estudiar su visión y misión. Por consiguiente, uno de los propósitos principales de los enunciados de la visión y la misión de la empresa es proporcionar información a sus diversos públicos acerca de qué hace, qué pretende lograr y a quiénes pretende servir.

La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2006). Por consiguiente, el enunciado de una misión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca.

Es decir, el enunciado de una misión perfila a la empresa en dirección al punto que le gustaría alcanzar en años próximos. La visión significa pensar en la descripción de la imagen general del negocio, y añadiendo una pasión que ayudará a las personas a sentir eso que presuntamente deben hacer (Business 2.0, 2005). Las personas sienten lo que deben hacer cuando la visión de su empresa es simple, positiva y despierta sus emociones. Una visión ensancha y reta a las personas y también despierta sus sueños y emociones (Deutschman, 2005).

También es importante señalar que los enunciados de la misión reflejan los valores y las aspiraciones de las empresas y que pretenden cautivar tanto el corazón como la mente de cada empleado y, se espera, que también la de muchos de los miembros de sus otros grupos de interés. La visión suele ser perdurable, pero la misión irá cambiando a la luz de las variaciones que registre el entorno. El enunciado de una misión suele ser breve y conciso, lo que facilita la posibilidad de que sea recordado (Hitt et al, 2008).

Además, para que el enunciado de una misión ayude a la empresa a llegar al estado futuro que desea, debe estar vinculado con claridad a las condiciones de su entorno externo e interno y también debe ser alcanzable. Más aún, las acciones y las decisiones de las personas que participen en la formulación de la visión, sobre todo el director general y los otros directivos de alto nivel, deben ser congruentes con ella.

Una misión debe especificar la o las líneas de negocios en las cuales pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender (Hitt, Ireland, 1992). La misión de la empresa es más concreta que su visión. No obstante, la misión debe establecer la individualidad de la organización, entusiasmar a todos los grupos de interés y ser relevante para ellos. La visión y la misión juntas sientan las bases que la empresa necesita para elegir e implementar una o varias estrategias (Martin, 1999).

Hasta esta sección se han descrito en este marco teórico los elementos teóricos que darán forma a la estrategia de la empresa. Ahora se describirá la herramienta encargada de traducir la estrategia en acciones y medidas de desempeño. Esta herramienta es el cuadro de mando integral, y posteriormente se realizará la descripción de los elementos teóricos que le dan sustento. Después se describirá el funcionamiento de la herramienta y el proceso específico para implementarla en la empresa. Posteriormente, se dará una revisión de trabajos de investigación donde se ha implantado el CMI en empresas pequeñas (similares en tamaño a la del caso de estudio) y se revisarán cuáles han sido sus factores claves de éxito. Esto último, con el objetivo de conocer y adecuar dichas acciones a esta implementación y que la empresa obtenga el máximo provecho su implementación.

2.4 El cuadro de mando integral

Como se ha mencionado anteriormente el CMI, es una herramienta que se encarga de tomar la estrategia de una organización y la traduce en forma de objetivos de desempeño, indicadores, objetivos y acciones. Es decir es una herramienta para poner en operación la misión y visión de la empresa (Niven, 2006).

A continuación, se brindará información acerca de los antecedentes de la creación de la herramienta. Sus primeros antecedentes surgen en el año de 1992 cuando David Norton y Robert Kaplan presentaron el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard por medio de un artículo en Harvard Business Review. El artículo estaba basado en una investigación realizada a varias compañías que trataba de medir su desempeño, sin embargo estas empresas compartían la particularidad de que los bienes intangibles jugaban un rol central en la creación de su valor, por lo tanto debían idear una forma de incluir esos bienes dentro de sus sistemas de administración.

Posterior a la publicación del artículo en 1992 muchas empresas adoptaron el CMI, y con esto permitió a los autores y a otros investigadores tener mejores y más profundas percepciones de sus alcances y potencial. En los próximos años sería adoptado por miles de empresas públicas, privadas, con y sin fines de lucro. Además se amplió el concepto esencial del fin de la herramienta, el cual es hoy en día: describir, comunicar e implementar la estrategia de la empresa (Kaplan, 2009).

De acuerdo a los autores, el interés primordial para mejorar el desempeño se desprendió de un concepto y creencia articulado mucho antes de la aparición del CMI por el científico británico Lord Kelvin “cuando se puede medir de lo que hablas, y expresarlo en números, se sabe algo de ese objeto. Pero cuando no puede ser medido, cuando no se puede expresar en números, el conocimiento que se tienen es mínimo e insatisfactorio. Si no puedes medirlo, no puedes mejorarlo” (Lord Kelvin, citado en Kaplan, 2009, pp 3). Los autores del CMI tenían la creencia de que la medición era fundamental para los administradores, este caso era especialmente importante para el caso de los bienes intangibles, por lo tanto era imperativo integrar la medición de bienes intangibles a sus sistemas de administración.

Como se ha descrito anteriormente en esta investigación los recursos intangibles son, en general y en este caso particular, una parte fundamental de los activos de la empresa. El contar con una herramienta estratégica que le otorga prioridad es uno de los factores que dan lugar a utilizar el CMI.

Otro de los trabajos seminales sobre los que se basa el CMI es el libro llamado “The practice of Management” (Drucker & Maciariello, 2008) en donde se argumentaba que todos los empleados deben de tener su desempeño personal alineado a la estrategia de la empresa, con esto se daba origen a la administración por objetivos. Sin embargo, los autores observaron que durante el tiempo subsecuente, al contrario de lo que señala Drucker, la administración por objetivos era más un ejercicio burocrático, administrado por el departamento de recursos humanos, basado en metas definidas localmente que eran operacionales y tácticas, y raramente informadas por objetivos y estrategias globales del negocio. Las compañías en la época de Drucker y tiempo después, no tuvieron alguna manera clara de describir y comunicar la estrategia global en una manera que estuviera relacionada con los mandos medios y hacia abajo (Kaplan, 2009).

A mediados de los años 60, Robert Anthony, tomando los avances de otros autores propuso un marco comprensivo de sistemas de control y planeación. Identifico tres diferentes tipos de sistemas: Planeación estratégica, control administrativo y control operacional. La planeación estratégica era definida “como el proceso de decidir sobre cuales objetivos, cambios en estos objetivos, y los recursos para alcanzar estos objetivos, y las políticas que sirven para adquirir, usar y disponer de estos recursos” (Anthony, 1965). Asimismo este autor señala que la planeación estratégica es de vital importancia, pues depende en un estimado de relaciones causa y efecto entre un curso de acción propuesto y un resultado deseado, sin embargo debido a la dificultad para lograr esto la planeación estratégica es muy compleja y en ocasiones no hay un método que sea completamente probado para obtener los rendimientos deseados (Anthony, 1965), y con esto, probar que el curso elegido es el óptimo.

Con estas últimas ideas expuestas por Drucker, Maciariello y Anthony, se pueden apreciar los intentos por estudiar sistemas de administración y planeación que incluyen medidas de desempeño financieras y no financieras en los trabajos de los autores citados anteriormente.

Sin embargo aunque se apoyaba el utilizar este tipo de herramientas, la mayor parte de organizaciones utilizaron exclusivamente información financiera y presupuestos manteniendo su enfoque a corto plazo.

Las tendencias en los años 70 acerca de incluir medidas no financieras y dar importancia a los bienes intangibles fue en aumento, tal enfoque era congruente con la ideología del CMI sin embargo se presentaban varios obstáculos que impedían valorizar los bienes intangibles.

Primero que nada, el valor de los intangibles es indirecto. Por ejemplo, Kaplan (2009) señala que bienes como la tecnología y el conocimiento no tienen un impacto directo en las ganancias. Para que se puedan cuantificar ganancias se requieren dos o tres etapas intermedias. En segundo lugar, el valor de los bienes intangibles depende en gran manera del contexto organizacional y la estrategia. El valor no puede ser separado de procesos organizacionales que transforman los intangibles en salidas al cliente y a las finanzas de la organización. Los bienes intangibles rara vez tienen valor por ellos mismos. Deben de estar agrupados con otros bienes para crear valor (Kaplan, 2009). Posteriormente varios autores optaron por integrar indicadores no financieros en su desempeño operativo dentro de su sistemas de control administrativos.

Existen otras variables que afectan a las empresas y que no pueden ser afrontadas por medio de controles que solamente tomen en cuenta el factor financiero y económico. Tal es el caso de la incertidumbre. Se ha observado que en un horizonte de 10 años las acciones que se toman en el primer año pueden llegar a ser muy difíciles de predecir, y que si los administradores únicamente se centran en las ganancias o en fijar indicadores económicos como el precio pueden tener serias dificultades para alcanzar sus metas (Kaplan, 2009).

El modelo CMI es relevante para la operación de la estrategia debido a diversos factores. Estos factores igualmente formaron parte de la justificación de la herramienta para esta investigación. A continuación se enuncian de acuerdo a lo señalado por Kaplan (2009), cabe señalar que estos factores hacen pertinente el uso de la herramienta en esta investigación:

- Otorga un lugar destacado a medidas distintas a lo financiero dando un lugar especial a la innovación, pues incorpora procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno, estos procesos tienen un peso específico importante.
- Las perspectivas que engloba (Financiera, cliente, procesos y de aprendizaje y crecimiento) agregan una riqueza conceptual relevante para el análisis de la estrategia.
- Traduce la visión y estrategia en objetivos concretos, basados en el mercado y los clientes, visualizados éstos segmentadamente.
- Está diseñada para que el administrador pueda manejar la estrategia del negocio de manera integral teniendo las ventajas de utilizar un lenguaje simple y común en todos los niveles de la organización.
- Permite manejar la operación cotidiana la toma de decisiones estratégicas por medio de indicadores.

Debido a estas características es aplicable a pequeñas empresas debido a su baja complejidad. Además cuenta con amplios recursos bibliográficos disponibles que explican su implantación y fundamentos. Los indicadores, resultados del cuadro de mando integral, recogen aspectos, tanto financieros como no financieros. De igual forma, favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas (Nair, 2004). El CMI agrupa las estrategias e indicadores en 4 grandes áreas clave y que en conjunto representan una visión global del negocio. A continuación se enumeran y describen las perspectivas, una breve descripción (Kaplan y Norton, 2000):

- 1. Perspectiva Financiera. Esta perspectiva se refiere a cómo debe aparecer la empresa ante los accionistas para tener éxito financiero. Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado. Estas indican si la estrategia de una empresa y su puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros se acostumbran a relacionar con la rentabilidad, medida con ingresos, los rendimientos del capital empleado o el valor económico añadido.

- 2. Perspectiva de los clientes. Esta perspectiva hace referencia a cómo aparecer ante los clientes para alcanzar la visión. En esta perspectiva los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad en estos segmentos. Se deben incluir de la misma manera los inductores críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles, por ejemplo tiempos de espera cortos y entrega puntual, o una corriente constante de productos y servicios innovadores.

- 3. Perspectiva de formación y crecimiento de los empleados. El indicador se refiere a cómo se mantendrá y sustentará la capacidad de cambiar y mejorar para conseguir alcanzar la visión. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Esta perspectiva busca formar las capacidades de la empresa para entregar valor a los clientes y accionistas y reducir esta discrepancia. La formación y crecimiento de una organización procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas, y los procedimientos de la organización. Para llenar los vacíos entre el ideal y el actual, se deben calificar a las personas, potenciar los sistemas y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

- 4. Perspectiva de procesos internos. Esta perspectiva se refiere a que los procesos deben ser excelentes para satisfacer al cliente y a los accionistas. Esta perspectiva identifica a los procesos en los que la empresa debe ser excelente. Se centran en procesos que tengan el mayor impacto en la satisfacción del cliente y consecución de objetivos financieros de una organización.

Un aspecto fundamental del CMI en este caso es la identificación de procesos totalmente nuevos, por ejemplo: una empresa se da cuenta de que debe de desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades del cliente, o una para entregar nuevos servicios que el cliente valora. Cada una de las perspectivas debe de tener establecidas metas, objetivos y resultados esperados, mediante éstos se pueden definir los indicadores para monitorear su control y cuantificar su impacto en las variables del estudio. Esta herramienta permite de

manera clara y objetiva identificar, analizar y observar los objetivos particulares de este estudio, al mismo tiempo que sirve a la empresa cómo herramienta de gestión para toma de decisiones.

A continuación, se dará una descripción de los pasos que se seguirán para implementarla en la empresa.

2.5 El proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral

Para la implementación de la herramienta en la empresa se llevará a cabo un proceso de 7 pasos, propuestos por Paul R. Niven (2002). A continuación se dará una revisión a los pasos específicos para llevar a cabo la implementación de la herramienta en la empresa:

Paso 1: Reunir y distribuir material de referencia con los miembros de la organización

Uno de los primeros objetivos de una implementación de CMI es comunicar la estrategia hacia dentro de la empresa. Con el fin de cumplir este cometido. La empresa debe tener amplio acceso al material referido, describir las competencias internas de la empresa, entre estos elementos se encuentran:

- a) Enunciados de misión, visión y valores de la empresa.
- b) Plan estratégico. El plan estratégico son aquellas iniciativas que se han determinado a partir de la estrategia. Si la organización cuenta con este plan, el cual es uno de los factores más importantes para dar comienzo a la implementación.
- c) Proyectos planeados. Se brindará a los empleados las iniciativas que están próximas a realizarse en la organización, y en donde se alinean las nuevas acciones y requerimientos del CMI. Se debe poner atención a los compromisos ya adquiridos con anticipación, además de poner énfasis en que el proyecto tiene el apoyo de la alta administración.
- d) Reportes de desempeño o Estudios de consultoría de la organización. Toda esta información sirve para poner en contexto a los colaboradores y justificar el desarrollo de un plan para poner en acción la estrategia y medir el desempeño, en

este caso el CMI. De igual manera, esta información tiene el cometido de poner una referencia entre el antes y después de la implementación de la herramienta.

- e) Datos e información de los competidores. Dentro de la información que se hace saber a los colaboradores de la empresa, es bueno reiterar la posición de la empresa en relación a los competidores importantes de la industria y la posición objetivo.

Posteriormente, se deben definir los responsables de la iniciativa de implantación del Cuadro de Mando Integral, se busca que estos responsables cuenten con habilidades complementarias entre sí, para poder hacer frente a los problemas desde diferentes enfoques.

Otra acción que debe realizarse en este paso es designar los roles de los responsables de la implementación del CMI. A continuación se incluye la descripción de los roles de acuerdo a la bibliografía (Niven, 2002):

Tabla 3 - Roles y funciones del equipo de implementación del CMI

Rol	Funciones
Director de proyecto de CMI	Asume la responsabilidad y posesión del Proyecto del CMI. Provee información de fondo para la elaboración de la estrategia de la empresa y la metodología llevada a cabo por el CMI. Brinda recursos (financieros, de conocimiento, humanos) para el proyecto y el equipo
Director de ejecución	Coordina juntas, planes, reportes, resultados para todos los involucrados. Provee a través de su propio conocimiento el material necesario para la comprensión del CMI a los demás miembros. Se asegura de hacer llegar a todos los involucrados sus responsabilidades. Provee retroalimentación a director de Proyecto
Miembros del equipo.	Proveen de información al CMI en cuanto a las operaciones y resultados. Proveen retroalimentación a sus jefes directos. Actúan con el interés de hacer lo mejor para la empresa, comportándose éticamente en sus actividades cotidianas.

Fuente: Adaptación a partir de Niven (2002).

Una vez que se han comunicado la estrategia, misión y visión a los miembros de la empresa y se han definido los responsables de la implementación de la herramienta se prosigue con los siguientes pasos del proceso.

Paso 2: Desarrollar o confirmar la misión, los valores, la visión y estrategia

En cuanto a lo que señala Niven (2002), el paso 2 consiste en que la empresa debe ser capaz de generar un consenso en la organización basado en los términos de la misión, visión y la estrategia. En el caso de esta investigación, en los apartados anteriores de este capítulo, se han explicado los conceptos y teoría que guían la elaboración de éstos insumos estratégicos por lo que no se revisarán aquí.

Estos elementos (misión, visión, estrategia) conforman los insumos más importantes de información para el cuadro de mando integral. Esto, debido a que la estrategia de la información debe estar ya establecida para poder determinar a partir de ahí las acciones, indicadores, responsables y objetivos que la medirán. Teniendo la certeza del rumbo estratégico, la misión y visión de la empresa se tiene un sustento para continuar con el proceso de implementación.

Paso 3: Realizar entrevistas ejecutivas

Se ha hecho hincapié en la importancia de la participación de los ejecutivos en el proceso de cuadro de mando integral. El objetivo de tener un sistema de administración de la estrategia es hacer que el CMI pueda servir como referencia para los procesos de administración de la organización. Es por esto que en este paso se debe realizar una “entrevista”, en otras palabras una extracción y análisis de la información, de los ejecutivos (en este caso los administradores de alto nivel) de la empresa para traducir la estrategia en procesos administrativos medibles. Esto permitirá que estos procesos puedan ser traducidos en un indicador mediante los cuales se medirán los resultados alcanzados por las iniciativas estratégicas.

A continuación se muestra el formato propuesto para la traducción de los indicadores en estrategias.

Tabla 5 - Formato para traducción de estrategias en indicadores

Estrategia	Iniciativas de la estrategia	Resultados esperados de la iniciativa	Mecanismo de medición de los resultados
Compromiso que busca explotar las competencias centrales para obtener ventaja competitiva.	Acción específica de la estrategia en el accionar cotidiano de la empresa. Una estrategia puede desglosarse en varias iniciativas estratégicas.	El efecto ideal para beneficio de la empresa generado por las acciones de la estrategia.	Forma de medir los efectos resultados de las iniciativas estratégicas. Posible indicador para la iniciativa.

Fuente: Adaptado a partir de Niven (2002)

En esta tabla puede observarse la transición desde la Estrategia y las iniciativas generadas en los pasos anteriores del CMI hasta sus resultados óptimos y los mecanismos de medición propuestos por la alta administración. Las personas que elaboran este análisis deberán reunir la información sobre la posición competitiva de la organización, los factores clave de éxito para el futuro, y las posibles medidas del Cuadro de Mando. Durante este paso la alta administración debe de conseguir mediante un análisis de su estrategia principalmente, poner estas iniciativas en una métrica. Esto ayudará en los próximos pasos de la implementación a determinar los indicadores de desempeño. Estos indicadores deberán estar acorde a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (las cuales son los clientes, procesos internos, financieros y aprendizaje y crecimiento de los empleados).

Para el caso específico de éste proyecto este paso es muy fácil por dos factores: el primero es que se cuenta con el apoyo de la alta administración directamente, es decir la iniciativa de implementar la herramienta es impulsada directamente por el nivel más alto de la empresa. En segundo, el tamaño reducido de colaboradores permite a la información fluir más rápidamente debido a la estructura organizacional tan plana.

Paso 4: Desarrollar medidas en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Durante este paso, la organización determinará qué perspectivas son las adecuadas para su organización y desarrollará, a partir de los indicadores las medidas para cada una perspectiva.

Existen varias tareas asociadas con este paso. Se busca principalmente conseguir una traducción de la misión, visión, valores y sobre todo la estrategia de la empresa en un lenguaje que motive el alto desempeño y asegure a la organización un entendimiento conjunto de las metas que se tienen. En este caso el término traducción se refiere a expresar la planeación estratégica de la empresa en objetivos y medidas.

El siguiente esquema indica cuál es la posición de la estrategia, misión, visión los valores y los objetivos del CMI y los indicadores de desempeño.



Fuente: Adaptado a partir de Niven (2002)

Por lo tanto, en este paso se formalizan los indicadores a utilizar en el resto de la implementación y la correspondencia y ubicación de estas en las cuatro perspectivas de la herramienta. El contar con indicadores en las cuatro perspectivas brinda más solidez en cuanto a contar con un panorama ampliado de la estrategia.

El autor Niven (2002) expone ciertos criterios a tomar en consideración para seleccionar los indicadores. A continuación se describen:

- **Relacionados a la estrategia:** El indicador tiene el objetivo de poner la estrategia de la empresa traducida en una métrica (manera de medirlo). Se deben seleccionar indicadores que tengan impacto directo en la estrategia. Asimismo estos deberán de estar alineados con los objetivos que busca la organización. Algunos de estos indicadores tomarán el papel de indicadores de diagnóstico, pues permiten a la organización monitorear inmediatamente y en el día a día las operaciones de la empresa y permiten tomar acciones inmediatamente. Sin embargo, además de contar con estos (indicadores de diagnóstico), que no son necesariamente de índole puramente estratégica, sino más bien medidores de desempeño, se deben tomar en consideración aquellos que tienen una relación más directa con la estrategia. Estos últimos, son más difíciles de medir y tomar acciones para afectarlos lleva mucho más tiempo y recursos. Por lo tanto las acciones para tomar en consideración sus resultados deben de tener al menos uno o dos años de observaciones para no cambiar constantemente el rumbo estratégico. Otros de los efectos que pueden producir son crear conflictos al interior de los colaboradores y dar errores como falsos positivos, es decir, considerar que la estrategia modificada es mala sin tener suficientes pruebas para afirmarlo.
- **Cuantitativos.** En algunas ocasiones se toman en consideración medidas para medir la estrategia que son subjetivas. En ocasiones se escogen evaluaciones o calificativos sujetos a la interpretación de cada persona, por ejemplo: buen desempeño, en promedio, resultados aceptables, entre otras. Por lo tanto, ciertas mediciones pueden tomar significados diferentes dependiendo de los criterios que utilice cada evaluador. Al utilizar criterios numéricos, como calificaciones, porcentajes o índices en las métricas e instrumentos de medición, esta subjetividad se reducirán al máximo, permitiendo a

cualquier persona que evalúe los indicadores emitir un veredicto con bases sólidas. Niven (2002) señala que virtualmente cualquier resultado puede medirse en términos de indicadores numéricos, sin embargo, para algunos de ellos se requiere creatividad para expresarlos matemáticamente.

- **Accesibles:** Este criterio hace referencia a que los indicadores de desempeño no signifiquen un desperdicio de recursos y/o tecnología para ser determinados. En ocasiones el reportar los indicadores de desempeño representan trabajo que se añade a la carga normal de los empleados de la compañía. Las grandes empresas pueden destinar mucho más recursos para la medición de su desempeño. Por el contrario, las pequeñas empresas no cuentan con un departamento o área especializada y exclusiva para medir el desempeño de la empresa. Por lo tanto, el realizar los reportes debe de estar en conformidad a las cargas laborales anteriormente definidas para cada empleado. Los administradores y encargados en crear los indicadores de desempeño deben de ser pragmáticos y prioritarios para conseguir con un mínimo de indicadores de desempeño el máximo costo beneficio.
- **Fáciles de entender.** Los indicadores de desempeño tienen como uno de sus objetivos el motivar a la acción. Por tanto la audiencia de dichos indicadores debe tener claro el significado de cada uno de ellos. El resultado o rumbo de acción de cada medida debe de ser evidente. Además, la obtención de buenos o malos resultados debe de quedar clara para los empleados y gerentes de la empresa. En caso de no cumplir con estos criterios el indicador debe replantearse.
- **Relevantes.** Las medidas que aparecen en el Cuadro de Mando deben de estar relacionados con el proceso objetivo que está tratando de evaluarse. En algunos casos cuando la medida de alguna variable es muy amplia como la satisfacción de los clientes, se toma en consideración un índice, el cual es un número que toma en consideración diversos aspectos tomados en proporción. En el caso de la satisfacción de los clientes, se toma en consideración la percepción del costo, la percepción del servicio ofrecido, cumplir con los parámetros de calidad y los tiempos de entrega. Todas estas medidas pueden formar a su vez un índice que tiene como meta resumir la información y poder visualizarla y evaluarla inmediata y eficazmente.

- Con una común definición. Este criterio se refiere a que los términos en los que se expresa un indicador deben de quedar establecidos, comunicados y descritos para todos los involucrados en su medición y análisis.

En cuanto al número de indicadores Niven (2002) expone que normalmente existe paridad de uno a uno entre el número de iniciativas estratégicas y el número de indicadores. Aunque igualmente existen indicadores que pueden cuantificar dos o más iniciativas estratégicas. Por esta razón, no existe un número fijo de indicadores. El número debe de corresponder a la medición de todos los aspectos relevantes de las iniciativas estratégicas de la empresa.

Una vez que los indicadores propuestos se han establecido, cumplen con los criterios antes mencionados y se determina que son los idóneos para medir el desempeño de la estrategia, se continúa con el proceso de implementación de la herramienta con los siguientes pasos.

Paso 5: Establecimiento de relaciones causa-efecto

Una vez que se han determinado los indicadores de desempeño se prosigue a determinar qué tan atinado es el modelo de la estrategia en relación con los rendimientos que obtendrá la organización con él. En este paso se busca determinar si la estrategia concebida, y la herramienta que lo traduce en operaciones (El CMI), es la mejor para el bien de la organización. Niven (2002) señala que la mejor estrategia concebida es una hipótesis, basada en análisis objetivos de sus competencias centrales, entorno y posición en la industria, acerca del mejor rumbo de acción que la empresa debe tomar para alcanzar una ventaja competitiva que le permita obtener rendimientos superiores al promedio. Se requiere poseer un método para documentar y probar los supuestos establecidos con el CMI.

Los creadores del CMI, Kaplan y Norton, señalan (En Niven, 2002, pag 164) que “la estrategia implica un movimiento de la empresa de su posición en el presente a una posición deseada, pero incierta, en el futuro. Puesto que la organización nunca se ha encontrado en este punto futuro, el camino para llegar ahí consiste en una serie de hipótesis

relacionadas (Las iniciativas estratégicas, sus indicadores y sus objetivos). Un mapa estratégico especificará estas relaciones de causa y efecto, lo que las hará más explícitas y demostrables”. Por lo tanto, en caso de que la estrategia escogida sea eficiente, las relaciones de causa y efecto especificarán el camino a seguir para alcanzar la estrategia de la empresa.

Una implementación del Cuadro de Mando Integral debe describir la estrategia a través de una serie de interrelaciones entre las medidas que ha seleccionado. El punto inicial debe de ser la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y los resultados deben relacionarse y reflejarse en el punto final, el cuál es la perspectiva financiera. Se pretende documentar la estrategia mediante mediciones, haciendo que las relaciones entre las medidas sean monitoreadas, validadas y administradas. El relacionar todas las medidas de desempeño entre ellas para determinar la creación de valor es un reto muy grande para muchas organizaciones (Niven, 2002). El establecimiento de vínculos coherentes y válidos de causa y efecto puede resultar difícil incluso a los más experimentados en la industria. Lo que es más importante en esta etapa es el debate que se producirán entre el equipo de alta dirección en cuanto al grado y tiempo de medición de las relaciones de causa y efecto.

El mapa estratégico representa está basado en la estrategia seleccionada de la empresa. Hay que recordar que la estrategia es una hipótesis del mejor rumbo para la empresa (Niven, 2002). Puesto que los mapas estratégicos están basados en esta, su utilidad puede interpretarse como una propuesta para la validez en general del CMI.

Las relaciones causa y efecto consisten en una descripción gráfica en forma de mapa, acompañadas de una narrativa que articule los elementos que actúan en dicha representación. La descripción, en palabras de Niven (2002) deben de expresar la estrategia mediante las medidas acordadas en los indicadores. Igualmente esta parte permite validar que los indicadores escogidos anteriormente proveen parte importante en la narrativa de la estrategia. En dado caso de que no cumplan con este requerimiento, los indicadores podrían jugar parte importante como indicadores de desempeño operativo, pero no estratégico, por

lo cual pueden ser considerados medidas operacionales y/o diagnósticas (no hay que desecharlas necesariamente).

Niven (2002) señala que se deben de observar los indicadores como elementos de un sistema completo en el cual todas las partes están relacionadas y cumplen con un propósito. A lo largo del tiempo de aplicación de la herramienta puede que el análisis indique que un indicador no es relevante o no cumple con la función para la que fue creado. En este caso se pueden realizar cambios tanto a estos como a las iniciativas estratégicas. Se recomienda realizar una evaluación de los indicadores de desempeño al menos anualmente. Igualmente se recomienda aplicar cambios al método de evaluación de los indicadores o a la periodicidad con la que se realizan las mediciones de estos.

Una vez que se tiene el mapa estratégico, se asumirá que los indicadores describen la estrategia y pueden medirla, además se tiene un punto de partida para realizar la verificación de causas y efectos en el futuro, y por consiguiente, realizar posibles cambios a las iniciativas estratégicas o los indicadores planteados.

Paso 6: Establecer objetivos para las medidas de los indicadores

Una vez que se tienen los indicadores deben establecerse objetivos a cada uno de ellos. Sin un objetivo para cada una de sus medidas no tendrá ninguna manera de saber si los esfuerzos de mejora están dando resultados aceptables. Los datos de las métricas proporcionan sólo una parte del panorama, un objetivo da sentido a la medición de los resultados brindando un punto de comparación. Sin embargo, el establecimiento de objetivos puede ser uno de los aspectos más difíciles de toda la implementación. Niven (2002) señala que muchas organizaciones tienen práctica real o técnicas para el establecimiento de objetivos de rendimiento significativos, esto debido a que nunca han realizado una medición de su desempeño por medio del CMI o cualquier otra técnica. El objetivo de los números objetivo es la de proveer la retroalimentación necesaria para el análisis y la toma de decisiones a futuro. A continuación se brindan 3 criterios para determinar objetivos:

- Requieren de apoyo administrativo. Esto quiere decir que debe haber un alineamiento y concordancia con las operaciones de la empresa. (Por ejemplo: incrementar la satisfacción del empleado, cambiando para su beneficio el sistema de compensaciones), esto debido a que toda acción de la empresa debe de actuar en el mismo sentido que las iniciativas estratégicas.
- Deben de ser realistas. En concordancia para obtener la motivación y apoyo de los empleados los objetivos deben de ser alcanzables y al mismo tiempo un reto. Por tanto se debe tomar en consideración la experiencia y resultados anteriores en dichos rubros por parte de la administración.
- Los objetivos pueden ser incrementales. Eso quiere decir que al final de los tiempos de revisión de los indicadores, y dependiendo de los resultados obtenidos los objetivos indicadores pueden incrementarse. Esto debido a que la organización habrá obtenido experiencia y conocimiento necesarios para desempeñarse mejor en la obtención de resultados positivos.

El objetivo de este paso es llegar a un consenso final sobre los objetivos de trabajo del Cuadro de Mando Integral, los cuales habrán sido desarrollados por la alta administración. En este punto de la implantación el Cuadro de Mando estará listo para su inclusión en las operaciones de la organización.

Paso 7: Desarrollar el plan de implementación del Cuadro de Mando Integral

Finalmente, el último paso de la implementación consiste en realizar las iniciativas que son resultado de los análisis de estrategia, realizar las mediciones pertinentes al desempeño y alinear las operaciones de la organización al nuevo sistema. En cuanto a las operaciones de la organización, se pueden adaptar los procedimientos mediante tres acciones propuestas por Niven (2002):

- Comunicación inicial del CMI: Se convoca a una reunión para compartir con los empleados de la organización el nuevo sistema durante el cual se discute, revisa y obtiene retroalimentación. En este paso se debe hacer énfasis en la estrategia y la relación de esta con la herramienta implantada. Además conviene explicar una justificación de su utilización en la organización, la cual consiste en traducir las

iniciativas en operaciones y en una manera de medir el desempeño de dichas acciones.

- Utilizar un portal interno (el portal corporativo, o Intranet de la empresa) para compartir el Cuadro de Mando integral, junto con la información de responsables, periodicidad, descripción de los indicadores e iniciativas de la estrategia. El propósito principal es mantener un seguimiento de los objetivos logrados en todos los niveles de la organización, además de motivar a la acción y retroalimentación con base en los resultados obtenidos.
- Mantener un plan de reuniones administrativas. En este plan previamente acordado, se prevé el revisar los resultados de los indicadores, especialmente aquellos que se revisen más cotidianamente y de los que dependan los incentivos de desempeño del plan de compensaciones con los empleados.

Con la realización de estos pasos la implementación del Cuadro de Mando queda completada en la organización. Este procedimiento se realiza de manera práctica en la organización de estudio. La documentación de este procedimiento queda explicada en el capítulo 4 de esta investigación. A continuación, se analizarán los antecedentes de la herramienta en empresas con base en la literatura existente.

2.6 Revisión bibliográfica de implementaciones del cuadro de mando integral

Anteriormente, en esta investigación se han descrito los conceptos concernientes a la estrategia y las teorías que fundamentaron su revisión en la empresa de estudio. Igualmente se ha dado revisión al funcionamiento del Cuadro de Mando Integral y el proceso específico que se llevará a cabo para implementarlo en la empresa de estudio. En esta sección, se realizará una revisión de los antecedentes de la aplicación del CMI en empresas.

2.6.1 Antecedentes históricos del uso del cuadro de mando integral

El CMI ha sido utilizado con éxito en varias organizaciones desde su introducción en el año 1992. En los Estados Unidos, la adopción del CMI en empresas ha sido reportada entre un 40% a un 50% (Marr, 2001), de las organizaciones de mayor tamaño en Alemania, el 24% lo han adoptado (Speckbacher, Bischof & Pfeiffer, 2003). De acuerdo a una encuesta realizada por Bain & Company a ejecutivos, el CMI es la quinta práctica de administración más utilizada en organizaciones contemporáneas globalmente y su rango de satisfacción tiene un rango de alrededor de 4 de un total de 5 en una escala Likert (Rigby, 2011).

La mayor parte de casos documentados con éxito se focalizan en empresas multinacionales valuadas en billones de dólares, por ejemplo Mobil, Abb, Skandia, SKF y Halifax (Kaplan, Norton, 1998). Esta investigación documenta la utilización de esta herramienta administrativa en una empresa de tamaño pequeño. Al respecto de las pequeñas empresas, estas tienen estructuras organizacionales mucho más simples que sus contrapartes transnacionales. A medida que la organización crece la estructura jerárquica se hace más compleja y diversa. Ocasionando que a mayor tamaño existen más problemas de comunicación y coordinación entre las áreas. La coordinación en las pequeñas organizaciones normalmente ocurre a través de instrucciones directas y supervisión, con menos apego a procesos de administración formal. Esto es visto a menudo como una fortaleza debido a que permiten que la empresa conserve su flexibilidad, capacidad de respuesta y bajo costo (Mintzberg & James, 1993). Además, las problemáticas que aquejan a las grandes organizaciones también afectan a las pequeñas, ejemplo de esto es el rumbo estratégico de la organización, profundo conocimiento del modelo de negocio y mantener un balance entre el enfoque a largo plazo y la necesidad de obtener buenos resultados en el

corto plazo. Es por esto que el CMI puede ser beneficioso para las PyMEs (Andersen, Cobbold & Lawrie, 2009).

El CMI difiere de otras prácticas de administración en diversos aspectos. De acuerdo a (Lueg y Vu (2015) se describen sus diferencias con respecto a las demás herramientas: En primer lugar, pertenece a las prácticas de administración estratégica, que es distinta en naturaleza a las prácticas operativas. En segundo lugar es una práctica comprensiva que debe ser implementada en toda la organización y no tolera otros sistemas de control además de esta. En tercer lugar, el CMI utiliza, tanto información financiera, como no financiera y por lo tanto tiene un enfoque más holístico que uno que se enfoca en costos únicamente. En cuarto lugar, el CMI incluye siempre indicadores rezagados, esto quiere decir que los efectos de este indicador pueden afectar el desempeño general de la empresa mucho tiempo después de que se detectan. Por tanto, los factores de éxito en procesos de implementación más extensos difieren en gran parte de aquellos donde la administración es más simplificada y sencilla.

Ante este panorama donde el CMI es una idea dominante y ampliamente difundidas en las prácticas comúnmente aceptadas de administración. En contraste a lo anterior, existen razones por las cuales una empresa prefiere no adoptar la metodología. De acuerdo a Northcott y Taulapapa (2012) Entre estas razones están:

- La posesión de sistemas de información son inadecuados o insuficientes
- Resistencia al cambio de la organización
- Falta de apoyo y recursos de la alta administración para la adopción del sistema

Esto nos muestra que aunque es una práctica muy difundida, existen razones importantes por las cuales evitar utilizarla en ciertos casos.

A continuación se realiza una investigación en la literatura sobre la implementación del CMI en empresas de características similares a la de la presente investigación, es decir de tamaño pequeño. La revisión se centrará en identificar los factores críticos de éxito en dichos casos.

2.6.2 Revisión literaria de factores críticos de éxito del cuadro de mando integral

En grandes organizaciones una de las mejores prácticas es utilizar al CMI como un esfuerzo colectivo, haciendo participe a los miembros claves. Cuando no se utiliza una estrategia que integre a todos en la organización se debilita la implantación debido a la falta de soporte de aquellos que ejecutarán las acciones. En pequeñas empresas este proceso es más sencillo, debido que los intercambios de comunicación son más rápidos y hay menos personal involucrado, por ende, menores canales de comunicación sobre los cuales centrarse (Andersen et al, 2009).

Otra de las fortalezas de las pequeñas organizaciones en la aplicación del CMI es que los involucrados tienen una mayor capacidad de reflexión en cuanto a lo que agrega valor a los productos o servicios. El brindarles a los involucrados la capacidad de evaluar estos procesos, y hacerlos participes de toma de decisiones y mejoras, brinda posibilidades para encontrar mejores estrategias para el éxito y consecución de los objetivos. Una de las diferencias en implementación del CMI en pequeñas organizaciones consiste en evitar tener una medición demasiado difícil y complicada. En empresas pequeñas y simples los administradores normalmente tienen un control y visión bastante apegada a la realidad del funcionamiento de la empresa; esto debido a los factores y procesos involucrados son más limitados que las grandes empresas. El beneficio es resultado de tener un marco de referencia general para obtener cambios importantes de estrategia u operación que busquen objetivos a largo plazo (Andersen et al, 2009).

Los autores del CMI, citan cuatro factores que originan el fracaso implementar el CMI (Atkinson, Kaplan & Matsumura, 2011), los cuales son:

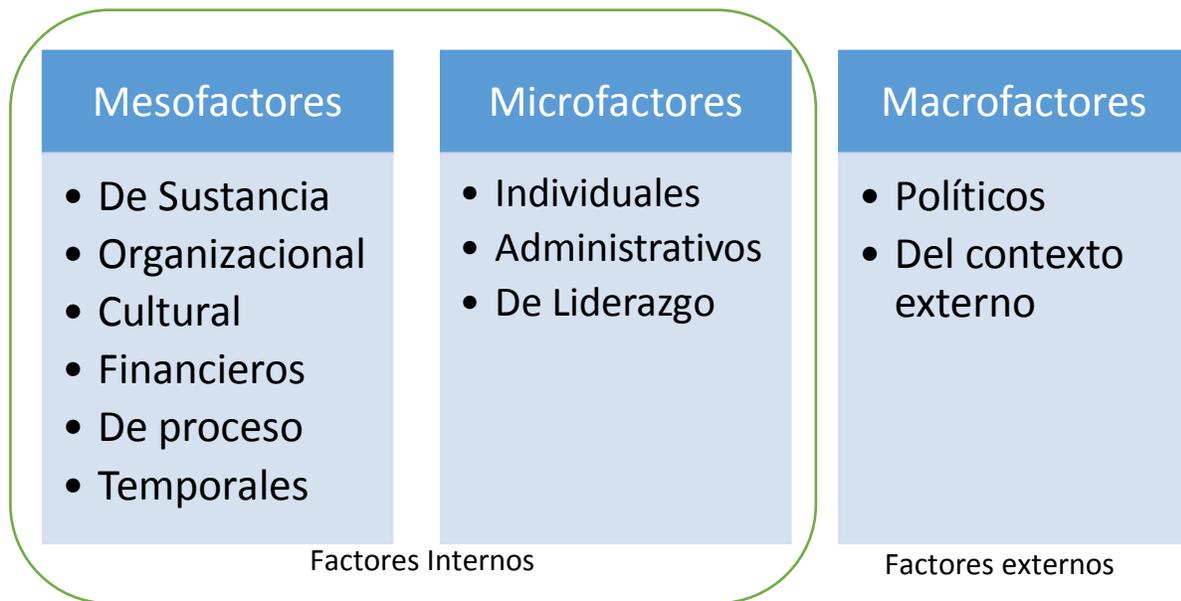
- Falta de apoyo de la alta administración
- Falta de involucramiento del personal en la adopción de la herramienta
- Un amplio periodo de tiempo desde el inicio de la implementación hasta que es utilizado por la empresa
- Falta de entendimiento de los objetivos principales del CMI

Debido a esto se debe considerar a implementación y operación como un proceso flexible y en constante cambio, al cual se deben de realizar observaciones consistentes y frecuentes que modifiquen en caso de ser necesario los indicadores para que se encuentren acordes a la

estrategia de la empresa. En cuanto a los estudios anteriormente realizados relacionadas a la implantación exitosa de un sistema CMI, numerosos autores han estudiado los factores críticos en la implementación exitosa de la herramienta. Buchanan et. al. (2005) propone agrupar los factores críticos de éxito en 11 categorías diferentes dependiendo de su naturaleza.

En la siguiente figura se muestran los factores críticos de éxito agrupados de acuerdo a

Figura 2 - Factores críticos de éxito para implementación del CMI



Fuente: Adaptado a partir de Buchanan et. al (2005)

A continuación se explica cada uno de los factores críticos de éxito. Se utiliza la agrupación de Buchanan et al (2005) para organizar los estudios revisados de implementaciones del CMI y estructurarlos de acuerdo a los factores críticos observados:

Mesofactores

Estos factores se refieren a transacciones con el ambiente externo, pero que están en un contexto interno de la organización.

1. De Sustancia

Se refiere al caso en el cual el CMI se transforma en la base principal para las acciones de administración de la organización, por ejemplo: mediante la alineación de la estrategia o como un sistema que sirve únicamente para el control de desempeño y planeación de actividades.

La implementación necesita contar con un verdadero enfoque estratégico, y no solo crear un sistema de medidas operacional con una visión a corto plazo. Además no se debe considerar este sistema como una “herramienta de administración” o “medición de desempeño”. Los alcances del CMI van mucho más allá de esto, ya que permiten incentivar comportamientos organizacionales que ponen en marcha los objetivos estratégicos, no sólo brindan información y monitorear resultados (Enríquez, 2003). Asimismo el proceso del CMI debe ser desarrollado por equipos involucrados continuamente y usado como medio de mejora continua y desarrollo de la empresa (Gumbus & Lussier, 2006).

Una de los puntos importantes consiste en que se debe de tener sumo cuidado en la implementación en las empresas de reciente creación puesto que aún no determinan del todo su estrategia. La inestabilidad del entorno, desconocimiento del modelo de negocio y el mercado, entre otros factores internos y externos hacen que las PYMES cambien frecuente y significativamente el mismo rumbo estratégico (Rompho, 2011).

Al respecto en los aspectos sustanciales la literatura muestra dos enfoques para establecer los indicadores de desempeño del CMI. El primer enfoque es utilizar los indicadores que se han venido utilizando y el segundo, es crear nuevos totalmente. A continuación se revisa información de ambos casos.

Para el primer enfoque, algunas organizaciones comienzan a seleccionar sus indicadores del CMI revisando algunas medidas del desempeño que tengan más relación con la estrategia (Garengo Biazzo, 2012). Este enfoque indica que las organizaciones utilizan la información del desempeño operativo como punto de partida. Incorporando estas medidas de desempeño la empresa puede capitalizar el esfuerzo y recursos que ya se han invertido en medir el desempeño operativo (Papalexandris, et. Al 2004). Este enfoque permite a los empleados beneficiarse de datos que ya se han recolectado en el tiempo (Grado & Belvedere, 2008) y permite trabajar con medidas que ya son conocidas para la organización (Papalexandris et.

al, 2004). Asimismo este enfoque hace que los empleados no pierdan motivación, ni se muestren renuentes al cambio debido a la percepción de que sus esfuerzos pasados no sirvan de nada.

Existe otro enfoque de trabajo, que en esencia es opuesto al caso anterior consistente en crear indicadores completamente nuevos. Cabe señalar que los creadores del CMI promueven este enfoque, en donde la alta administración propone los indicadores (2006). Sin embargo en este caso tanto los empleados como los gerentes de rango medio perciben a las medidas de desempeño como incontrolables, lo cual hace que disminuya la motivación de los empleados (Decoene, Bruggeman 2006). Para este proyecto de investigación se toma en cuenta la elaboración de nuevos indicadores ya que no existían medidores formales anteriormente.

Existen estudios que afirman que si permanecen los antiguos medidores de desempeño para la empresa no puede existir una implementación completa del CMI (McAdam y Walker, 2003), sin embargo esta concepción no ha sido del todo comprobada. Otro estudio identifica el mismo problema con los indicadores antiguos del CMI y provee evidencia de que un CMI implementado recientemente es excesivamente teórico y alienaba a los empleados de sus operaciones diarias por atender el nuevo sistema. Debido a estas razones el personal nunca llegaba a aceptar completamente el CMI como práctica administrativa (Modell, 2009).

Tomando en consideración los estudios citados anteriormente, se debe de tener un equilibrio al generar los indicadores de desempeño del CMI en sus primeras etapas. La evidencia muestra que se pueden mantener algunos indicadores que puedan ilustrar de manera eficiente la estrategia decidida por la empresa. Al mismo tiempo generar los indicadores nuevos que permitan tomar en consideración factores de vital importancia para el rumbo de la organización.

2. Organizacionales

Estos factores incluyen todo tipo de estructuras y políticas internas. Esta categoría incluye diversos tipos de factores ya que es muy amplia y está sujeta a muchas interpretaciones. A continuación se muestran los tomados en cuenta de acuerdo a Lueg (2015):

- El empoderamiento y facilitación del trabajo en estructuras flexibles y responsivas
- Suficiente entrenamiento y recursos monetarios
- Canales de comunicación efectivos
- Reconocimiento transparente e incentivos que favorezcan una implementación sostenida
- Políticas que aseguren que los problemas sean atendidos y que los aspectos clave del modelo de negocio de la empresa sean tomados en cuenta durante la implementación (por ejemplo la satisfacción del cliente y la calidad)

Debido a la naturaleza de este factor, se puede realizar una separación de este en diversos sub factores más pequeños. Es importante señalar que todos los factores, descritos a continuación, se tomaron en cuenta para esta investigación.

- a. Recursos. Las organizaciones están conscientes que las implementaciones del CMI son complejas y llevan tiempo. Además que requieren de la inversión considerable de recursos tangibles e intangibles (Andon et al., 2007; Evans, 2005).
- b. Recompensas. Los sistemas de recompensas juegan un rol fundamental en abatir la resistencia al cambio y a su vez asegurar el compromiso de miembros claves del personal (Chang, 2009, Decoene & Bruggeman, 2006; Farneti, 2009). Estos sistemas motivan la ejecución de la estrategia mediante la relación de las recompensas y la contabilidad. Como se ha explicado, una medida importante que tomaron las empresas estudiadas fue el unir el desempeño del Cuadro de Mando Integral con las compensaciones a los empleados. Esta es una forma muy buena de motivarlos a alcanzar los objetivos organizacionales más difíciles. En general en todas las aplicaciones del Cuadro de Mando integral en empresas estudiadas se obtenía el beneficio de tener un enfoque más apegado al cliente y a buscar soluciones, factores claves del éxito (Gumbus & Lussier, 2006).

- c. Capacitación. Algunos autores han mencionado que la capacitación es un factor esencial para la implementación exitosa de un CMI (Ahn, 2001; Akkermans & Van Oorschot, 2004; Chan, 2004). Esta capacitación puede brindarse mediante talleres y presentaciones. Los talleres ayudaron a explicar los propósitos del CMI y determinar el enfoque de la implementación. Las presentaciones permiten a las unidades que conforman a la empresa presentar sus propios resultados, obtener retroalimentación, y obtener aprendizaje de otros miembros del equipo (Chan, 2004).
- d. Equipos multidisciplinarios y conflictos. La coordinación entre unidades de negocios es otro factor crítico de éxito en la implementación del CMI. Los conflictos suelen presentarse cuando los objetivos están puestos individualmente en lugar de ser dispuestos por la alta administración. La falta de coordinación entre departamentos es un gran desafío durante la implementación (Fernandes et al., 2006; Kasurinen, 2002).

3. Culturales

Estos incluyen si los nuevos comportamientos están cimentados en creencias, normas, y valores de actores a lo largo de la organización. Por ejemplo, si los actores sienten la necesidad de ir más allá de las medidas estáticas del CMI o ponderar si la metodología hace a la organización perseguir los objetivos correctos, así como evaluar las necesidades de algún grupo de accionistas. De acuerdo a Lueg (2015), existen pocas referencias en estudios a este factor cultural, ya que es difícil de medir y difícil de relacionar con el éxito de una implementación del CMI. Estos factores fueron desestimados en esta investigación, debido a esta naturaleza compleja de medir.

4. Financieros

Estos aspectos se cuestionan, desde una perspectiva basada en pronósticos, si los beneficios de la implementación del CMI serán mayores al costo total. En otras palabras es el análisis costo beneficio de los recursos anterior a la implementación.

Al implementar el CMI en organizaciones se infiere comúnmente que los beneficios de este serán superiores a sus costos. Sin embargo, de acuerdo a la recopilación de casos realizada por Lueg (2015) en la literatura del tema no existe ningún artículo que reporte alguna organización realizando una decisión calculada a priori para implementar el sistema.

En esta investigación no se realizó un análisis costo beneficio puesto que no había punto de referencia de costos de implementación. Además al motivo más importante para implementar la herramienta era la necesidad de un sistema de administración estratégica ya que no existía algo similar.

5. De proceso

Estos factores intentan evaluar si los grupos comisionados en la implementación pueden sostener los acuerdos después de su implementación inicial. Como es el caso de las reuniones estratégicas para actualizar la herramienta.

Este factor es crítico pues consiste en el seguimiento correcto de objetivos, medidas y estrategia en general. De acuerdo a las sugerencias de los autores, las organizaciones deben de tratar de validar las relaciones causa y efecto que han sido hipotéticas en su creación, esto con el objetivo de buscar una correlación entre los indicadores seleccionados (Kaplan & Norton, 1996). Una actualización constante del CMI debe realizarse periódicamente para que el sistema siga siendo relevante para que continúe siendo relevante para la organización (Lohman, et al. 2004). Es importante que exista un comisionado, responsable de dar seguimiento a todo lo relacionado al CMI, debido a esto existen casos donde la no existencia de esta posición puede detener la implementación (Kasurinen, 2002).

Es importante señalar que ninguna aplicación del Cuadro de Mando integral funciona igual del mismo modo que otra empresa, pero hay indicadores que son aplicables a varias organizaciones con las mismas características. Es importante la revisión de diversos casos para mantener una visión abierta a varios parámetros y relaciones entre variables que pudiesen aplicarse y ser benéficas para las organizaciones (Lueg, 2015).

En un estudio realizado por Barndt, McGee y Cataldo (2011) se revisa el caso hipotético de la implementación fallida y medición de impacto de un CMI en una universidad. Uno de los hallazgos más importantes que revisan es que la herramienta debe de estar validada por una fuente externa, en otras palabras, los indicadores deben de ser tomados de una revisión y observación de varias empresas similares que tengan características acordes a la empresa dignas de ser emuladas. De esta manera se disminuye el riesgo de inventar indicadores que no tengan relación con la realidad y se pierda el objetivo de la herramienta: traducir la misión y visión en acciones. Sin embargo, aunque esta condición es muy recomendable, en ocasiones es imposible contar con los indicadores que utilizan las demás empresas de la misma industria.

Para esta investigación se propone el mapa estratégico (llevado a cabo en la sección 4.6 de este documento) para verificar las relaciones de causa y efecto. Como expone Ahn (2001), la revisión de que tan correctas son las relaciones de causa y efecto son revisadas, y el CMI es adaptado en caso de que se demuestre que estas relaciones no sean existentes. Además, esto se toma como un signo de que el camino tomado anteriormente debe ser revisado.

Sin embargo, por falta de tiempo de implementación la información para verificar las relaciones de causa y efecto no se realizan en este proyecto.

6. Temporales

Estos factores describen si la implementación ha tenido el correcto flujo de eventos en un apropiado periodo de tiempo. Contrario a muchas otras prácticas, los autores Kaplan y Norton (2001), recomendaban que la duración de la implementación fuera de un máximo de 16 semanas para preservar la inercia resultante de involucrar a la empresa en un nuevo proyecto.

Por el contrario, de acuerdo a Lueg (2015), en su revisión de literatura los factores temporales aparentemente no juegan un rol preponderante en una implementación del CMI. En ocasiones la recopilación de datos necesaria para las primeras fases puede ser un proceso tardado que requiere tiempo y recursos (Ahn, 2001).

Además se ha estudiado con anterioridad que cada una de las cuatro perspectivas del sistema es un constructo diferente e independiente, por lo tanto el sistema no es una práctica monolítica que deba ser implementada de una sola vez (Ong, Teh, Lau & Wong, 2010). En algunos casos el tiempo de implementación no llega a sobrepasar los tres meses, utilizando un proceso secuencial de 7 pasos propuesto por Niven (2002). Sin embargo este proceso debe ser llevado a cabo, y validado en su totalidad en un plazo grande, mayor a un año, siendo que las prácticas administrativas contrapuestas al CMI perduran y es necesario realizar cambios muy profundos para que estos puedan rendir algún tipo de resultado o cambio observable (Adon, et al. 2007).

Puede afirmarse, que la implementación del CMI en pequeñas empresas difiere en cuanto al tiempo de implementación. En las empresas pequeñas debe ser significativamente más rápido con procesos eficientes internos el diseño inicial del CMI en una pequeña empresa se completa en un periodo de 4 a 16 semanas, comparado a 16 a 48 semanas en grandes organizaciones como lo sugerían Kaplan y Norton en sus implantaciones en empresas transnacionales de gran tamaño (Kaplan & Norton, 1997).

La literatura indica que las organizaciones que han tenido éxito con el CMI dedican muchos esfuerzos en revisarlo una vez que ha sido implantado (Ahn, 2001; Kaplan & Norton, 1993; Lohman et al., 2004; Papalexandris et al., 2004; Phadtare, 2010). Para realizar esto, los administradores realizan un seguimiento del desempeño y toman acciones correctivas cuando encuentran desviaciones poco favorables (Kaplan & Norton, 1993; Phadtare, 2010). En cuanto a los esfuerzos por darlo a conocer dentro de la organización, la comunicación por medio de reuniones se realiza para realizar la efectividad de los indicadores de desempeño, la consecución de los objetivos planeados, y el progreso de las iniciativas estratégicas (Papalexandris, et al., 2004).

Microfactores

Estos factores son completamente internos a la empresa. Tienen relación con factores a nivel individuo y área funcional de la empresa.

7. Individuales

Estos factores se refieren al involucramiento de los involucrados en el proceso de implementación. Los factores mencionados incluyen la apertura y disposición de los actores al cambio y la innovación con el CMI así como las capacidades para ejecutar este cambio. Igualmente incluyen el miedo, incertidumbre y resistencia en el nivel individual y el grado en el cual los actores son capaces de lidiar con estas emociones. La teoría de estrategia y administración sugiere que la estrategia de un negocio puede fallar debido a la falta de recursos internos intangibles. Estos recursos intangibles pueden ser habilidades de los empleados necesarios para llevar a la práctica dicha estrategia (Campbell, Datar, Kulp, & Narayanan, 2015).

Los empleados pueden resistir al cambio debido a que ellos mismos limitan su deseo a hacerlo (Jazayeri, Scapens 2008) Esta falta de motivación puede ser resultado de no involucrar desde el principio del desarrollo del CMI a los mandos medios (Kasurinen, 2002, McAdam, Walker, 2003, Modell, 2009). La baja motivación también ocurre cuando los empleados tienen dudas de aceptar nuevas medidas de desempeño, además de las ya existentes en el sistema de reportes, que suelen ser bastantes en número (Ahn, 2001; Andon et al., 2007). Además, los empleados pueden estar escépticos de los beneficios asociados del CMI cuando tienen la concepción de que estos se reciben muy lentamente, pero los costos se presentan más rápidamente (Butler et al. 1997, Papalexandris et al. 2004).

La resistencia al cambio también puede presentarse debido a limitadas habilidades para cambiar, aunque se tenga una motivación elevada. Se ha encontrado evidencias que aunque las opiniones personales hacia el CMI sean positivas, esto no se traduce necesariamente en acciones (Butler, et. al. 1997). Es necesario para los actores que se involucran en este proceso tener una comprensión de cómo sus decisiones estratégicas se permean a toda la organización.

Para esta investigación, al tratarse de una pequeña empresa con recursos limitados para el levantamiento de datos, se utilizan indicadores que interfieren al mínimo con las actividades cotidianas que deben realizar, además se busca utilizar métricas con mínimo nivel de complejidad que sean entendibles a todo mundo.

8. Administrativos

Estos factores se relacionan a las competencias que tienen los administradores que implementan la herramienta en la empresa. Estas incluyen si los administradores están dispuestos a aceptar y manejar los problemas que acarrea la implementación del CMI; esto incluye buscar sus causas raíz y buscarles soluciones a largo plazo. Asimismo, incluyen las habilidades de la administración para encontrar soluciones afuera del contexto de la empresa, la capacidad de delegar y crear legitimidad, confianza y credibilidad con el equipo de trabajo. Por ejemplo, siendo un ejemplo en ajustar su propio comportamiento acorde al CMI (Lueg, 2015).

Los estudios previos sugieren que el éxito y sustentabilidad de la implementación del CMI serán mayores si los administradores de todos los niveles son lo suficientemente competentes para probar la validez del CMI. Se sugiere que los administradores mantengan una actitud abierta a admitir y afrontar problemas derivados de la implementación del CMI. (Papalexandris, et al. 2004).

9. De liderazgo

Estos factores se resumen en el grado de apoyo que la alta administración tiene con la implementación del CMI en la empresa. Este apoyo puede ser con recursos financieros o morales. Además incluye el poseer una visión clara de la implementación, objetivos realistas pero desafiantes, y prioridades duraderas.

Los estudios indican que una implementación efectiva requiere de la participación y apoyo de la alta administración (Kasperskaya, 2008; Kasurinen, 2002; Lohman, Fortuin & Wouters, 2004; Papalexandris et al., 2004; Perera Schoch, & Sabaratnam, 2007; Phadtare, 2010). En implementaciones satisfactorias y efectivas de un modelo basado en el CMI y observaron que las empresas pequeñas deben tener consideraciones pues su naturaleza y cultura son diferentes a las grandes organizaciones. Una de estas, es que los empleados y usuarios del sistema deben verse involucrados directamente en su desarrollo, teniendo roles y responsabilidades definidas desde el principio, así como un seguimiento continuo y pleno apoyo de los mandos altos (Garengo & Biazzo, 2012).

Se observa que las empresas pequeñas se beneficiaban al poder poner objetivos para sus indicadores claves de éxito y controles para monitorearlos. Todo esto con un previo análisis para determinar sobre qué aspectos internos y externos se debía de centrar las empresas para conseguir resultados sobresalientes. Los resultados que obtuvieron las empresas sobresalientes incluyen entre otras cosas permitir empoderar a los empleados para tomar acciones críticas para el correcto funcionamiento, desarrollar procesos nuevos y adecuados a las necesidades de los clientes que se transformaban en indicadores de desempeño internos íntimamente ligados con los indicadores financieros y creaban un ambiente de comunicación más eficiente en el cuál se podía obtener retroalimentación más fácilmente para poder tomar las acciones necesarias para recomponer el paso (Gumbus & Lussier, 2006).

La alta administración es la única entidad facultada de la organización para otorgar recursos; además, los administradores más experimentados poseen más habilidades para mantener el proceso de implementación sin contratiempos y eficientemente (Fernandes et al., 2006). Ninguna implementación del CMI ha sido exitosa teniendo a la cabeza líderes pasivos (Kaplan, Norton, 2008). Y esto puede ser facilitado si los líderes desde un inicio establecen objetivos claros para la implementación (Walker, 2003).

Por tanto, queda respaldada la evidencia de que la alta administración juega un papel preponderante en el éxito de este tipo de proyectos. Esto debido a su capacidad de proveer recursos financieros y sus mismas habilidades personales de gestión. Es importante destacar que normalmente las implementaciones de sistemas de esta naturaleza estratégica y que involucran a todas las áreas de la empresa normalmente tienen que tener el visto bueno y soporte incondicional de la alta administración. De lo contrario los obstáculos para llevarlo a cabo serán infranqueables y esto significará un fracaso asegurado (Lueg, 2015).

Hay que hacer hincapié de que en esta investigación la alta administración fue la principal impulsora de la implementación del CMI.

Macrofactores

Estos factores están completamente en el contexto externo a la firma.

10. Políticos

Estos factores se refieren a la comprensión de intereses y poder de diversas coaliciones para apoyar o detener la implementación, por ejemplo la administración, la junta de supervisión, o cualquier unión que se oponga a la transparencia del CMI.

Existe poca información en la literatura con respecto a la relación del CMI y los factores políticos. Sin embargo hay casos documentados donde ciertos conflictos en el poder por los altos mandos pueden truncar la implementación del CMI (Kasurinen 2002).

Debido a que la empresa no cuenta con consejo de accionistas, este tipo de factores son irrelevantes para el presente proyecto.

11. Del contexto externo

Estos factores tratan de mostrar si la implementación está de acuerdo a las normas sociales más generales. Por ejemplo: si el CMI puede ser tan popular en ciertos contextos para que la implementación se vuelva obligatoria, cuando en otros contextos, algunos accionistas traten de oponerse a esta.

Buchanan et al. (2005) identifican a los factores contextuales como presión externa para adoptar una práctica. En específico, Modell (2009) revisó un caso en el cual una agencia del gobierno de Estados Unidos tenía una presión para implementar el CMI en su dependencia gubernamental. En dicha dependencia, los administradores con una educación en negocios identificaban esta práctica como muy popular, sin embargo no realizaban análisis de costo beneficio para determinar si la práctica era la óptima.

Estos estudios que toman como base el CMI en pequeñas empresas describen análisis que son aplicables con el actual proyecto. Los antecedentes de la implementación de la herramienta más importantes pueden resumirse a continuación:

Capítulo 3

Determinación de la estrategia de la empresa

3. Determinación de la estrategia de la empresa

Para determinar la estrategia en la empresa primero se describirá el contexto de la organización estudiada. Este contexto incluye: una descripción general de la empresa, sus antecedentes históricos, una descripción de los servicios que ofrece, el organigrama y datos de ventas históricos por servicio. Dicha información, tiene como objetivo el describir los elementos que dieron lugar al análisis para determinación de la estrategia.

Posteriormente, se realiza un análisis de los recursos y capacidades de la empresa. Dichos recursos y capacidades conformaran posteriormente las competencias centrales de la organización, y serán fuertes determinantes de sus acciones estratégicas posteriores. Finalmente, se determinan las características del entorno de la empresa. Para determinar este entorno se utilizan como guía las 5 fuerzas competitivas descritas por Porter (1998).

Los análisis de recursos internos y del entorno se conformaran en un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Matriz FODA) que guiarán la determinación de las estrategias de la empresa. Finalmente, se conformará la misión y visión, con lo que los insumos estratégicos iniciales para implementar el Cuadro de Mando quedarán completos.

A continuación, se expondrán los antecedentes históricos de la empresa, los productos y servicios que ofrece, así como su misión y visión. Todos estos elementos de la forma en que estaban antes de la determinación y revisión de su planeación estratégica y la implementación del CMI.

3.1 Información de la empresa

3.1.1 Giro y Número de empleados

Se describe a continuación el giro y número de empleados de la empresa.

Giro: Consultoría en procesos y sistemas de información, desarrollo de software de competitividad empresarial y anteriormente desarrollo de juegos para plataformas móviles.

Número de empleados: 15 empleados fijos y 2 empleados eventuales (practicantes) dependiendo de la demanda.

3.1.2 Antecedentes históricos

En esta sección se explicaran los antecedentes más importantes desde la creación de la empresa hasta los hechos inmediatamente anteriores a la presente investigación. La organización estudiada nace como microempresa en el año 2009 en el estado de Hidalgo. Es fundada por un equipo de 4 jóvenes profesionales. Inicialmente, su propósito era ser una organización dedicada al desarrollo y comercialización de programas computacionales para empresas y brindar consultoría en sistemas de información.

Inició operaciones como proyecto emprendedor en la incubadora de empresas del Tecnológico de Monterrey Campus Hidalgo. En esta institución recibió apoyos económicos, desarrolló capital relacional y obtuvo capacitación para la conformación inicial de sus actividades. Al mismo tiempo, se allegó de una amplia red de posibles socios y clientes potenciales. En esta fase, clarificó y rediseñó su visión estratégica para diferenciarse de empresas similares, teniendo como énfasis el desarrollo de productos innovadores propios.

En el año 2010, logró obtener recursos provenientes de programas gubernamentales como Fondo PyME e Innova PyME (programas de la Secretaría de Economía en apoyo a las nuevas empresas). Esto, le permitió financiar la adquisición de infraestructura básica para operar competitivamente en la industria en la que se desarrollaba. Dicha infraestructura, incluyó la compra de equipo de cómputo, equipo de oficina y la renta de un lugar físico para operar. Lo anterior, le permitió iniciar como proveedor de aplicaciones para móviles de publicidad a diversas empresas como escuelas, entidades de gobierno y de comercio en la ciudad de Pachuca de Soto, Hidalgo.

Además de estos servicios, el objetivo de la empresa consistía en desarrollar software original que atendiera las necesidades que ella identificaba en la industria. Es por esto, que en el año de 2011, diseñó la primera aplicación móvil que consistió en el desarrollo de un software empresarial de administración de proyectos (Project Management Software) que permitía a los administradores llevar a cabo la planeación de sus proyectos, cuantificar sus avances y dar seguimiento a sus iniciativas de negocio. Este software tenía las características de tener una interfaz visual, intuitiva y fácil de usar. Sin embargo, la aplicación tuvo poca aceptación en el mercado por lo que fue descontinuada dos años después de su lanzamiento al mercado.

En 2012, además de desarrollar aplicaciones móviles comenzó a ampliar su oferta de servicios. Esto incluyó el diseño de páginas web especializadas en multimedia y brindar capacitación y soporte técnico en tecnologías de la información. Esto, le permitió sumar clientes a sus operaciones, así como diversificar sus actividades y por consiguiente, aumentar sus ingresos. Se incluyó la prestación de consultoría de empresas, cursos de capacitación y certificación de competencias laborales. Logrando así, los primeros proyectos en empresas medianas y de importancia como Suzuki Pachuca, Volkswagen Pachuca, Universidad Tec Milenio y Gobierno del Estado.

Con este nuevo ramo de negocio, se comienza a desarrollar un crecimiento orgánico y pasa de contar con los servicios de 4 colaboradores a 10 colaboradores en el lapso de un año. Esto además contratar los servicios de 3 colaboradores eventuales (practicantes de consultoría de negocios y programadores). Esto, debido a la creciente demanda del ramo de consultoría, la cual llega a ser en poco tiempo el giro de negocio que más ganancias significaba en la empresa.

En el año 2013, inició el desarrollo de un juego para móviles, el cual está dirigido a niños de entre 7 y 12 años. Las ideas que motivan la creación del juego consisten en generar conciencia contra el “Bullying” o acoso estudiantil, desarrollar las habilidades matemáticas de los niños y promocionar el turismo a la ciudad Pachuca de Soto, ya que dentro del juego se incluyeron algunos lugares representativos de la capital de Hidalgo.

En tiempos más recientes, debido a los contratos conseguidos con instituciones de mayor tamaño del Estado de Hidalgo en los ramos público y privado, cuenta actualmente con 15

miembros de planta y 2 empleados eventuales (practicantes que se desempeñan como consultores junior o programadores) que dependen de la demanda que se tenga.

Algunos de los problemas a los que se enfrenta actualmente son: manejar todos los giros de negocio con un número reducido de colaboradores en la empresa. Otro problema importante es: desarrollar a su personal para atender las demandas del medio de consultoría sin dejar de lado el giro de desarrollo de software original e innovador. Uno de los mayores obstáculos que ha enfrentado la organización es el no poder retener a personal clave a lo largo del tiempo. Esto último ha provocado que pierda parte de sus activos intangibles en conocimiento y experiencia que ha tomado años conseguir.

Debido a presión tanto de los fundadores y administradores de la empresa y de instituciones de las que obtiene inversión de capital, se ha tomado la decisión de realizar una reestructuración de las actividades estratégicas de la empresa. El reto es formular estrategias coherentes con sus recursos, capacidades y en sintonía con las oportunidades y amenazas del entorno de negocios al que pertenece. Es en este rubro donde la presente investigación tiene cabida, como una herramienta para realizar el análisis y selección de su estrategia e implantar el Cuadro de Mando Integral. Lo último, con el objetivo de realizar la medición del desempeño y controlar las iniciativas y acciones resultado de las estrategias seleccionadas.

Es por eso que la presente investigación, además del propósito académico, busca generar un bien para la empresa en forma de desarrollo de recurso organizacional. Esto le permitirá mantener un control sobre las iniciativas que haya decidido utilizar, así como un método para tomar decisiones y llevarlas a cabo.

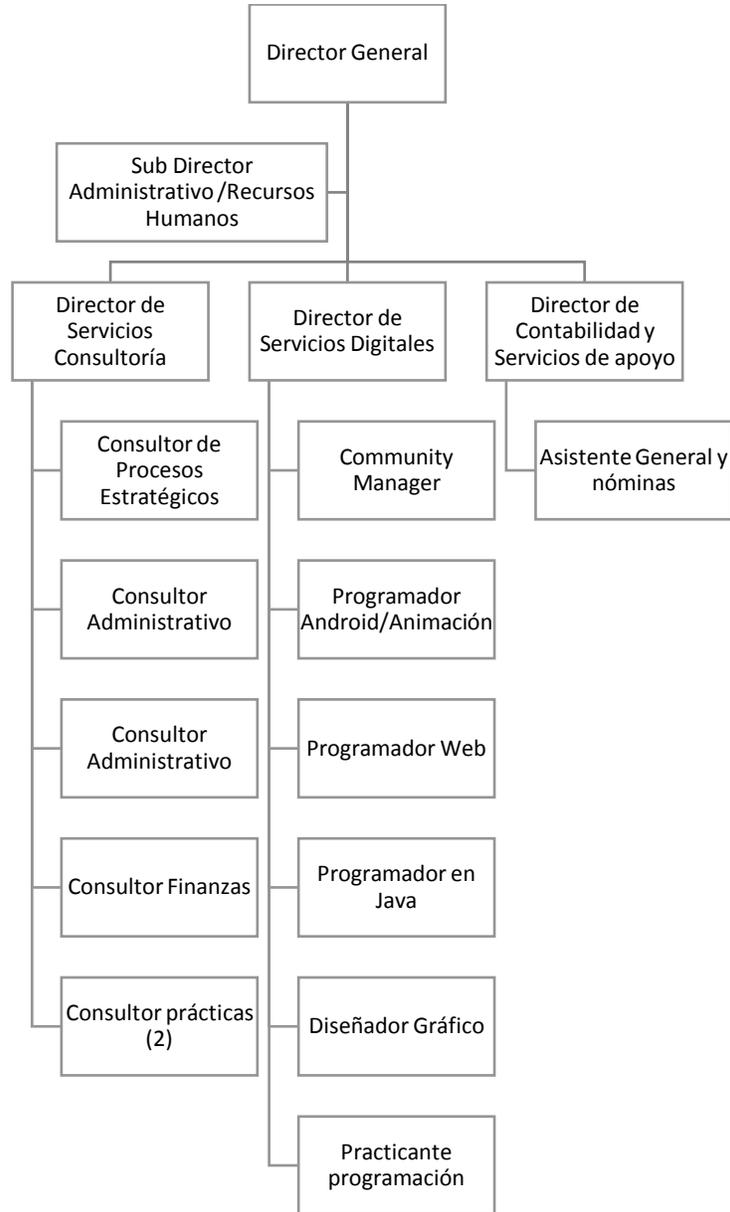
3.1.3 Tipo de productos o servicios que ofrece

La empresa actualmente ofrece los siguientes productos y servicios:

- Consultoría de procesos. Es la principal fuente de ingresos en los últimos años y fue adoptada a los tres años de creación de la empresa. Se brinda este servicio a empresas públicas, privadas dentro de la ciudad y el Estado de Hidalgo.
- Desarrollo de web/apps móviles. Se ofrece este servicio como desarrollo de aplicaciones informativas, publicitarias o recreativas a empresas como parte del paquete de consultoría o independientemente de esta.
- Diseño de páginas web. Se ofrece este servicio como parte de la consultoría a empresas o independientemente de esta. Consiste en el desarrollo de contenidos publicitarios, diseño gráfico, diseño de animaciones y diseño de audio para terceros.
- Leasing. Este servicio es ofrecido en conjunto con el desarrollo de sistemas y se refiere al almacenamiento de bases de datos, páginas o información de empresas que no cuenten con la infraestructura en la propia. Es equivalente a una renta de espacio virtual.
- Software Original. Esta actividad se realiza como parte integral e independiente a las demás actividades de la empresa. Busca en un futuro ser la actividad más redituable de la empresa explotando oportunidades en el mercado digital en distintos y variados ámbitos, como el educativo, de juegos, de administración empresarial o inmobiliaria. Sin embargo, los proyectos resultados de estas aplicaciones no han tenido el éxito deseado y en un futuro se busca capitalizar los errores y el aprendizaje para conseguir un producto que satisfaga una demanda importante y genere rendimientos superiores al promedio.

3.1.4 Organigrama de la empresa

Figura 3- Organigrama de la empresa de estudio



Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa (2016)

3.1.5 Misión, visión y valores

La misión, visión y valores de la empresa son los siguientes:

Misión: Somos una empresa mexicana dedicada al desarrollo de aplicaciones y prestación de servicios de consultoría y desarrollo tecnológico que agrega valor a las actividades operativas, tecnológicas y comerciales de nuestros clientes.

Visión: Ser una empresa de creación de software de innovación y prestadora de servicios profesionales de consultoría, líder a nivel regional y presente en el mercado nacional y mundial. Ser reconocida por tener aplicaciones de móvil únicas en el mercado, desarrollo constante de nuevos productos y que aporte valor agregado al cliente mediante soluciones especializadas en tecnología y administración de negocios.

Valores: Los valores bajo los que se rige la empresa y que están enfocados en sostener su estrategia de crecimiento y diferenciar su servicio son:

- **Trabajo en equipo:** Promoviendo y apoyando un equipo heterogéneo y polivalente.
- **Colaboración:** Nos integramos con nuestros proveedores y clientes para mejorar día a día la calidad con los mismos para satisfacer sus necesidades.
- **Servicio:** Cumplimos con nuestros compromisos y nos hacemos responsables de nuestro rendimiento en todas nuestras decisiones y acciones, basándonos en una gran voluntad de servicio por y para nuestros clientes.
- **Innovación y mejora continua:** Nos damos cuenta de la importancia de mirar hacia el futuro, por tanto ofrecemos lo último del mercado para dar un apoyo y servicio óptimo a nuestros clientes.
- **Modelo de dirección participativo:** El personal de la empresa asume responsabilidades y participa en el proceso de toma de decisiones. La empresa se esfuerza para que las personas que integran la empresa conozcan estos valores y sean capaces de transmitirlos al exterior.

3.1.6 Información de ventas y por producto 2013 - 2014

A continuación se muestra una tabla que indica el monto trimestral de las ventas de cada uno de los productos y servicios que ofrece. Esta información pertenece a 2 años anteriores a la implantación del proyecto del CMI. Dichas ventas incluyen aquellas generadas por todos los productos de la empresa.

Tabla 4 -Ventas de la empresa de todos los productos

Ventas de la empresa de todos los productos 2013 y 2014				
	2013		2014	
Producto/ Servicio	Ventas (miles de pesos)	%	Ventas (miles de pesos)	%
Proyectos de consultoría	816	59%	715	57%
Desarrollo de apps, web services y leasing	415	30%	388	31%
Cursos de Capacitación	150	11%	140	11%
Descargas de juegos móviles	13	1%	12	1%
TOTAL	1394	100%	1255	100%
	Año 1		Año 2	

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la empresa (2016)

Puede observarse que la participación de los proyectos de consultoría en el total de ventas de la empresa representa más de la mitad (59% en el año 1, y 57% en el año 2). Es importante señalar que la organización inicialmente determinó su rumbo como especializada en desarrollo y venta de aplicaciones de celular hechas por ellos mismos. Sin embargo, como puede observarse las ventas obtenidas por los demás productos son ahora la fuente de ingresos más importantes para el negocio.

3.2 Análisis Interno de la empresa

En esta sección se realizará un análisis de los recursos, capacidades y competencias centrales de la empresa de estudio. Se tomará como base los conceptos abordados en el marco teórico, que forman parte principalmente de la teoría de recursos y capacidades. Se destacarán aquellos puntos que agreguen más valor para la empresa y sean más significativos. Además, se brindará información que sustente las afirmaciones delimitadas en este marco, siendo ésta proporcionada por la alta administración de la empresa.

3.2.1 Análisis de recursos de la empresa

Se comenzarán analizando los recursos tangibles e intangibles de la empresa, con base en los elementos especificados en el marco teórico. Posteriormente, con base en estos últimos se identificarán las capacidades más importantes de la empresa y por último, las competencias centrales.

3.2.1.1 Recursos tangibles de la Empresa

A continuación se detallan los puntos más importantes de los recursos tangibles de la organización estudiada.

A. Recursos financieros de la empresa

Se tomarán en cuenta las ideas referidas en el marco teórico que incluyen: la capacidad de endeudamiento de la empresa y capacidad de la empresa para generar fondos internos.

La organización cuenta con 7 años de ser creada al momento de escribir este proyecto de investigación (2016). Así mismo, de acuerdo a los datos de ventas de los años 2013 y 2014 presentados en el marco contextual de esta investigación, se observa que existen servicios, en particular la consultoría, que aportan más ventas que los demás servicios.

Esto último, obedece a dos causas de acuerdo a las observaciones de los administradores de la empresa. La demanda de los productos más importantes, consultoría y capacitaciones, se presenta de acuerdo factores externos entre los que destacan:

- i. Fechas de aplicaciones de convocatorias gubernamentales en México que brindan apoyos para la consultoría y la capacitación. Esto aplica para los clientes privados de menor tamaño que requieren apoyos consistentes para absorber los gastos resultado de recibir el servicio.

- ii. El momento del año administrativo de los clientes que son entidades gubernamentales, clientes de mayor tamaño, que normalmente pueden contratar los servicios dependiendo de sus programaciones de presupuestos o cambios en la administración.
- iii. Los ingresos y momentos estratégicos en general de todos los clientes. La consultoría y la capacitación debe estar alineada con sus necesidades y planeación, las cuales son independientes de la empresa de estudio.

Otra de las fuentes que utiliza la empresa para obtener recursos económicos para inversión son las convocatorias y políticas gubernamentales, estos recursos normalmente se aplican para:

- Capacitación de sus propios empleados
- Desarrollo de nuevos productos
- Adquisición de equipo computacional de alta calidad y de última generación

Los ingresos de la empresa normalmente no han sido constantes, sin embargo no ha habido pérdidas en los últimos 2 años (2015, 2016). Se cuenta con un buen historial crediticio con entidades bancarias. Actualmente se tienen pasivos, los cuales son resultado de la inversión de capital. Sin embargo, la planeación ha contemplado que se podrán cubrir sin problemas en el mediano plazo con los proyectos e ingresos proyectados en el año 2016.

B. Recursos físicos

Los recursos físicos incluyen la ubicación y sofisticación de la planta y el equipo de la empresa. En este caso la empresa se encuentra localizada en la ciudad de Pachuca Hidalgo, es una de las avenidas principales de la ciudad. Su ubicación se encuentra en una plaza comercial y el espacio físico es de 200 metros cuadrados. En cuanto a sus instalaciones físicas, estos fueron producto de la adaptación del espacio físico con mobiliario nuevo. Sus oficinas físicas cuentan con los siguientes elementos importantes:

- Sala de estar para los clientes
- Sala de juntas
- Dos salas para trabajo de los analistas, consultores y programadores.
- Tres cubículos para los gerentes
- Dos WC
- Servicios de internet

C. Recursos tecnológicos de la empresa

Los recursos tecnológicos incluyen el acervo de tecnología, como patentes, marcas registradas, derechos. La empresa cuenta con los siguientes bienes tecnológicos.

- 13 laptops con menos de 5 años de antigüedad en promedio. Todas cuentan con software básico (Windows, Microsoft Office Pro) y algunas cuentan con software especializado de diseño, creación de software.
- 3 Estaciones de trabajo con software oficial instalado para diseño gráfico, sonido, animaciones y edición de video. Estos bienes en conjunto tienen un valor de 200,000 MXN aproximadamente (AI 2014).
- Un servidor de 1.5 Terabytes de capacidad. Con valor de 70,000 MXN aproximadamente.
- Cuenta con 3 softwares registrados (2 softwares empresariales y un juego) en el Instituto Nacional de Registro de Derechos de Autor (Indautor).

3.2.1.2 Recursos Intangibles de la empresa

De acuerdo a los elementos descritos en el marco teórico de la presente investigación estos incluyen: el análisis del capital humano, la capacidad de innovación y los recursos de reputación de la empresa. A continuación se detalla cada uno de estos:

A. Recursos organizacionales de la empresa

Para determinar estos recursos organizacionales se tomarán en cuenta las ideas referidas en el marco teórico. Estas incluyen: la estructura formal de las líneas de subordinación en la empresa y sus sistemas formales para la planeación, el control y la coordinación.

En este punto se cuenta con un organigrama definido, con tres áreas funcionales y una administración general a la que reportan todos los anteriores. Este se puede consultar a detalle en el marco contextual de la empresa. Las áreas funcionales son:

- Servicios Digitales. Están encargados de brindar los servicios en tecnologías de la información, tal como desarrollo de software, aplicaciones y páginas web.
- Servicios de consultoría. Encargados de brindar los servicios de consultoría administrativa a los clientes.
- Servicios de Apoyo. En este caso se encuentran los servicios de contabilidad, y nóminas que apoyan a las demás áreas de la empresa.

Se puede observar que la empresa únicamente tiene tres niveles jerárquicos, conformadas por 2 personas en la alta administración, 3 mandos medios y 12 personas en el nivel operativo. Por tanto, la organización tiene una estructura plana con relación y comunicación directa entre todos los colaboradores de la empresa. Se cuentan con manuales de puestos para cada uno de los integrantes de la organización. Aunque cabe mencionar que todos los empleados son “de confianza”, y la empresa por su esencia y naturaleza orgánica debe echar mano de sus recursos humanos en varias funciones que inicialmente no estaban definidas, esto dependiendo de los variados tipos de proyecto y demanda en diversos periodos.

Igualmente en ocasiones se tienen practicantes eventuales y trabajadores eventuales en ambas áreas de sistemas y consultoría. Estos obedecen a saturaciones de la demanda y los intentos para cubrir los proyectos en curso en tiempo y forma, manteniendo la satisfacción de los clientes.

B. Recursos humanos de la empresa (Capital humano)

Se tomarán en cuenta las ideas referidas en el marco teórico: Conocimiento, Confianza, Capacidades gerenciales, Rutinas de la organización. Las empresas en general creen en la importancia que tienen sus empleados, pero los despiden ante la primera señal de dificultades económicas. Cuando lo hacen es probable que registren un declive de su desempeño durante más tiempo (Niwon, Hitt, Lee, & Jeong, 2004). Las empresas deben utilizar todo su capital humano de forma más efectiva.

En esta parte la empresa cuenta con algunos de sus recursos más valiosos. Como se abordó brevemente en el Marco Teórico los recursos humanos son uno de los más importantes ya que forma pilar fundamental para potencializar al máximo los demás recursos de la empresa (Financieros, tecnológicos organizacionales) y ejecutar las acciones y estrategias planeadas por la empresa. Este tipo de capacidades ha sido ampliamente valorado por los administradores de la empresa. Realizando un análisis de las competencias, experiencia y habilidades se puede hacer el próximo resumen de su trayectoria experiencia y logros:

Resumen de Formación, experiencia y aptitudes de los miembros de la empresa. El siguiente resumen busca brindar un sustento de los recursos de conocimiento con la que cuentan los miembros de la empresa de estudio. Esto debido a que los conocimientos y experiencia de los miembros están considerado en este caso como uno de los principales bienes de la organización. A continuación se hace una división entre los departamentos funcionales de consultoría y servicios digitales y sus competencias más relevantes.

Competencias del equipo consultor

El equipo consultor cuenta con 6 años de experiencia como empresa, y promedio de experiencia de los participantes de 5 años. Tres de los elementos con más experiencia en el ramo cuentan con 10 años o más en el ramo consultor de estrategias, procesos industriales y de desarrollo de sistemas de TI en empresas.

Los gerentes de las áreas han tenido experiencia gerencial de al menos 5 años en otras empresas de diversos ramos, como alimenticio, sistemas y el sector público.

Los integrantes han tomado cursos de capacitación en ramos desde estadística, sistemas de manufactura esbelta, desarrollo de nuevas empresas, emprendimiento tecnológico, sistemas de calidad, gestión pública y marketing digital y consultoría de sistemas suaves, por citar algunas.

El 80% de los miembros (4) del equipo de consultoría cuentan con certificación de Consultor por el organismo certificador CONOCER (Consejo Nacional de Certificación y Evaluación de Competencias).

Dos de los miembros del equipo de consultoría cuentan con Certificación, Green Belt Six Sigma, y experiencia en proyectos de sistemas de calidad y producción.

Casi el 50% de los integrantes de la empresa cuenta con especializaciones y posgrado (o se encuentran cursándolo), específicamente en las siguientes áreas:

- Creación y Desarrollo de Nuevas Empresas
- Administración de empresas
- Finanzas
- Sistemas Computacionales de Negocios
- Psicología Organizacional y Recursos Humanos.

La empresa cuenta con un equipo multidisciplinario, abarcando varias disciplinas de negocios, procesos, sistemas computacionales y finanzas. Específicamente, el equipo cuenta con miembros con formación en las carreras de:

- Contaduría Pública y Finanzas
- Ingeniería Industrial
- Administración de Empresas
- Ingeniería Mecánica
- Ingeniería en Sistemas Computacionales

Competencias del equipo de servicios digitales

El equipo cuenta con experiencia variada, con 4 años de promedio en diversos proyectos de diferentes ramos entre los que destacan

- Desarrollo de sistemas de Administración de Cadena de Suministro sistemas de inventario y contabilidad personalizados para pequeñas y medianas empresas de diversos ramos entre los que destacan empresas textiles, alimentarias, gimnasios, comercializadoras, eléctricos y constructoras.
- Elaboración de Juegos interactivos personalizados.
- Implantación de sistemas Enterprise Resource Management (ERP), en concreto de la desarrolladora Systemanalyse und Programmentwicklung (SAP). Dominio de los módulos de compra, venta, inventarios y servicio al cliente.

El equipo cuenta con miembros especializados en los siguientes ramos informáticos:

- Desarrollo de Páginas Web.
- Desarrollo de Animaciones con Java Shockwave
- Desarrollo de diseño gráfico especializado.
- Desarrollo de Aplicaciones para dispositivos móviles (apps en Android e IOS)
- Desarrollo de sistemas para diseño, captura, análisis y presentación de encuestas e inteligencia de negocios.

El equipo cuenta con experiencia en diseño y ejecución de campañas de marketing digital personalizado a empresas de los ramos, educativas, comerciales, públicas y automotrices.

C. Recursos de innovación de la empresa

La empresa cuenta con experiencia en el desarrollo de sistemas computacionales originales. El giro principal de la empresa en un inicio era de desarrollo de software y aplicaciones digitales propias entre las que destacaron:

- ***Videojuego original para móviles.*** Este juego está dirigido a niños desde 9 hasta los 11 años en los que se desarrollaban habilidades matemáticas y alertaba a los usuarios sobre el acoso escolar (bullying). Dicho juego era desarrollado, diseñado y promovido por la empresa y fue uno de los primeros proyectos de desarrollo de software original de la empresa. El juego se comercializa en tiendas en línea para los sistemas Android e IOS en la república mexicana.

- **Software de control, monitoreo de indicadores y servicio al cliente para empresas.** Este sistema estaba dirigido a micro, pequeñas y medianas empresas y tenía como objetivo el control monitoreo de sus indicadores de desempeño en tiempo real. Así como promoción, contacto y servicio al cliente para los consumidores.
- **Software de análisis de inversión de bienes raíces.** Dicho software es el último desarrollo original de la empresa, en colaboración con programadores y analistas de bienes raíces independientes. Consiste en un software para el análisis de inversión de bienes raíces el cual se encuentra en desarrollo.

La capacidad de innovación para la empresa pretende ser una de los recursos principales, sin embargo, cabe destacar que los primeros dos productos originales nuevos que han desarrollado no han tenido el éxito esperado en el mercado debido a los bajos niveles de ventas. Estos productos no han tenido los niveles de venta que han sido los proyectados y no han cubierto los montos de inversión utilizados en su desarrollo, generando pérdidas para la empresa. A propósito de estos productos, el fracaso de estos dos no sólo puede ser atribuido a que hayan sido malas ideas, sino también puede haberse debido a una mala ejecución en el ámbito de las campañas de marketing, gastos y/o desarrollo del producto.

El ramo consultor y de diseño de tecnologías de la información, está basado en información y servicios. Esto ocasiona que algunos de los procesos que desarrolla la empresa exijan altos niveles de innovación e ideas nuevas dependiendo del tipo de proyecto. Los ejemplos más importantes de la experiencia que tienen para la creación de nuevas ideas depende del tipo de proyecto, algunos desarrollos han tenido relación para el área administrativa y organizacional y otras para los campos de diseño. Con el tiempo, los miembros de la empresa han tenido que desarrollar sus aptitudes de innovación.

A continuación se realiza un resumen con las siguientes experiencias relativas a creación de ideas:

Organizacionales y administrativas

- Diseño de soluciones de cadena de suministro hechas a la medida.
- Diseño de procesos de operaciones personalizados por proyecto.
- Creación de sistemas de bases de datos personalizados por proyecto.
- Creación de sistemas de administración de proceso con tecnologías de la información

Diseño y tecnologías de la información

- Diseño gráfico personalizado (logos, banners, slogans, imágenes, fuentes)
- Diseño de animaciones personalizadas (diseño de personajes, fondos).
- Diseño de audio personalizado (jingles, efectos de sonido, música)
- Diseño de juegos interactivos promocionales personalizados.
- Diseño de páginas web interactivas.
- Diseño de aplicaciones para móviles interactivas.

D. Recursos de reputación de la empresa

Los recursos de este tipo incluyen: la reputación entre los clientes, el nombre de marca, percepciones de la calidad, durabilidad y confiabilidad de los productos o servicios. Desde la creación de la organización, es decir desde 2009 hasta la fecha, se han desarrollado proyectos con diversos clientes, de diversos tamaños, extensiones, complejidades y naturalezas. La empresa sigue contando con relaciones sólidas con algunos clientes más grandes e importantes. En el pasado, han interactuado con clientes que han contado con los servicios de la organización en más de una ocasión, lo cual es indicio de que han quedado satisfechos y consideran que la empresa brinda servicios de alta calidad y que cumplen con sus especificaciones cada vez que son requeridos.

Algunos de los miembros de la alta administración de clientes afirman que han sido recomendados por fuentes externas, en especial recomendación personal y de confianza, por amigos y conocidos. Esto significa que la reputación de la empresa ha sido positiva y

ha dado como resultado la atención de más clientes, lo que se traduce en ingresos y rendimientos superiores.

Algunos de los clientes más importantes y que significan una mayor exposición en el futuro con nuevos se enlistan a continuación, aunque se han atendido proyectos con otras empresas de menor tamaño. Cabe señalar que esta lista incluye a los clientes de mayor tamaño y con los que se han tenido proyectos con un valor de más de 70,000 MXN:

Sector Privado

- Tecnológico de Monterrey (Sector educativo)
- Universidad Tec Milenio (Sector educativo)
- Celular Millenium (Comercialización de servicios telefonía celular y dispositivos móviles)
- Coparmex Hidalgo (Confederacion Patronal de la República Mexicana)
- Suzuki (Concesionaria automotriz)
- Volkswagen Pachuca (Concesionaria automotriz)
- O'port (Impresión a Gran Escala y artículos publicitarios)

Sector Público

- Gobierno del Estado de Hidalgo
- Cámara Nacional de Comercio Serytur Pachuca

Algunos de los clientes de la lista han tenido múltiples relaciones de proyectos con la empresa, y ventas por montos de hasta 500,000 MXN. Por lo tanto, es muy conveniente desarrollar la reputación ante estos clientes y satisfacer todas sus necesidades cada vez que se tiene relación con ellos.

Ambos tipos de clientes, tanto los privados como los públicos significan el desarrollo y creación de relaciones importantes y duraderas que se traducen en una reputación positiva y mayor cantidad de rendimientos en el futuro y presente.

E. Reputación entre los proveedores

En este rubro pueden citarse dos recursos importantes con los cuales la empresa ha contado y que son de suma importancia para sus aspiraciones estratégicas para mantener una posición competitiva, obtención de capital financiero y recursos humanos.

El primero es la relación, comenzada desde el inicio de la empresa, que se tiene con entidades gubernamentales como la Secretaría de Economía y Gobierno del Estado de Hidalgo. Y por otro las que se tienen con entidades privadas como la Incubadora de Empresas de Innovación del Tecnológico de Monterrey en Hidalgo. Dichas relaciones han rendido diversas ventajas en el pasado producto de un buen enfoque en la innovación y el uso de tecnologías de la información, y la buena reputación y credenciales de los integrantes del equipo de trabajo.

Esto debido a que en el pasado reciente, inclusive desde la creación de la empresa, la administración pudo conseguir importantes recursos de capital, de reputación y de talento humano por medio de los siguientes:

- Capital de Apoyo, en específico el Fondo de apoyo para la Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME), el cual otorgó a la empresa facilidades financieras para la adquisición del equipo principal de trabajo (Equipo de cómputo, licencias de software, diseño de marca y capital inicial) para el desarrollo de los primeros productos y servicios de la empresa. Igualmente, la obtención de estos estímulos fue importante como recurso de reputación entre los clientes. En recientes fechas, diversos estímulos por medio del Inadem (Instituto Nacional del Emprendedor) brindo estímulos similares para el desarrollo de otros productos.
- Incursión como proyecto miembro de la Incubadora de Empresas de Innovación del Tecnológico de Monterrey en Hidalgo. Esta institución brindó apoyo en las áreas de conocimiento y asesoría financiera, legal, de recursos humanos, de obtención de capital, de reputación y vinculación con otros clientes y proveedores para la realización del plan de negocios inicial de la empresa. Además sirvió durante los primeros años como espacio físico dentro de las instalaciones como un despacho inicial para que la empresa realizara sus operaciones.

La relación de la empresa de estudio con el Tecnológico de Monterrey sirvió además como vínculo para atraer y capacitar el talento de algunos de sus miembros actuales y pasados por parte de la institución educativa. En otras palabras, muchos de los miembros de la organización en el pasado fueron reclutados por diversos medios (como bolsas de trabajo, prácticas profesionales y ferias de vinculación con empresas) para trabajar en la empresa y desarrollar diversos proyectos.

3.2.2 Competencias Centrales de la organización

De acuerdo a lo estipulado en el marco teórico, la empresa busca establecer tres competencias centrales para enfocarse en ellas, concentrando sus esfuerzos en desarrollarlas para obtener por medio de estas ventajas competitivas en su industria. A continuación se describe cada una de ellas.

Competencia Central 1. Recursos humanos competentes y de alta especialización

Cómo se ha explicado en el análisis de recursos de la empresa, el currículum altamente variado en formaciones, áreas de conocimientos, experiencia en diversos contextos, especialización en disciplinas de alto valor tecnológico que ha logrado conjugar la organización así como la capacidad de atraer nuevos talentos es quizá la competencia central más fuerte con la que se cuenta hoy en día. Mediante la explotación de los recursos humanos y sus talentos se potencializan todos los demás recursos.

Otra de las competencias es la capacidad de los miembros del equipo de generar nuevas ideas y ejecutarlas. Tanto en los casos donde la empresa ha desarrollado y comercializado sus propios productos como en los casos donde ha desarrollado a terceros proyectos con alto valor de innovación, se ha ganado amplia experiencia y conocimiento tácito que no puede adquirirse por otros medios. Es por eso que el conocimiento generado en los años de experiencia de la organización es un recurso difícil de imitar y descifrar para los nuevos competidores y los ya existentes.

Competencia Central 2. Servicio especializado y de alto valor agregado (Consultoría y tecnologías de información)

Los servicios brindados a los clientes han logrado conjugar experiencia en dos ramas, tanto los servicios profesionales para empresas de tamaño pequeño y mediano principalmente.

Como los servicios digitales que hoy en día son tan importantes para las empresas y que representan tendencias importantes para cualquier tipo de consumidor como son la creación de aplicaciones, páginas web y sistemas informáticos hechos a la medida.

El servicio de consultoría y Tecnologías de la información son dominados en su ejecución por los recursos humanos de la organización y es producto de conocimiento específico y la experiencia resultado de diversas implementaciones en empresas. Los detalles de la ejecución de este no son fáciles de descifrar para los competidores de la compañía debido a su complejidad y necesidad de capacidades muy especializadas.

Competencia Central 3. Reputación como empresa innovadora ante clientes, industria y entidades inversoras de capital gubernamentales

Esta capacidad es resultado del sistema de recursos intangibles de la empresa y su visión como negocio a largo plazo. Esta visión está centrada en constituirse como una empresa que además de trabajar para terceros, desarrolla sistemas propios y los comercializa generando altos rendimientos.

Dicha visión y el tipo de servicios ofrecidos se diferencian con claridad de los otros competidores que son capaces de ofrecerlos por separado (por ejemplo: brindar servicios de consultoría de procesos, o desarrollo de sistemas). Es este tipo de servicios altamente especializados los que se diferencian del resto y han logrado captar la atención de clientes destacados de la región, algunos con relaciones laborales de más de una ocasión. Estas relaciones constituyen un bien por sí mismo, ya que captan la atención de nuevos consumidores y además afianzan nuevos proyectos con los ya existentes.

Otro tipo de relaciones que están siendo explotadas por la organización son la captación de recursos y capital por parte de las políticas y programas de índole gubernamental. Este capital permite fundear el desarrollo de proyectos independientes sin necesidad de recurrir a recursos financieros de la empresa o apalancamiento por parte de otras instituciones. La reputación que se ha obtenido para la obtención de estos recursos permite gozar de capital y continuar alcanzando la visión a largo plazo de la empresa.

A continuación, se realiza una validación de las tres competencias centrales analizadas por medio de la siguiente tabla propuesta por Hitt et al. (2008):

Tabla 5 - Análisis de las competencias centrales de la empresa de acuerdo a los criterios para una ventaja competitiva sostenible

Evaluación de las competencias centrales	El recurso es valioso?	El recurso es singular?	El recurso es costoso de imitar?	El recurso es insustituible?	Consecuencia para la competencia	Implicación para el desempeño
Competencia 1. Recursos Humanos	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva Temporal	Rendimientos entre promedio y superiores
Competencia 2. Servicio Especializado de alto valor	Si	Si	Si	No	Ventaja competitiva Temporal	Rendimientos entre promedio y superiores
Competencia 3. Reputación ante clientes y entidades	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva Sostenible	Rendimiento superiores al promedio

Fuente: Elaboración propia (2016)

Una vez que se cuentan con las competencias centrales de la organización, y se valida que estas pueden significar una ventaja competitiva sostenible se realizará el análisis externo de la empresa.

3.3 Análisis Externo de la empresa

El análisis externo de la empresa busca analizar a la empresa desde su lugar competitivo en la industria en la que se desarrolla. La industria se refiere a aquellas empresas que ofrecen productos o servicios similares y que pueden sustituirse entre sí. Como se estableció en el marco teórico se tomarán como guía las 5 fuerzas competitivas descritas por Porter (1998). El análisis de cada una de ellas se describe a continuación:

Fuerza Competitiva 1: La intensidad de la rivalidad entre los competidores

En cuanto a los competidores existentes en el estado de Hidalgo se realizó un análisis en la base de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016). El propósito es buscar aquellas empresas dentro del Estado de Hidalgo que se dediquen a ofrecer servicios de consultoría de negocios.

Por lo tanto se realizaron los siguientes criterios de búsqueda

Competidores directos: Empresas que brindan consultoría en Administración

Estado: Hidalgo, todos los municipios.

Actividad económica: Servicios de consultoría en Administración, y otros servicios de consultoría científica y técnica. Los resultados se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 6 - Competencia directa en el Estado de Hidalgo (2016)

No. De Empleados	Empresas Consultoras en el Estado	
	Misma Ciudad (Pachuca)	Otros municipios
0 a 5 personas	14	10
6 a 10 personas	6	3
11 a 30 personas	2	1
31 a 50 personas	1	0
TOTAL	23	14

Fuente: Elaboración propia con base en información de INEGI (2016)

Esta tabla muestra los competidores directos en el área de consultoría de administración. Se puede observar que la mayor parte son empresas que tienen de 0 a 5 personas.

La ciudad de Pachuca, que es donde opera y se encuentra físicamente la empresa, y es donde se encuentra la mayor parte de competidores con 23. En todos los demás municipios se encuentran otras 14 empresas.

Dado que la empresa cuenta con 17 empleados. Dentro del mismo estado, la empresa tiene otros cuatro competidores con aproximadamente su mismo tamaño y en su mismo ramo.

En cuanto a los competidores que tienen tamaño similar al de la empresa, se ha realizado una investigación en las páginas de internet oficiales y que la tienen disponible y funcionando para el público en general.

Para estas empresas que cuentan con información disponible. Se ha obtenido la siguiente información acerca de los recursos, experiencia y productos ofrecidos.

Tabla 7 - Resumen de servicios ofrecidos y experiencia de los 3 competidores directos más grandes del Estado

Empresa (Tamaño)	Servicios ofrecidos	Experiencia
Competidor 1 (31 a 50 empleados)	Asesoría Financiera y Fiscal Estudios de Mercado Consultoría estratégica Diplomados y Certificaciones Proyecciones Financieras Desarrollo de Páginas Web Desarrollo de software para restaurantes Software para administración de cadena de suministro.	Algunos de sus clientes de la iniciativa privada han sido Chedraui, Bimbo, Mabe, Televisa, Vitro, Cinépolis, Coppel, Palacio de Hierro, Kimberly Clark entre otros. Además han trabajado numerosos proyectos de consultoría con MPYME's y el sector público.
Empresa 2 (5 a 10 empleados)	Servicios de consultoría especializada para el área de turismo. Servicios de auditoría. Consultoría legal y específica para la gestión pública.	Consultoría principalmente a hoteles, restaurantes e instituciones turísticas. Proyectos con entidades del sector público.
Empresa 3 (5 a 10 empleados)	Consultoría principalmente en las ramas de recursos humanos, como Procesos de reclutamiento y selección, integración organizacional, desarrollo organizacional, Talento, Team Building y comunicación organizacional. Certificación de competencias Laborales. No ofrece consultoría en las áreas de Tecnologías de la Información ni diseño Web o aplicaciones móviles.	Empresas de la iniciativa privada como: Nokia, Deloitte, Atento, Bombardier, Gunderson, Bancomer Instituciones del ramo público, como Secretaría de Educación Pública.
Empresa 4 (6 a 10 empleados)	Consultoría en las áreas administrativas, En las áreas de recursos humanos, procesos administrativos, marketing, ventas. Ofrece consultoría en Tecnologías de la información	No brinda información de sus anteriores proyectos.

Fuente: Elaboración propia con base en información de internet (2016)

Por tanto puede observarse en la tabla anterior que los competidores ofrecen servicios muy similares a comparación de la empresa. Sin embargo, la capacidad de respuesta, y la diferenciación de los servicios que brinda a los clientes deberán ser parte importante de la estrategia para obtener una ventaja sobre ellos.

Fuerza Competitiva 2: La amenaza de nuevas empresas entrantes

A continuación se analizan las barreras de entrada de acuerdo a las abordadas en el marco teórico, y un análisis aplicado a la industria de la empresa de estudio. Dicho análisis permitirá sustentar las posibilidades y competencias que las nuevas empresas entrantes tendrán.

Se realiza un análisis de las barreras de escala según los puntos establecidos en el marco teórico en el análisis externo:

- **Economías de escala.** Hay que recordar que estas se derivan de las mejoras progresivas de la eficiencia, las cuales se van logrando con la experiencia a medida que la empresa crece. Las economías de escala se pueden lograr en casi todas las funciones de negocios, como marketing, producción, investigación y desarrollo y compras (Makadok, 1999), así que en el proceso de consultoría administrativa y desarrollo de sistemas de tecnologías de la información también puede aplicarse este concepto.

En este rubro, una nueva consultora o desarrolladora de sistemas deberá de afinar sus procesos al interactuar con sus clientes, como aquellas acciones que tengan que ver pruebas, diagnóstico, herramientas que implementa y sus procesos de relación en la planeación, desarrollo y cierre de proyectos, esto para asegurar que brindan un servicio adecuado.

En este factor, los competidores que tienen más experiencia han gozado de retroalimentación y aprendizaje tácito, producto de sus proyectos pasados y tienen mayor inteligencia acumulada de los procesos de interacción con los clientes en todas sus etapas. Un nuevo competidor deberá ser ágil para aprender rápidamente

los factores claves de éxito en los proyectos que desarrolle para hacer eficiente su proceso y brindar la mejor atención.

Igualmente tendrá que conseguir el nicho de mercado en el que pueda competir contra las organizaciones de mayor renombre y recursos, dado que estas ya han desarrollado relaciones con clientes y gozan de prestigio el cuál es difícil de sustituir. Esto aplica tanto para los clientes más grandes (ejemplo: grandes empresas, sector público) como con los de menor tamaño (Micro, pequeñas y medianas empresas). En este caso las nuevas empresas pueden aprovechar los errores de sus competidores al dejar insatisfecho un cliente o no brindar el servicio con los mayores estándares de calidad, de esa manera un nuevo competidor podría incursionar a proveer a los clientes antiguos de sus competidores.

De esta forma los nuevos competidores pueden competir siempre y cuando obtengan la experiencia, eficiencia y puedan aprovechar un nicho nuevo o la insatisfacción de un cliente con empresas pasadas. Es por estas razones que estos competidores son una amenaza real que se considerará en la determinación de estrategias en el futuro.

- **Diferenciación de los productos.** Se ha observado que con el transcurso del tiempo los clientes llegan a pensar que el producto de una empresa es único. Esto se deriva del servicio que la empresa brinda al cliente, de campañas de publicidad efectivas o de que la empresa es la primera en comercializar un bien o servicio.

En cuanto a este elemento, los nuevos competidores deberán utilizar recursos diferentes (ej. Nuevas metodologías, nuevas tecnologías) que cuenten con igual calidad para resolver las problemáticas de sus clientes a los que ya se utilizan actualmente.

Un nuevo competidor deberá atender a las nuevas tendencias administrativas y tecnológicas, como por ejemplo la utilización de las nuevas tecnologías móviles,

nuevas plataformas de desarrollo, la utilización de estrategias en redes sociales y aplicación de nuevas tecnologías de la información, por listar algunas.

En el ramo administrativo un nuevo competidor deberá de conocer el contexto financiero, social y cultural para desarrollar un servicio que se adapte a los sistemas actuales y que sea igual de eficiente a los servicios ya ofrecidos, esto mediante la aplicación de nuevas metodologías para desarrollar sus servicios.

Aplicando estos conceptos los nuevos competidores podrían retar a los ya establecidos mediante un producto o servicio que innovara en su actuar, o que fuera ofrecido a un costo, o tiempo de implementación menor a los ya existentes, generándole ventajas competitivas.

Hoy en día cada vez nuevas empresas se crean en todos los rubros y el entorno competitivo ocasiona que estas analicen sus contextos para adaptarse y puedan ser igual de competitivas de las anteriores. Los nuevos emprendedores día con día tienen más preparación, conocimientos y experiencia para poder explotar nuevos nichos de negocio no explorados. Es por esto que la empresa estudiada deberá mantenerse a la vanguardia, capacitando a sus recursos humanos y manteniendo los niveles de servicio al más alto nivel.

- **Requerimientos de capital.** Este barrera se refiere a capital de inversión para todos los aspectos, tangibles e intangibles. Dado que las nuevas y antiguas empresas que compiten en una industria basada en conocimientos debe contar con recursos mínimos para invertir.

Un nuevo competidor además de las instalaciones físicas, necesita capital para actividades de marketing, desarrollo de nuevos sistemas y otras funciones de negocios decisivas. Por lo tanto en la industria que se está analizando se requieren relativamente poca inversión de capital. Esto debido a que el bien principal es la información y el conocimiento. No obstante se requiere una inversión inicial para la

constitución de la empresa, inversión para equipo de cómputo, instalaciones para trabajar, medios de transporte, licencias de software y certificaciones por citar las más importantes.

- **Costos por cambiar.** Esta barrera se refiere a la situación en la cual los clientes pagan costos una sola vez cuando cambian de un proveedor a otro. Dado que se analiza una industria donde el producto ofrecido se basa en información y conocimiento esta barrera de entrada no es tan relevante como otras consideradas en el análisis.
- **Acceso a los canales de distribución.** Con el transcurso del tiempo los participantes en la industria suelen desarrollar medios efectivos para distribuir los productos. Dado que la industria se desarrolla en el ámbito de proveer de información y conocimiento en forma de asesoría, capacitación y consultoría no se tienen canales de distribución físicos sino informáticos. Es decir una manera de distribuir los productos, que además es una tendencia en otros tipos de industria, es la promoción del servicio en internet y medios afines.

Dada la naturaleza del Internet, el cual se encuentra a la mano tanto de todos los competidores no importando su tamaño, aquellos que logren sacar provecho con recursos como redes sociales, páginas de internet interactivas, campañas de marketing personalizadas, utilización de diseños visuales y auditivos atractivos y el anuncio en múltiples canales de información, podrán posicionarse mejor en la mente de los consumidores traduciendo esto en mejor rentabilidad.

En esta barrera, la empresa estudiada cuenta con amplios recurso que echan mano de estos elementos, y además cuenta con conocimientos y experiencia para innovar con productos y servicios nuevos. No obstante las nuevas empresas no deben ser subestimadas pues cuentan con altos estándares de preparación y conocimiento.

- **Desventajas de costos que no dependen de la escala.** Los competidores establecidos a veces gozan de ventajas en costos que las nuevas empresas entrantes

no pueden replicar. Algunos ejemplos serían la tecnología de productos patentados, el acceso a las plazas deseables y los subsidios del gobierno. En este rubro es claro que debido a la reputación, tiempo en el mercado, experiencia con clientes públicos y privados la empresa estudiada tiene una ventaja más significativa que los nuevos competidores.

Dicha ventaja se traduce en acceso a capitales de inversión, capital de relaciones, recomendaciones y reputación, los cuales resultarán en rendimientos superiores al promedio.

Sin embargo dado que el acceso a los subsidios de gobierno está abierto al público en general, esta barrera puede ser abatida por un nuevo competidor que eche mano de los conocimientos para explotarlo. Con relación a esto, se ha observado que un ex colaborador en una empresa de esta industria (consultoría y tecnologías de la información) con conocimiento para explotar los recursos producto de subsidios y apoyos gubernamentales puede ser un gran aliado para su nueva empresa, y por el contrario una gran pérdida en recursos intangibles para su antigua organización. Es por esto que las empresas, incluida la de este caso, deben evitar que el talento que han desarrollado con sus recursos humanos se fugue y pueda ser utilizado por sus competidores.

- **Políticas públicas.** Esta barrera de entrada consiste en que los gobiernos también pueden controlar la entrada a una industria otorgando licencias o requiriendo permisos. Sin embargo para este análisis la entrada de nuevos competidores es fácil y de bajo costo ya que el gobierno no brinda licencias o permisos especiales para brindar servicios de consultoría o desarrollo de sistemas.

Fuerza competitiva 3: El poder de negociación de los proveedores

Dado que la empresa se centra en la creación de información, no cuenta con proveedores establecidos. Por lo tanto para este caso de estudio es una fuerza competitiva con muy bajo impacto.

Fuerza competitiva 4: El poder de los compradores

Esta fuerza competitiva es muy importante. Al respecto la literatura dicta que Los compradores, para reducir sus costos, negocian para obtener mejor calidad, mayor cantidad de servicios y precios más bajos (Hitt et al. 2008).

Clientes del Sector Público. Al respecto las convocatorias para colaborar un proyecto con alguna entidad pública estar abiertas a todos los competidores. Recordar que en el marco teórico, se mencionó que los clientes propician batallas de competencia entre las empresas de la industria para alcanzar estos resultados (Hitt et al. 2008).

En este caso aquellos competidores que puedan suministrar los servicios al mejor costo y considerando todas las especificaciones pueden hacerse cargo de este tipo de servicios. En este caso, la capacidad instalada de la empresa juega un rol importante para poder brindar los servicios cada vez que son requeridos. Por lo tanto la empresa debe de contar siempre con la plantilla en todo momento, los trabajadores de la empresa deben estar con la disposición de trabajar y cumplir con los más altos estándares de servicio. Para esto la empresa debe ofrecer a sus empleados los medios, materiales e informáticos, necesarios para que desempeñen sus funciones sin contratiempos. Aunado a esto el empleado debe de sentirse bien remunerado y motivado en la empresa y tener balanceada su carga de trabajo. Dichos puntos deberán ser tomados en cuenta por la empresa estratégicamente para evitar perder valiosos clientes ante la competencia.

Clientes del Sector privado. En cuanto a los clientes del sector privado se observa que estos siempre tratan de negociar el mejor costo para maximizar sus rendimientos al menor costo. Por tanto las empresas, tratarán de elegir al proveedor/es que puedan ofrecerles el mejor servicio invirtiendo lo mínimo, y esperan obtener los mejores resultados en sus

implementaciones. Dada la industria reducida en Hidalgo Existen 2818 unidades económicas (Con más de 10 empleados) de diversos rubros incluidos comercio, industria, prestación de servicios, educativos y de esparcimiento (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016), cada una de estas es un cliente potencial y la publicidad de boca en boca es uno de los canales más importantes para recomendación de servicios. Dicha publicidad puede ser buena o mala dependiendo del tipo de servicio que se brinde. Por lo tanto se debe tener sumo cuidado y atención al detalle al tratar con la Pequeñas, Medianas y Grandes empresas pues la buena o mala publicidad puede significar la pérdida de importantes clientes y por lo tanto reducir los rendimientos.

Fuerza Competitiva 5. La amenaza de sustitutos del producto

Al respecto de los sustitutos, se trata de una de las fuerzas competitivas más importantes de este caso. En general los sustitutos de productos representan una fuerte amenaza para una empresa cuando los clientes enfrentan pocos o ningún costo por cambiar de uno a otro y cuando el precio del producto sustituto es más bajo o su calidad y capacidad de desempeño son iguales o mejores que las del producto de la competencia. La diferenciación de un producto en las dimensiones que valoran los clientes (como el precio, la calidad, el servicio después de la venta y la plaza) disminuye el atractivo del sustituto (Hitt et al. 2008).

Sustitutos del servicio de consultoría

El diseño de sistemas de información y los servicios de agencias de publicidad son hoy en día uno del máximo sustituto de los servicios de consultoría. Recordar que dado que el objetivo de las empresas es obtener máximos rendimientos derivados de vender productos o prestar servicios, los sistemas computacionales y la publicidad pueden ser sustitutos a la consultoría organizacional pues en ciertas circunstancias su objetivo es el mismo, mejorar las operaciones y procesos de la empresa.

Asimismo, la organización estudiada igualmente brinda este tipo de servicios por separado pero normalmente en la mayor parte de los casos lo hace como parte de un proceso sistemático realizado para obtener múltiples objetivos y con base en un proceso de

diagnóstico donde se realizan varias entradas de información de varios tipos como financieras, de proceso, organizacionales.

Al respecto se realiza una revisión de los competidores en este rubro en el estado con la siguiente búsqueda de información

Sustituto 1. Diseño de sistemas de cómputo, software y Tecnologías de la información

Estado: Hidalgo, todos los municipios.

Actividad económica: Servicios de diseño de sistemas de cómputo y servicios relacionados.

Todos los tamaños de empresa.

La búsqueda arroja los siguientes resultados, resumidos a continuación:

Tabla 8 - Competidores indirectos de Hidalgo, Empresas de diseño de sistemas

	Empresas de diseño de sistemas de cómputo en el Estado	
	Pachuca	Otros municipios
0 a 5 personas	11	5
6 a 10 personas	3	1
11 a 30 personas	3	3
TOTAL	17	9

Fuente: Elaboración propia con base en información de INEGI (2016)

Sustituto 2: Servicios de agencias de publicidad y actividades relacionadas

Estado: Hidalgo, todos los municipios.

Actividad económica: Servicios de publicidad y actividades relacionadas.

Tabla 9 - Competidores indirectos de Hidalgo, empresas de publicidad

	Agencias de publicidad o de anuncios publicitarios	
	Pachuca	Otros municipios
0 a 5 personas	26	46
6 a 10 personas	11	3
11 a 30 personas	1	3
TOTAL	38	52

Fuente: Investigación en internet con base en información de INEGI (2016)

Como se ha observado en estas dos tablas de información existen en total otras 116 empresas de diversos tamaños y ubicaciones tan sólo en el Estado de Hidalgo en las que los clientes pueden obtener servicios sustitutos al servicio de consultoría que ofrece la empresa. Una ventaja para la organización es que puede ofrecer igualmente los mismos servicios de estas empresas. Pero a diferencia de estas organizaciones, la empresa estudiada acostumbra incluirlos en un paquete más integral de servicios y con mayor valor agregado ya que considera diversas áreas funcionales de la empresa como recursos humanos, procesos, dirección, talento, finanzas, entre otras, no sólo áreas de marketing.

Como se mencionó, la empresa del caso es capaz de generar tanto sistemas computacionales como algunos elementos de publicidad para sus empresas, sin embargo los consumidores pueden adquirir estos servicios por separado con los competidores sustitutos abatiendo costos, esto sin duda es una amenaza que debe considerarse posteriormente en las estrategias. Una diferenciación del servicio ofrecido (combinación de consultoría y diseño de sistemas) podría aprovechar mejor las competencias que más domina la empresa para satisfacer de mejor manera que los competidores los requerimientos del cliente.

3.4 Matriz FODA de la empresa

Los análisis que se han realizado anteriormente incluyen una descripción breve de la estructura de la empresa, los servicios y productos ofrecidos, una breve historia desde su creación y algunos datos históricos de sus ventas. Posteriormente se realizó un análisis tomando en cuenta los factores internos, que abarcan los recursos, capacidades y competencias centrales con las que cuenta la empresa.

A continuación se presenta un análisis de los factores externos de la empresa los cuales incluyen las 5 fuerzas competitivas (competidores nuevos, competidores actuales, sustitutos, poder de negociación de clientes y proveedores). Todos los datos anteriores sirven como insumos de información para construir la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que se presenta.

Esta matriz sirve para agrupar toda la información recopilada. Se establecen ahí los datos más relevantes que sirvieron como punto de partida para determinar la estrategia de la empresa. La matriz FODA es relevante y útil para este caso ya que permitirá poner tanto las variables externas, en forma de oportunidades y amenazas, y las internas, fortalezas y debilidades, y de ahí realizar un sustento y análisis para la determinación de estrategias.

A continuación se presenta la matriz FODA.

Tabla 10 - Matriz FODA de la empresa de estudio

Factores Internos	
<p><u>Fortalezas</u></p> <p>F1. Poseer Recursos Humanos de alta competencia y Especialización.</p> <p>F2. Ofrecer servicio de alta especialización valor agregado</p> <p>F3. Poseer reputación y relaciones con clientes importantes como empresa innovadora y de alta calidad.</p>	<p><u>Debilidades</u></p> <p>D1. Dependencia operacional a elementos clave del personal.</p> <p>D2. Falta de recursos (tiempo, personal, dinero) para desarrollar el área de desarrollo de nuevos softwares.</p>
Factores Externos	
<p><u>Oportunidades</u></p> <p>O1. Existe una demanda creciente de los servicios de consultoría y especialmente de tecnologías de información en los sectores Público y Privado.</p> <p>O2. Existen pocos competidores altamente competitivos actualmente en la ciudad y el Estado de origen de la empresa.</p> <p>O3. La empresa cuenta con softwares originales con altos rendimientos proyectados y en un sector con alto grado de competitividad (Inmobiliario).</p> <p>O4. Existen varias opciones por parte de entidades Gubernamentales para financiar proyectos de innovación y tecnología.</p>	<p><u>Amenazas</u></p> <p>A1: Competencia con sustitutos (agencias de publicidad, desarrolladores de sistemas) y directos (consultoras) altamente capacitados, dentro y fuera de la ciudad y el Estado.</p> <p>A2: Dependencia financiera a los clientes de mayor tamaño.</p> <p>A3. El mercado de software original en todas sus vertientes es altamente competitivo y requiere altas inversiones de capital.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en información de la empresa (2016)

3.5 Estrategias de la empresa

Para la determinación de estrategias de la empresa se utilizarán los elementos del FODA. A partir del Análisis FODA se realiza la siguiente tabla para la determinación de estrategias. Las cuales buscan echar mano de las fortalezas internas y oportunidades externas, ya l mismo tiempo abatir las propias debilidades y las amenazas del ambiente.

Tabla 11 - Tabla de determinación de estrategias a partir del FODA

Tabla de estrategias a partir de elementos del FODA	F1. Recursos Humanos da alta competencia F2. Ofrecer servicio de alta especialización F3. Reputación y relaciones	D1. Dependencia a elementos clave del personal. D2. Falta de recursos
A1: Competencia con sustitutos A2: Dependencia financiera a los clientes A3. Alta competencia y recursos requeridos para software	E3. Diversificación de los productos ofrecidos con desarrollo de software original.	E4. Desarrollo de capacidades y satisfacción de los Recursos Humanos.
O1. Demanda creciente O2. Pocos competidores altamente competitivos O3. La empresa cuenta con softwares originales O4. Opciones de financiamiento.	E1. Estrategia de Diferenciación del Producto y Competitividad en precios de acuerdo al tipo de proyectos. E2. Marketing Digital Dirigida.	E5. Capitalización de Fuentes de financiamiento de programas y políticas Gubernamentales para apoyo a las PyMEs

Fuente: Elaboración propia con base en información de la empresa (2016)

Estrategia 1. Estrategia de diferenciación del producto y competitividad en precios de acuerdo al tipo de proyectos.

Tomando en cuenta las Fortalezas:

F2. Ofrecer servicio de alta especialización valor agregado

Y las amenazas:

A1: Competencia con sustitutos (agencias de publicidad, desarrolladores de sistemas) y directos (consultoras) altamente capacitados, dentro y fuera de la ciudad y el Estado.

A2: Dependencia financiera a los clientes de mayor tamaño.

Se establecerá un tabulador de precios al consumidor que sea atractivo a estos y tomando en cuenta tanto a los clientes de mayor tamaño como a los pequeños. Esto mediante la segmentación de los servicios ofrecidos. Anteriormente se observaba que para las grandes empresas y grandes consumidores del sector público el motivo más importante de elección del proveedor había sido la calidad (afectado en factores como la capacidad para realizar el proyecto, resultados pasados, experiencia, tiempo de implementación) en primer lugar. Para los clientes de mayor tamaño el costo pasa a segundo término. En cambio, para un consumidor pequeño, y debido a que cuenta con menos recursos el costo del servicio era una variable mucho más importante.

Debido a esto se implementa un sistema que clasifica los servicios ofrecidos como se muestra a continuación.

Proyectos A. Proyectos de consultoría y desarrollo personalizado de sistemas en empresas privadas de tamaño grande, o dependencias gubernamentales. Desarrollo de soluciones digitales de alta especialización como sistemas MRP, aplicaciones móviles o páginas Web.

Tiempo de implementación: Entre 1 y 3 meses aproximadamente

Requerimientos:

- Diagnósticos requiriendo levantamientos de información por parte de todo el equipo consultor. Usando técnica de grupos nominales y la técnica de Modelación estructural interpretativa para determinar causas raíz de problemáticas y posibles soluciones.

- Implementación del proyecto que requiere la participación de todo el equipo consultor.
- Capacitación en la empresa en temas de recursos humanos, estadística, sistemas organizacionales, entre otras impartida por los miembros más experimentados. Esta depende de cada problemática particular.
- Desarrollo de una solución de TI hecha a la medida, como sistema de inventario, compras y/o ventas, sistema de almacén en tiempo real, Páginas Web y/o bases de datos y aplicaciones móviles. Esto requiere la participación de 2 o más programadores y capacitaciones a la empresa.

Proyectos Tipo B. Consultoría administrativa que requiere mínima o nula aplicación de Tecnologías de información. Cursos de capacitación. Valuación de proyectos de emprendimiento subcontratados por entidades gubernamentales.

Tiempo de implementación: Menor a 1 mes

Requerimientos:

- Diagnóstico utilizando herramientas estandarizadas. Se requiere parte del equipo consultor.
- Implementación de herramientas de TI o administrativas. Se requiere parte del equipo consultor o de servicios digitales durante un tiempo inferior a un mes.

Proyectos Tipo C. Desarrollo de páginas Web con información que provee el cliente.

Tiempo de implementación: Menor a 2 semanas

Requerimientos:

- Planeación y programación de la herramienta tecnológica requerida, normalmente requiere a 1 o 2 miembros de Servicios Digitales. Los proyectos pueden consistir en diseño de una página web, diseño de marketing, diseño de encuestas, creación de imagen corporativa.

Estrategia 2. Campaña de marketing digital dirigida

Tomando en cuenta las fortalezas

F3. Poseer reputación y relaciones con clientes importantes como empresa innovadora y de alta calidad.

Y las oportunidades

O1. Existe una demanda creciente de los servicios de consultoría y especialmente de tecnologías de información en los sectores Público y Privado.

O2. Existen pocos competidores altamente competitivos actualmente en la ciudad y el Estado de origen de la empresa.

Se sabe que existe demanda para los productos de la empresa, sin embargo hay pocos ofertantes del producto, es decir pocas consultoras. Sin embargo existen ofertantes productos sustitutos que están tomando esta demanda y satisfaciéndola, empresas de publicidad y pequeños generadores de sistemas de información. Para esto se realizará una Campaña de Marketing en Redes Sociales y canales digitales, que hasta el momento había sido inexistente.

Las acciones más importantes que guían esta estrategia son las siguientes:

- Publicidad / Promoción dirigida mediante acercamiento directo al cliente
 - Se dirige la campaña con base en una investigación de las unidades económicas de tamaño mediano a grande en el Estado de Hidalgo, por medio de información de cámaras de comercio e INEGI, igualmente con base en el conocimiento del entorno de los administradores de la empresa.
 - Ofrecimiento directo en empresa o por llamada telefónica los servicios de Consultoría Administrativa y/o Desarrollo de Soluciones Digitales personalizadas se incluye un descuento en los servicios.
 - Mail personalizado a las empresas de tamaño pequeño y mediano donde se publicitan los servicios ofrecidos.

Con esta estrategia se busca captar mayor número de clientes que previamente han trabajado con la organización.

- Publicidad en Canales digitales (Facebook y Google)
 - Creación de la Página de Facebook de la página se compartirán contenidos como la imagen corporativa, anuncios de proyectos y logros importantes e información de contacto de la empresa.
 - Mediante la aplicación de Google AdWords, la cuál consiste en que las personas de Pachuca Hidalgo mayores de 18 años que realicen una búsqueda con palabras clave (Las palabras clave incluyen: planeación estratégica, estrategia de negocios, consultoras, consultoría, desarrollo de Páginas Web para Pachuca, entre otras) obtendrán como resultado la página de la empresa en los primeros resultados.

Estrategia 3. Diversificación de los productos ofrecidos con desarrollo de software original

Esta estrategia se formula mediante la fortaleza

F1. Poseer Recursos Humanos de alta competencia y Especialización.

Tomando en cuenta la oportunidad del entorno.

O3. La empresa cuenta con softwares originales con altos rendimientos proyectados y en un sector con alto grado de competitividad (Inmobiliario).

Y atendiendo a las amenazas

A1: Competencia con sustitutos (agencias de publicidad, desarrolladores de sistemas) y directos (consultoras) altamente capacitados, dentro y fuera de la ciudad y el Estado.

A2: Dependencia financiera a los clientes de mayor tamaño.

La empresa cuenta con proyectos de desarrollo de software original. Como se ha visto anteriormente busca capitalizar su posesión de recursos humanos competitivos y experimentados en el área de la informática con las oportunidades que ofrece el desarrollo de sistemas adaptados a la solución de problemas particulares en varias industrias y contextos.

Como se ha señalado en la historia de la empresa, originalmente el proyecto surge como una empresa que se dedicaba a desarrollar sistemas inéditos con ideas desarrolladas por los mismos creadores. Sin embargo los proyectos inicialmente desarrollados por la empresa no tuvieron el éxito deseado en ventas, esto debido a diversos factores. Es por este motivo que las líneas de negocio abrieron hacia las vertientes de la consultoría administrativa, capacitación y el desarrollo de sistemas informáticos a otras empresas, esto para aprovechar los recursos con los que se contaba, tanto humanos como en equipo de cómputo e instalaciones.

Sin embargo la intención de los creadores de la empresa, los cuáles son el director y subdirector generales, siempre ha sido echar mano de la experiencia adquirida tanto en los primeros proyectos cómo la experiencia de índole administrativa y del capital disponible para realizar desarrollos independientes de sistemas en las vertientes de móviles y de software especializado por licencia.

Actualmente se tiene un proyecto de desarrollo de software para la industria inmobiliaria y de bienes y raíces que podría ser el despunte para generar muchos mayores ingresos y diversificar los negocios de la empresa. Este tipo de cambio provocaría que la haría crecer orgánicamente o hacer que se separara en dos empresas en un futuro próximo, pues los recursos necesarios para mantener una parte de consultoría y una parte de desarrollo no podría sostenerse con los actuales recursos.

Estrategia 4. Desarrollo de capacidades y satisfacción de los recursos humanos

Tomando en cuenta las Fortalezas

F1. Poseer Recursos Humanos de alta competencia y Especialización.

F2. Ofrecer servicio de alta especialización valor agregado

Y tratando de minimizar la debilidad

D1. Dependencia operacional a elementos clave del personal.

El objetivo de la formulación de esta estrategia es proteger y desarrollar uno de los bienes más preciados de la empresa, es decir el personal de la misma. Como se ha establecido en el marco teórico, los recursos intangibles, los recursos humanos, en particular siempre son los responsables de operar los demás bienes de la empresa y ejecutar las acciones y estrategias de esta. Por tanto es un concerniente a la organización poner el mayor empeño en buscar que su personal se encuentre satisfecho en las dimensiones de desarrollo personal de habilidades y crecimiento, el clima organizacional que experimenta con el día a día y fomentar que se sienta satisfecho financieramente y en su desarrollo profesional.

Como se ha establecido el poner empeño y recursos por parte de la empresa para desarrollar sus recursos humanos es de vital importancia, por tanto las siguientes operaciones serán llevadas a cabo:

a. Análisis y control de clima organizacional mediante encuesta- Esta será llevada a cabo para monitorear y controlar los aspectos claves como compensaciones, relaciones laborales, equilibrio de la vida personal y profesional, reconocimiento y capacitación c. de todas las áreas del personal.

b. Vínculo de las compensaciones económicas con los indicadores de desempeño para cada uno de los empleados - Esta acción pretende dar reconocimiento al personal si sus labores son destacadas, y al mismo tiempo brindar una mejor satisfacción al laborar en la empresa, así como mantener una relación con los empleados de más calidad y por más tiempo. Anteriormente se ha señalado que es de vital importancia estratégica para la empresa no dejar que elementos claves salgan de la empresa, y al mismo tiempo ofrecerles oportunidades para su desarrollo.

c. Plan de capacitación personalizado por empleado: Cada empleado recibirá capacitación, la cuál será determinada por en conjunto con su jefe directo, el encargado en la empresa de recursos humanos y el mismo empleado. El objetivo es que desarrollen sus capacidades en las áreas de importancia tanto de la empresa como en su campo de interés y especialidad. La capacitación es opcional, sin embargo va desde cursos de especialización presencial, en línea, diplomados o certificaciones. Otro de los objetivos de esta acción es proporcionar a los integrantes de la organización un espacio para que desarrollen sus capacidades e impactar en la satisfacción que sienten de pertenecer a la empresa.

Estrategia 5. Capitalización de fuentes de financiamiento de programas y políticas gubernamentales para apoyo a las PyMEs

Tomando en cuenta las oportunidades

O3. La empresa cuenta con softwares originales con altos rendimientos proyectados y en un sector con alto grado de competitividad (Inmobiliario).

O4. Existen varias opciones por parte de entidades Gubernamentales para financiar proyectos de innovación y tecnología.

Para atender la debilidad

D2. Falta de recursos (tiempo, personal, dinero) para desarrollar el área de desarrollo de nuevos softwares.

Y reducir al máximo la amenaza

A3. El mercado de software original en todas sus vertientes es altamente competitivo y requiere altas inversiones de capital.

La presente estrategia ha estado presente y ha sido capitalizada por la empresa desde sus inicios. Busca atender igualmente a la falta de fuentes de capital del capital privado y propio de la empresa. Esto al dedicar sus esfuerzos a proyectos de alto riesgo como es el desarrollo de tecnologías de la información de alto grado de innovación pero sin antecedentes en el mercado. Estas condiciones hacen que las fuentes de inversión sean reducidas al no tener un sustento en casos similares y preferir opciones menos riesgosas de inversión. Sin embargo las entidades gubernamentales de México mediante programas especiales de apoyo buscan incentivar la búsqueda de proyectos innovadores y de desarrollo de tecnología mediante apoyo financiero.

Dichos programas requieren que las empresas demuestren capacidades para explotar el capital y aptitudes administrativas. Por lo tanto el enfoque en los requerimientos de este tipo de proyectos será un elemento estratégico preponderante. El propósito de esta estrategia es alinear las actividades de la administración con los requerimientos de los programas más relevantes con los que se ha obtenido capital de inversión.

Revisión de la misión y visión de la empresa

Una vez que ya se han revisado las estrategias de la empresa, otro de los requerimientos del Cuadro de Mando Integral es la misión y visión de la empresa. A continuación se muestra la revisión que se realiza con base en toda la información expuesta como antecedente, incluyendo la matriz FODA, el entorno externo e interno de la organización y sus estrategias.

Ahora se muestran la misión visión y valores originales y revisados. La revisión toma en consideración las directrices para planeación de visión estratégica tomando en cuenta las ideas de los colaboradores de la empresa y la alta administración.

Revisión de la misión

Misión Original - Somos una empresa mexicana dedicada al desarrollo de aplicaciones y servicios tecnológicos que agreguen valor a las actividades operativas, administrativas y comerciales de nuestros clientes.

Misión Revisada - Somos una empresa que busca ser líder regional de desarrollo de apps móviles, sistemas tecnológicos y servicios de consultoría de negocios que agreguen valor integral a las actividades de administración de las empresas del estado y los alrededores.

Revisión de la visión

Original: Ser reconocidos como un líder en la creación de apps y consultoría de negocios debido a la innovación de los productos y la calidad ofertada a los consumidores.

Revisada - Ser una empresa reconocida a nivel local y regional como una de las mejores empresas de tecnologías de información y consultoría de negocios debido a la innovación de nuestras propias aplicaciones y calidad de las soluciones de negocios que ayuden a alcanzar a nuestros clientes su máximo potencial.

Revisión de los valores de la empresa

Originalmente se tenían los siguientes valores:

Puntualidad: En Mambasoft nos distinguimos por entregar en tiempo y forma a nuestros clientes.

Calidad: Todos nuestros productos y servicios son desarrollados por profesionales especialistas para garantizar la eficiencia y funcionalidad de nuestros productos.

Innovación: En Mambasoft estamos en una mejora constante de nuestros productos y servicios para estar siempre a la vanguardia.

Estos son los valores después de la actualización:

Responsabilidad: Entregar servicio al cliente en conformidad con los acuerdos dispuestos, cumpliendo con los estándares de calidad mas altos.

Enfoque en el cliente: Los productos ofrecidos por nuestra empresa están desarrollados por profesionales altamente capacitados para resolver y atender todas las necesidades del cliente.

Eficiencia: Utilización de los recursos de la organización como el tiempo, dinero, tecnología, con austeridad, limpieza, y máximo aprovechamiento, sin que sean usados para fines diferentes a los intereses de la empresa.

Innovación: Mantenerse a la vanguardia del mercado ofreciendo servicios que exploten al máximo oportunidades y nichos de mercado nuevos.

Una vez que se han determinado las estrategias de la empresa, construidas desde un análisis de sus recursos, capacidades y las fuerzas competitivas de su entorno, además de dar revisión a la misión, visión y valores se procede a implementar la herramienta cuadro de mando integral.

Capítulo 4

La implementación del cuadro de mando integral

4. La implementación del cuadro de mando integral en la empresa

En el capítulo anterior se determinaron los insumos que requiere inicialmente el Cuadro de Mando Integral, particularmente éstos son la estrategia, la misión y la visión de la organización. Estos tres elementos, en particular la estrategia, han sido resultado de un análisis interno y externo. Los cuales, son de importancia para la determinación del rumbo y acciones a futuro de la empresa en cuestión. Hay que recordar que el Cuadro de Mando Integral tiene como objetivo tomar la estrategia, misión visión, y la transformará en acciones, iniciativas y un sistema de control para poder medir, cuantificar los impactos de la estrategia. Otra de sus utilidades es poder realizar iniciativas estratégicas, análisis de factores de éxito y fracaso, y tomar acciones preventivas y correctivas en la empresa.

Un punto importante que hay que resaltar es que por parte de la empresa estudiada existen miembros clave del equipo que conocen la aplicación de la metodología de implantación del CMI pues la han aplicado en otras empresas. Esta experiencia resultará clave para el éxito de este proyecto ya que agilizará la comprensión del propósito y procesos relacionados con la metodología de los miembros restantes del equipo. Además, se cuenta con el apoyo de la alta administración. Este es un factor clave de éxito para la implementación.

En el marco teórico se estableció que el Cuadro de Mando Integral sería implementado en la empresa mediante un proceso de siete pasos en la empresa, tal como propone Niven (2006) y consta de 7 pasos. Estos se muestran a continuación.

1. Distribuir material de antecedentes de la empresa
2. Desarrollo de misión, valores, visión y estrategia del negocio
3. Realización de entrevistas ejecutivas
4. Desarrollo de indicadores de cada una de las perspectivas del CMI.
5. Desarrollo de relaciones de causa y efecto
6. Establecer objetivos para los indicadores
7. Desarrollar el plan de implementación

A continuación, el objetivo será alinear estos insumos estratégicos con la metodología de la herramienta del Cuadro de Mando Integral para que estas iniciativas estratégicas puedan transformarse en operaciones y acciones, y por lo tanto puedan servir de utilidad para alcanzar las metas de la organización y obtener rendimientos superiores al promedio. Este proceso será descrito a continuación mediante los pasos que se han seguido para incorporar esta herramienta a las actividades de la empresa.

4.1 Paso 1: Distribuir material de antecedentes de la empresa

Para este paso de implementación se distribuye entre los empleados la información más relevante de la revisión de la estrategia. Para esto se brinda la información en una junta con todos los empleados de la empresa donde se aborda lo siguiente: misión, visión, valores, estrategia de la organización. El propósito de la implementación del Cuadro de Mando Integral, el cuál es traducir la estrategia en acciones, así como determinar los indicadores de desempeño que la medirán.

Igualmente se determinarán los empleados responsables de la implementación del CMI, los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 12 - Tabla de roles y responsabilidades del CMI en la empresa

Rol	Responsabilidades	Puesto en la empresa
Director de proyecto de CMI	<p>Asume la responsabilidad y posesión del proyecto del CMI</p> <p>Provee información de fondo para la elaboración de la estrategia de la empresa y la metodología llevada a cabo por el CMI</p> <p>Brinda recursos (financieros, de conocimiento, humanos) para el proyecto y el equipo</p>	Director General
Director de ejecución	<p>Coordina juntas, planes, reportes, resultados para todos los involucrados</p> <p>Provee a través de liderazgo y conocimiento el material necesario para la comprensión del CMI a los demás miembros</p> <p>Se asegura de hacer llegar a todos los involucrados sus responsabilidades</p> <p>Provee retroalimentación a director de Proyecto</p>	Director de Consultoría
Miembros del equipo	<p>Proveen de información al CMI en cuanto a las operaciones y resultados.</p> <p>Proveen retroalimentación a sus jefes directos.</p> <p>Actúan con el interés de hacer lo mejor para la empresa, comportándose éticamente</p>	Miembros de equipo de consultoría y servicios digitales

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa (2016)

Con la designación de roles de los responsables del proyecto de implementación se concluye este paso.

4.2 Paso 2: Desarrollo de misión, valores, visión y estrategia del negocio

En esta parte se revisa cuál es la razón de ser de la empresa, se verifican los antecedentes de la creación, cuáles son sus objetivos a corto mediano y largo plazo, los valores clave y cuál es la estrategia para alcanzarlos. La consecución de una estrategia realista y adaptada al medio y los recursos es clave para la implementación de los demás pasos de la metodología. La adecuación de dichos elementos se revisa a detalle en el capítulo 3 de esta investigación. Y contando con la misión, visión valores y estrategias se continúa con el resto de la implementación.

4.3 Paso 3: Realización de entrevistas ejecutivas

La siguiente actividad consiste en que cada uno de las medidas de los resultados pueda ser relacionado con las perspectivas del CMI. Dicha acción es desarrollada primordialmente por los gerentes y la alta administración de la empresa. Puesto que se trata de una pequeña empresa con una estructura organizacional muy plana la comunicación se lleva a cabo de manera directa entre los colaboradores. Otra ventaja es que el proyecto es iniciativa directa del director general de la empresa. Además, no se cuenta con inversionistas o terceros que intervengan con el actual proyecto.

Otro objetivo de este paso es lograr que la alta administración y el personal de la empresa puedan traducir la estrategia en posibles indicadores de desempeño a utilizar. Se utilizará como base la tabla propuesta por Niven (2002) donde se muestran:

- Las estrategias, que han sido analizadas en el capítulo 3 de la presente investigación.
- Las iniciativas estratégicas (o acciones que se desprenden de éstas)
- Los administradores de la empresa realizan un análisis de cómo traducir estas acciones en resultados, posteriormente se analiza cómo se pueden medir dichas acciones con algún indicador o métrica.

Tabla 13- Traducción de la estrategia en indicadores

Estrategia	Acciones de la estrategia	Resultados deseados de las acciones	Mecanismo de medición de los resultados
1. Estrategia de Diferenciación del Producto y Competitividad en precios de acuerdo al tipo de proyectos.	1.1 Aplicación de nuevo procedimiento para el desarrollo de consultoría y desarrollo de TI, centrado en el cliente	El cliente está satisfecho con el servicio de consultoría pues le agrega valor	Encuesta de satisfacción al cliente, Rentabilidad en proyectos nuevos, Crecimiento
		El cliente está satisfecho con servicios digitales pues le agrega valor	
		El cliente está satisfecho con el trato de los empleados tiene altos estándares de profesionalismo, calidad y valor	
	1.2 Aplicación de nuevo tabulador de precios	El cliente está satisfecho con la relación costo-beneficio de sus actividades	
2. Marketing Digital y Dirigido.	2.1 Desarrollo de campaña de marketing digital	La campaña de marketing digital es eficiente y atrae clientes	
	2.2 Desarrollo de campaña de marketing dirigida	Los esfuerzos de venta personalizados es eficiente y atraen nuevos clientes	

Continúa en la siguiente página

Estrategia	Acciones de la estrategia	Resultados deseados de las acciones	Mecanismo de medición de los resultados
3. Diversificación de los productos ofrecidos con desarrollo de software original.	3.1 Diseño y Lanzamiento de software original	Los nuevos productos salen rápidamente al mercado	Proyectos digitales a tiempo, Ventas de producto
		Los nuevos productos originales generan ventas	
4. Desarrollo de capacidades y satisfacción de los Recursos Humanos.	4.1 Aplicación y análisis de encuesta de clima laboral	Los empleados están satisfechos con sus condiciones laborales	Encuesta de Clima Laboral, Ausentismo, Rotación de empleados
	4.2 Aplicación de plan de capacitación personalizado por empleado	Los empleados están satisfechos con el desarrollo de sus habilidades	
	4.3 Aplicar el plan de compensaciones por desempeño	Los empleados están satisfechos con sus compensaciones	
5. Capitalización de Fuentes de financiamiento de programas y políticas Gubernamentales para apoyo a las PyMEs	5.1 Aplicación de convocatoria para apoyo de capital gubernamental	El programa de apoyo brinda el capital deseado a la empresa	El programa otorga el apoyo

Fuente: Elaboración propia (2016)

Con la tabla anterior se muestra la traducción de las iniciativas estratégicas en indicadores de medición. Obteniendo estos indicadores de medición, se continúa con la implementación al detallar su forma de medición.

4.4 Paso 4: Desarrollo de indicadores desde las perspectivas del CMI

El siguiente paso será transformar los indicadores en medidas relativas al desempeño, y por consiguiente medir la estrategia. En la siguiente tabla se resumen los indicadores que se determinaron agrupados en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral:

Tabla 14 - Indicadores de la empresa y sus perspectivas correspondientes del CMI

Perspectivas del CMI	Indicadores
Cientes	Encuesta de satisfacción al cliente
Financiera	Crecimiento Recibir apoyos Gubernamentales Ventas de nuevos productos Rentabilidad en proyectos
Procesos internos	Rotación de empleados Ausentismo Proyectos a tiempo
Aprendizaje y crecimiento del empleado	Plan de Capacitación personalizada Encuesta de Clima Laboral

Fuente: Elaboración propia (2016)

Por lo tanto se han definido diez indicadores, dichos indicadores igualmente tienen una justificación de su uso y análisis y forma de medición específica. A continuación se realizará una descripción más detallada de la manera en que se miden, su periodicidad y en caso de ser necesario, el instrumento de medición.

Indicador 1. Encuesta de satisfacción al cliente

Para el indicador de Encuesta de satisfacción al cliente, se busca medir iniciativas estratégicas en relación con los clientes. La encuesta fue diseñada por el subdirector administrativo y director de recursos humanos de la empresa. Toma como base la medición para la satisfacción del cliente, la satisfacción con los precios ofrecidos y preguntas que miden por qué medios los clientes han llegado y conocido los servicios de la empresa, esto con el objetivo de evaluar sus campañas de marketing.

El indicador se calcula con base en los puntajes promedio de todas las preguntas que se indican a continuación (las cuales son las más importantes),

A continuación se muestran las iniciativas estratégicas evaluadas por la encuesta y sus preguntas específicas realizadas:

Esta encuesta y sus preguntas específicas son realizadas al término de cada proyecto, catalogándolo por su tamaño como proyecto A, B o C. con los criterios vistos anteriormente. Esta encuesta permite y busca:

- Identificar el tipo de clientes y los resultados obtenidos con cada uno
- La efectividad tanto de los procedimientos nuevos para desarrollar los procesos de consultoría,
- La calidad de los servicios de la empresa,
- Las iniciativas de marketing y
- La aceptación de los precios ofrecidos al consumidor.

Asimismo existen preguntas (1 y 3) que evalúan por un lado el grado de satisfacción general con el proyecto o servicio que ha sido desarrollado. Y por otro, busca medir el desempeño de los miembros de la empresa que intervinieron en el proyecto con el cliente en diversos aspectos, tales como los siguientes

- Orientado a satisfacer al cliente
- Calidad del servicio
- Buena organización
- Profesionalismo

- Respeto
- Puntual
- Ética laboral

Con la respuesta a estas preguntas y la consecución de la meta designada se brindan incentivos económicos a los involucrados en el proyecto. Es por esto que estas encuestas constituyen un rubro importante para incentivar el desempeño a altos niveles por parte de los empleados de la organización, y además una manera de cuantificar el grado de calidad en los servicios ofrecidos.

Indicador 2. Crecimiento en ingresos

Este indicador llevará a cabo un seguimiento y comparación entre las ventas de años anteriores y las ventas del año en curso.

Sirve para detectar el crecimiento general de la empresa en cuanto a clientes e ingresos con relación a los años pasados y es una medida resultado de las demás iniciativas, que depende de diversos factores externos (del entorno) e internos (de la utilización de recursos, capacidades. Igualmente es una medida que es afectada por factores económicos, sociales, políticos nacionales e internacionales, por lo tanto sirve para determinar la tendencia de la industria del negocio a estancarse, contraerse o expandirse. Por tanto los resultados que pudiesen brindar deben ser tomados con cautela y analizando tomando en consideración los factores antes mencionados y los resultados en conjunto de los demás factores e información del medio.

Se calcula a partir de los ingresos por ventas en el periodo anual, que es el periodo de revisión de avances para la empresa misma. En caso de cumplir con la meta, anualmente se realiza un reparto de utilidades entre los miembros del equipo base con una parte proporcional del excedente.

Indicador 3. Avance en convocatorias de apoyo

En este avance, se deben realizar todos los trámites requeridos por las convocatorias con las que se están requiriendo apoyos de capital o de otro tipo de financiamiento. Actualmente se reciben fondos en la empresa como el fondo InnovaPyme (Fondos de apoyo a la innovación) o anteriormente haber participado con Proyectos Conacyt (Fondo para apoyo de desarrollo de tecnologías por parte del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología), Además de estar participando en concursos internacionales y nacionales para otorgamiento de apoyos de emprendimiento, los cuales deben contar con similares requerimientos. Es por este tipo de apoyos que la empresa puede continuar acelerando su crecimiento y diversificando sus servicios y productos ofrecidos.

Estos programas otorgan sumas de capital para desarrollo de proyectos de innovación tecnológica, sin embargo este tipo de fondos requieren que la empresa tenga estructurados ciertos procesos administrativos como tener catalogados a los clientes, mostrar los recursos utilizados para el desarrollo de la tecnología, mostrar las finanzas de la empresa, indicadores de desempeño y otros requerimientos.

El indicador se determina con base en una planeación de requerimientos con base en las convocatorias establecidas, normalmente atendiendo a un promedio de 3 en el año. Se determina su medida con dos aspectos

- a) El avance en convocatorias con base en la planeación realizada.
- b) Otorgamiento del apoyo/premio al proyecto deseado

Normalmente las convocatoria cuentan con un periodo de tres a cuatro meses para ser atendidas, por lo tanto el director general o el subdirector general debe de estar al pendiente de estas para determinar los requerimientos y las fechas estipuladas

Este indicador sirve como un control para determinar los avances que se tienen son alcanzados, además de que se les da la importancia como iniciativa estratégica esencial para que la empresa pueda seguir desarrollando nuevos proyectos. Cabe destacar que se destinan recursos (tanto humanos como financieros) a la consecución de los resultados de este indicador, por lo que a los encargados de realizar este procedimiento, los cuales son el

subdirector general, y en promedio tres miembros del equipo de consultoría y de servicios digitales obtienen incentivos al lograr los resultados esperados en este indicador.

Indicador 4. Ventas de productos

En este indicador al igual que el anterior sirve para detectar el crecimiento de la empresa pero ahora en cuanto a ventas por cada producto ofrecido. Al igual que el indicador de crecimiento por ingresos es un indicador que tiene influencia de factores externos muy importantes, por lo que su análisis y determinación de resultados debe ser tomado con la misma cautela que antes. Además este indicador al ser una medida financiera es resultado de las demás iniciativas estratégicas en su conjunto, no sólo del desempeño de un área funcional o acción. Sirve como una métrica para determinar la tendencia general del mercado y la efectividad de las iniciativas pasadas.

Se calcula con las ventas de cada producto, comparadas con el registro histórico de los periodos semestrales anteriores.

Indicador 5. Rentabilidad de nuevos productos digitales

Este indicador se encarga de medir exclusivamente las ganancias de los nuevos productos digitales. Hay que recordar que uno de los giros de la empresa es el desarrollo de software original, y ha tenido algunas incursiones en los ámbitos de los juegos educativos, y un sistema para medición del desempeño en empresas. Sin embargo estos han quedado como proyectos promesa sin brindar unos rendimientos mayores al promedio para la empresa. Es por esto que se requiere determinar una medición para este tipo de productos cuando se encuentren en el mercado.

Este indicador se calcula como las ventas del producto y se compara con la proyección de ventas del producto realizadas por el análisis de marketing del mismo. De esta manera puede medirse de manera más exacta el éxito o fracaso del producto, y determinar acciones e iniciativas, por ejemplo, inversión de recursos para mejorar, campañas publicitarias,

actualización de versiones o en caso de que sean desfavorables la discontinuación o cancelación del proyecto.

Actualmente no se utiliza debido a que existe un software original en proceso de desarrollo que verá el mercado a principios de 2017. En esta fecha el indicador comenzará a utilizarse. Además el costo total del desarrollo del proyecto será un factor para determinar la medida del objetivo de dicho indicador, el costo de venta y el tiempo de recuperación de la inversión, por lo tanto no se tomará en cuenta para los análisis subsecuentes de esta investigación.

Indicador 6. Rotación de empleados

Este indicador es relevante debido a que mide la cantidad de empleados que salen de la empresa, ya que esto constituye en cualquier parte de la empresa una pérdida importante de conocimientos, experiencia y capacitación invertida. Una de las estrategias más importantes de la empresa es conservar y desarrollar sus recursos humanos mediante capacitación, estímulos y monitoreo de sus necesidades. La rotación laboral había sido en el pasado un factor importante que impactaba negativamente en la empresa, debido a esto, se busca medirlo objetivamente y relacionarlo con los indicadores de la estrategia del CMI.

Este indicador se mide mediante el número de empleados que sale de la empresa anualmente, por causa de despido o renuncia. Es por esto que la administración busca estar al pendiente de posibles conflictos, inconvenientes, las condiciones laborales y el desempeño individual de los colaboradores de la empresa. Dichas acciones constituyen un reto y una actividad constantemente monitoreada por los superiores directos de los equipos de trabajo de la empresa. Mantener lo más bajo posible la rotación es un factor clave para conservar el prestigio, talento y experiencia que se ha desarrollado durante los años de operación de la organización, por tanto una actividad que debe ser monitoreada y anticipada.

Cabe mencionar que los resultados del indicador constituyen parte de los estímulos financieros para parte de la alta administración anualmente, es decir los dos gerentes y el subdirector administrativo.

Indicador 7. Ausentismo

Este indicador se refiere es relevante ya que uno de los factores claves de éxito observados para los procesos de consultoría, desarrollo de sistemas o servicios en general brindados a terceros es el cumplimiento en tiempo y forma de las tareas planeadas con anterioridad. Uno de los problemas observados que más interfería con la consecución de estos objetivos era el ausentismo de miembros que retrasaban los proyectos y por lo tanto afectaban negativamente la carga de actividades proyectadas. Del mismo modo, en los servicios brindados a terceros el ausentismo era una de las medidas percibidas puntualmente como la más perjudicial para la reputación de la empresa. Por estas razones la administración de la empresa decidió poner este indicador como medida crítica para el desempeño de los proyectos.

El indicador se mide por medio de las inasistencias de todos los elementos de la empresa. Cabe señalar que en caso de completar bimestralmente sin inasistencias otorga un bono a los empleados.

Indicador 8. Compleción de nuevos proyectos digitales a tiempo

Una de las vertientes estratégicas más importantes de la empresa es la diversificación de las actividades de negocio que desarrollan, una de estas es el desarrollo del software original. Previo al desarrollo del proyecto se planean las fases del proyecto en las cuales se desarrollará la programación del nuevo software. Estas fases normalmente se programan mensual o bimestralmente y los miembros del área de servicios digitales deben de trabajar para alcanzarlas en estos tiempos mediante entregables ya establecidos funcionando correctamente.

Esta medida es esencial para varias partes de la empresa ya que en ocasiones ciertas convocatorias para programas o socios de la empresa requieren que los avances se presenten en los días indicados sin demora. En caso de no cumplir con estos requerimientos se pueden perder reputación y capital de inversión. De esta manera se debe de poner énfasis en la planeación y desarrollo de los avances para proyectos digitales.

Este medidor se mide con la compleción mensual de las fases planeadas de nuevos softwares.

Cabe señalar que este indicador repercute en los bonos e incentivos de algunos miembros de programación y consultoría involucrados en los nuevos desarrollos de software.

Indicador 9. Encuesta de clima laboral

Para este indicador se toma en cuenta la opinión de los empleados para determinar ciertos aspectos organizacionales como las compensaciones, las relaciones entre jefes y empleados, las relaciones entre los colaboradores, el lugar de trabajo, desarrollo y capacitación, entre otras que se describirán. La encuesta se lleva a cabo cuatrimestralmente para determinar si las condiciones laborales son las idóneas para que los miembros de toda la organización desempeñen sus puestos adecuadamente, especialmente en los miembros operativos de la empresa; los cuales oscilan entre 14 y 16 miembros regularmente y 2 gerentes operacionales.

Esta encuesta fue diseñada por el subdirector general que a su vez se desempeña como director de recursos humanos de la empresa. La encuesta es confidencial y anónima para los colaboradores, posteriormente se motiva a los miembros de la empresa a hacer comentarios con más profundidad en caso de que los resultados de la encuesta no cumplan con los objetivos propuestos.

Se busca monitorear el clima laboral cada 6 meses en la empresa pues debido a la cantidad de proyectos a terceros, desarrollo de sistemas, se considera dividir al año en dos fases para revisión de avance de iniciativas y acciones estratégicas.

La encuesta de clima laboral busca indagar información importante de la empresa en relación con los siguientes sub-temas, consta de 30 preguntas subdivididas en las siguientes áreas:

- El puesto de trabajo
- Condiciones del lugar de trabajo
- Relación entre los miembros del equipo de trabajo

- Relación con los superiores
- Opinión acerca de la empresa
- Compensaciones

Para analizar los resultados cada sección se cuenta con una pregunta en cada sección (por ejemplo: en general, ¿te encuentras a gusto con tu actual sueldo y compensaciones?) que busca evaluar en general las seis áreas anteriormente citadas. La encuesta puede consultarse en el Anexo 1 de este documento.

Indicador 10. Plan de capacitación personalizado

En el desarrollo de la Estrategia con base en el entorno y los recursos y capacidades se determinó que desarrollar el talento de la organización era un objetivo primordial para el futuro de la empresa. De igual manera se consideran otras metas, como mantener a los recursos humanos de la empresa con desarrollo constante de sus aptitudes y además impactar positivamente en el desempeño operativo en los proyectos y la satisfacción de los empleados en relación con su puesto y actividades.

La política en curso para aplicar esta capacitación es que todos los empleados exceptuando los eventuales (aquellos practicantes, consultores o programadores que participan durante un proyecto determinado) deberán definir con su jefe inmediato un plan de capacitación al inicio del periodo de evaluación. Dicho plan de evaluación normalmente se compone de diplomados, cursos en línea y certificaciones en las áreas de competencia más importantes del empleado y que tengan compatibilidad con las necesidades y rumbos estratégicos de la empresa misma.

Las áreas en las que se ha acordado capacitar a los empleados se definieron en conjunto con los gerentes de operaciones, el subdirector general y el director general. A continuación se hace una lista con las áreas más relevantes en las que la empresa busca capacitar a sus empleados:

- Contabilidad, Finanzas, administración financiera.
- Administración y creación de nuevas empresas.
- Marketing, Publicidad Estratégica

- Lenguajes de programación.
- Administración e implementación de softwares de administración de recursos (Enterprise Resource Management).
- Consultoría de empresas.

Mediante el desarrollo y capacitación de los empleados en el conocimiento de estas áreas se puede impactar directamente en el servicio de calidad ofrecido al cliente. Con el tiempo se busca desarrollar el talento de todos los colaboradores para aspirar a mantener una posición primordial, siendo el competidor más importante en el mercado.

4.5 Paso 5: Creación de relaciones causa y efecto entre indicadores (mapas estratégicos)

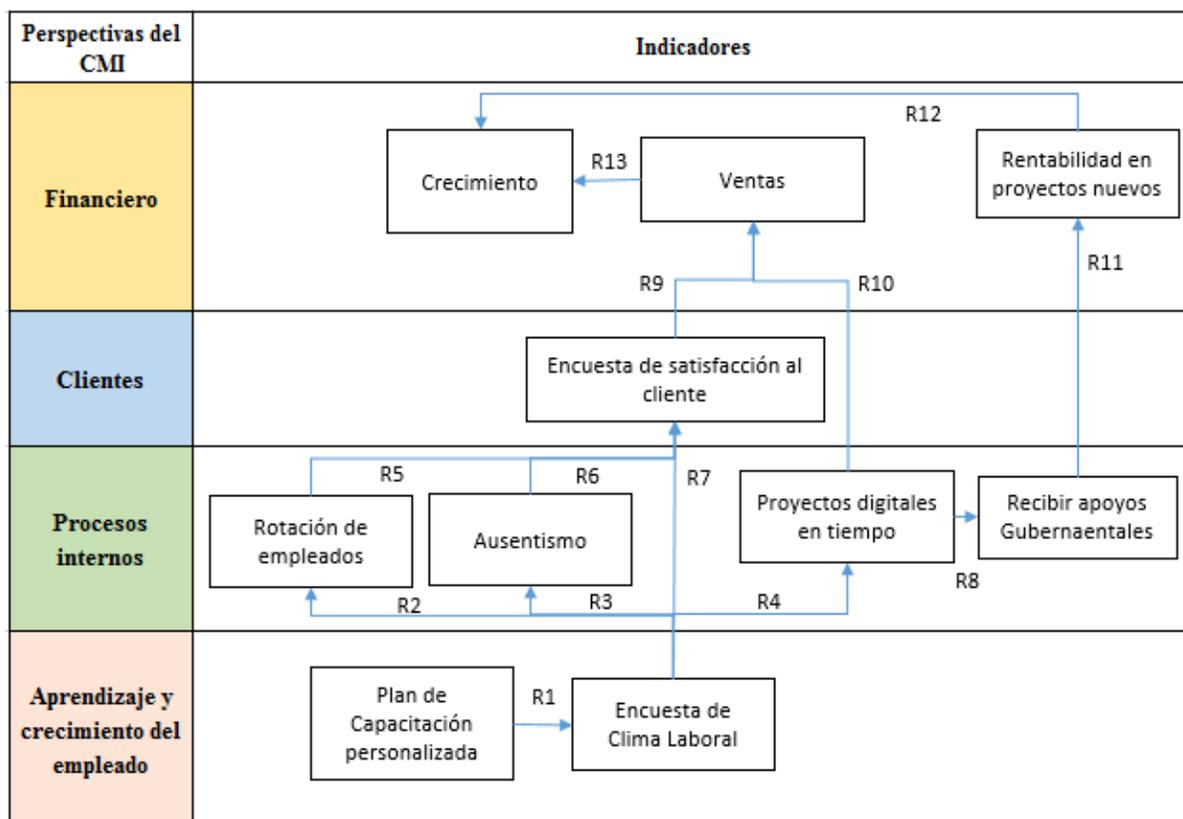
Una vez que se han desarrollado los indicadores, se deben analizar las relaciones causa y efecto entre estos y la estrategia. Como se estableció en el marco teórico, para dicho objetivo se utiliza el mapa estratégico. Un mapa estratégico es una representación de las dimensiones del CMI, (Financiera, Procesos internos, cliente y aprendizaje) junto con los elementos de la estrategia más relevantes. Para crear este mapa estratégico se tomaron en cuenta la mayor cantidad de factores estratégicos que tenían injerencia en el desempeño de la empresa, usando como entrada de información el análisis FODA revisado anteriormente y la misión, visión y estrategia. A continuación se muestra el mapa estratégico con los factores claves de éxito agrupados por las cuatro dimensiones del CMI, consumidor, procesos internos, Financiero y de Aprendizaje y Crecimiento.

Para la elaboración de este mapa estratégico se contó con la participación de la alta administración de la empresa y algunos de los empleados con más experiencia y antigüedad.

Una implementación del Cuadro de Mando Integral debe describir la estrategia a través de una serie de interrelaciones entre las medidas que ha seleccionado.

A continuación se muestra el siguiente mapa estratégico o de relaciones causa y efecto:

Figura 4 - Mapa estratégico de la implementación del CMI



Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la empresa (2016)

Cada una de las flechas del diagrama constituye una relación causa y efecto. Estas relaciones causa y efecto tratan de describir la manera en la que la empresa genera valor. Por tanto de acuerdo a lo estipulado en el mapa se tienen las siguientes relaciones:

- La capacitación afecta positivamente al clima laboral (R1)
- El clima laboral positivo decrece la rotación (R2)
- El clima laboral positivo hace que decrezca el ausentismo (R3)
- El clima laboral positivo hace que incremente la compleción de proyectos digitales en tiempo (R4)

- Los proyectos digitales en tiempo afectan positivo los apoyos gubernamentales recibidos por la empresa (R8)
- El clima laboral (R7) positivo afecta positivamente la satisfacción del cliente
- El ausentismo (R6) afecta negativamente la satisfacción del cliente
- La rotación de empleados (R5) afecta negativamente la satisfacción del cliente
- La satisfacción del cliente (R9) y el sacar al mercado nuevos proyectos digitales (R10) incrementan las ventas
- Los apoyos gubernamentales impulsan la rentabilidad de los nuevos productos (R11)
- Las ventas (R13) y la rentabilidad de nuevos productos (R12) provocan el crecimiento de la empresa

Los mapas estratégicos sirven para crear un modelo de cómo validar que los indicadores impactan y tienen relación directa con la estrategia de la empresa. Sin embargo, dichas relaciones se hacen con base en conjeturas empíricas.

Con el tiempo se deben realizar mediciones y pruebas para comprobar de manera objetiva y contundente la verdadera una verdadera relación entre la estrategia y estos medidores. Sin embargo, en ocasiones estas relaciones son difíciles de medir y requieren años de datos e información relevante. Es importante señalar que las pruebas para determinar la validez de estas relaciones de causa y efecto no son parte de este proyecto de investigación.

Teniendo una descripción del funcionamiento de los indicadores para describir la creación de valor se continúa con la implementación.

4.6 Paso 6: Establecimiento de objetivos para las medidas utilizadas

Una vez que se tienen los indicadores con base en la estrategia se deben determinar los objetivos a seguir en cada uno. Al respecto de la determinación de objetivos, Niven (2002) señala que es común que en empresas que han adoptado recientemente la herramienta tengan desconocimiento de que objetivos poner. Se deben trazar metas realistas y alcanzables, y a medida que se cuente con más tiempo e información, se pueden adaptar los indicadores para incrementar el nivel de desempeño.

Como se ha indicado, existieron indicadores de los que no se tiene un valor de referencia por no haber tenido experiencia en la medición de ciertos aspectos. Ejemplo de estos son: la satisfacción del cliente, el clima laboral o el plan de capacitación personalizada, y el avance en convocatorias gubernamentales. Para estos indicadores se tomó un valor muy cercano al máximo posible debido a su importancia estratégica y que el nivel deseado requiere altos estándares de calidad.

Para establecer los objetivos se han determinado como base de un análisis de los resultados financieros del pasado por parte de la alta administración. Para determinar los objetivos para los indicadores de encuesta de satisfacción al cliente, rotación de empleados y ausentismo se toma como base la experiencia en los proyectos pasados para estos rubros en el pasado y se ha determinado un parámetro deseado para obtener el mejor desempeño operativo, por ejemplo: obtener puntaje de 8 de 10 en preguntas de satisfacción al cliente, debido a que 8 es una marca casi perfecta y es el nivel de excelencia deseable en la percepción de servicios otorgados.

A continuación se muestran en la siguiente tabla los indicadores del CMI, su responsable de medición, el instrumento o método de medición,

Tabla 15- Indicadores del CMI, medida, objetivos y periodicidad de medición

No.	Indicador	Medida	Mínimo	Máximo	Objetivo	Periodicidad	Responsable
1	Encuesta de satisfacción al cliente.	Puntajes en encuesta de servicio al cliente	1	10	más de 9	Por proyecto	Gerente Consultoría
2	Crecimiento en ingresos	Ingresos totales	Año base	∞	más de 5%	Anual	Dir. General
3	Avance en convocatorias de apoyo	Otorgamiento de los programas	0%	100%	100%	Cuatrimestral	Sub Director general
4	Ventas de productos	Ventas por consultoría y capacitación	Año base	∞	más de 5%	Semestral	Dir. General
5	Rentabilidad de nuevos productos digitales	Ventas de productos digitales	0	∞	por definir	Por definir	Gerente de Servicios Digitales
6	Rotación de empleados	Despidos y renunciaciones	0%	100%	menos de 6%	Anual	Sub Director general
7	Ausentismo	Inasistencias en proyectos	0%	100%	menos de 5%	Por proyecto	Gerente Consultoría
8	Compleción de nuevos proyectos digitales a tiempo	Compleción de planes de proyecto	0%	100%	más de 90%	Por proyecto	Gerente de Servicios Digitales
9	Encuesta de clima laboral	Puntajes en encuesta de clima laboral	1	5	más de 4	Semestral	Sub Director General
10	Plan de capacitación personalizado	Plan de capacitación personalizado	0%	100%	más de 90%	Semestral	Sub Director General

Fuente: Elaboración propia (2016)

En la anterior tabla se muestran los mínimos y máximos a obtenerse en los indicadores planteados. Cuando se muestra un símbolo como este ∞ quiere decir que no existe un límite en el máximo que puede obtenerse para esa medida. El indicador 5 está por definirse, ya que falta a la empresa desarrollar el producto que se medirá con este indicador.

4.7 Paso 7: Desarrollo del plan de implementación

En este paso se desarrollan las acciones necesarias para poner en práctica la implementación del cuadro de mando integral. Las acciones que se han detallado en capítulos anteriores, incluyendo las acciones de comunicación

En el marco teórico se estableció que en una implementación exitosa del CMI todos los siguientes elementos están alineados en concordancia con el sistema implantado:

- Planeación de objetivos estratégicos. La determinación de la estrategia se desarrolló tomando en cuenta el nuevo rumbo de la empresa, las metas que los administradores y creadores de la empresa habían dispuesto, así como los elementos requeridos (insumos estratégicos) que requería el CMI, es decir la misión, visión e iniciativas estratégicas.
- Los presupuestos. Se realiza una nueva planeación tomando en cuenta la nueva estrategia de la empresa, debido a que se han modificado los precios ofrecidos a los clientes, los procedimientos para otorgamiento de servicios, las políticas de recompensa (basadas en incentivos), planes de capacitación y la determinación de información que tiene que ver con el CMI.
- Los sistemas de recompensa. Dichos sistemas de recompensa están alineados con la consecución de las metas en indicadores del CMI. Cada indicador, como se ha descrito en el paso 4 otorga incentivos a los empleados involucrados en conseguirlo.
- Información de desempeño. La información de desempeño ahora debe de registrarse de acuerdo a las medidas indicadas en la tabla 16. Además, se desarrollaron instrumentos de medición específicos para todos los indicadores (por ejemplo: encuesta de satisfacción al cliente). Estos instrumentos fueron desarrollados por los gerentes de la empresa tomando en consideración los aspectos claves que requerían ser medidos tanto de la satisfacción del cliente como del clima laboral.

Por lo tanto, al realizar la planeación de la estrategia y a partir de un análisis de esta completar la determinación de indicadores, objetivos, y haber alineado los sistemas de recompensa, reportes de desempeño y presupuestos, se tiene implementado el Cuadro de Mando Integral en la empresa. Lo que resta es realizar las acciones y operaciones nuevas producto de las iniciativas estratégicas y las mediciones de acuerdo a los indicadores de desempeño para continuar con el análisis del funcionamiento de la estrategia y el sistema implantado. De esta manera se determinará el efecto de esta implementación en el desempeño operativo de la organización.

El sistema de CMI comenzó a operar en la empresa a partir de abril del 2015. A partir de esta fecha se aplicaron las encuestas de satisfacción del cliente y se realizó la primera encuesta de clima laboral. Igualmente los indicadores de base anual fueron tomados en consideración a partir de este punto. Los resultados de esta implementación se recabaron entre julio y septiembre del 2016.

Capítulo 5

Resultados del impacto en desempeño del cuadro de mando integral

5. Impacto en desempeño del cuadro de mando integral en la empresa de estudio

Después de la determinación de estrategias y la implementación del Cuadro de Mando Integral, resta realizar un análisis de la efectividad que han tenido estas acciones en el desempeño de la empresa.

El análisis del impacto del CMI en la empresa se llevará a cabo mediante dos acciones:

- a) Evaluar los indicadores que se han determinado por implementación del Cuadro de Mando Integral un año después de su implementación.
- b) Se utilizará una encuesta para evaluar el desempeño del CMI en la empresa estudiada. Esta encuesta mide la percepción de la alta administración concerniente al éxito particular de la herramienta en la empresa. El instrumento fue diseñado por Geusser et al. (2009) y pretende medir la efectividad de una implementación de la herramienta y los factores organizacionales que intervienen en esta.

Por último, se realizarán conclusiones de los resultados alcanzados basados en las observaciones de la alta administración de la empresa y los factores que han originado dichos resultados, así como las acciones que se tomen a partir de estas.

A continuación se mostrará el análisis de los indicadores después de la implementación del CMI.

5.1 Evaluación de los indicadores del CMI un año después de su implementación

A continuación se realizará el análisis de cada uno de los indicadores de la organización. Se evaluarán los resultados un año después del periodo de estudio.

Resultados en puntajes en encuesta de satisfacción al cliente (indicador 1)

En el lapso de un año después de la implementación del CMI, la empresa aplicó la encuesta de satisfacción a 22 clientes. Para este indicador, se tomaron en consideración únicamente los proyectos que requieren de proceso de diagnóstico y aplicación de herramientas de consultoría. Quedan fuera del análisis aquellos servicios brindados que no requirieron servicios de consultoría, por ejemplo: mantenimiento a páginas web, mantenimiento a redes o proyectos de diseño gráfico, esto debido a que las ventas que generaron no fueron significativas para ser consideradas en estos resultados.

La información de puntajes de la encuesta se determina a partir del concentrado de resultados de encuesta de satisfacción elaborado por la empresa. En dicho documento se vaciaron los datos de cada encuesta aplicada a los clientes para su posterior análisis. El concentrado puede consultarse en el anexo 3 de esta investigación.

Se resumen los resultados para la satisfacción de clientes a continuación:

Resultados de satisfacción general del Cliente

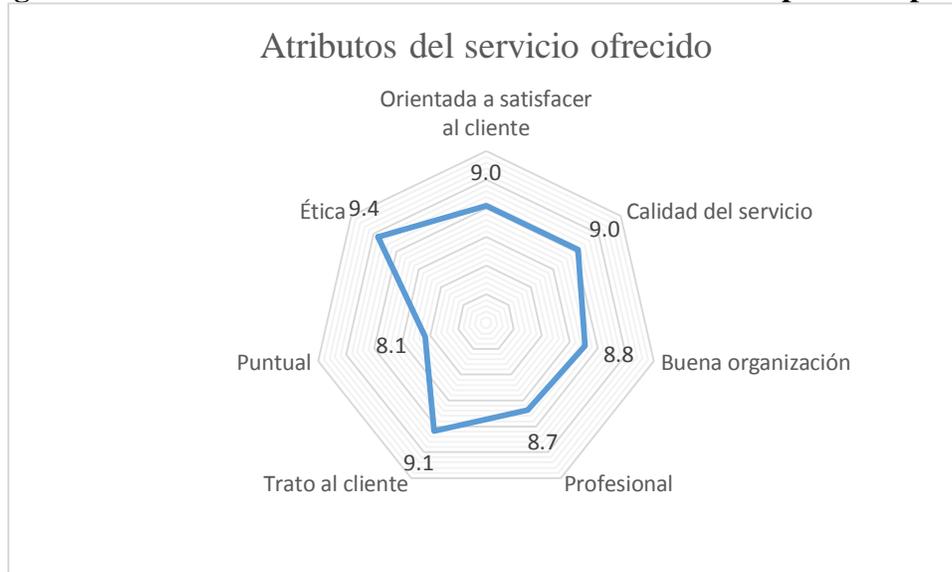
Promedio	9.1 / 10
Desv. Est.	0.81
No. Respuestas	22

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2016)

En cuanto a la satisfacción general, puede observarse que el nivel se encuentra en un nivel de 9.1 de 10. Este nivel es satisfactorio con base en el objetivo que se había planteado, es decir más de 8 de puntaje. Niven (2002) afirma que ante la inexperiencia de poner un objetivo en implementaciones del Cuadro de Mando Integral los primeros resultados pueden servir para determinar uno nuevo. En este caso, al obtener un buen resultado puede plantearse el elevar el objetivo en lo posterior para hacer más exigente el sistema y apuntar a una mejora continua.

En cuanto a los resultados promedio de los atributos del servicio ofrecidos por la empresa se pueden observar en la siguiente gráfica:

Figura 5 - Resultados de los atributos del servicio ofrecido por la empresa



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2016)

Puede observarse en el gráfico que los atributos de orientación a la satisfacción del cliente, calidad del servicio, trato con el cliente y ética tienen niveles muy altos, por encima del 9. Un poco por debajo se encuentran los atributos de profesionalidad y buena organización del trabajo. Estos últimos, se encuentran con un nivel aceptable.

El área a mejorar del servicio ofrecido por la empresa es la puntualidad, referida como el cumplimiento en los tiempos de entrega de los proyectos. El problema de entregar los proyectos a tiempo ha sido recurrente durante algún tiempo. En este caso la empresa puede tomar acciones correctivas. Una posible solución sería relacionar este indicador con los incentivos monetarios para verificar si existe alguna mejora en las prácticas.

En cuanto la medida de la reputación de la empresa, se puede evaluar con la intención de recomendación por parte de los clientes. Estos son los resultados de la encuesta de satisfacción resumidos en la siguiente gráfica:

Figura 6- Intención de recomendación de los clientes



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2016)

Otra medida de la reputación de la empresa es la intención de contratar de nuevo sus servicios en el futuro. A continuación se muestran los resultados resumidos en la siguiente gráfica:

Figura 7 - Intención de contratar de nuevo a la empresa



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2016)

Puede observarse que la mayor parte de los clientes, es decir 95%, se encuentran satisfechos con el servicio ofrecido por la empresa. Sin embargo, el 5% (equivalente a un cliente de veintidós encuestados) no recomendarían ni recontratarían a la empresa debido a su insatisfacción en el servicio.

Revisando la encuesta del cliente específico que evaluó mal a la empresa se encuentra un comentario acerca del servicio. Dicho comentario indica que existieron problemas acerca de los tiempos de entrega y deficiencia del funcionamiento del desarrollo tecnológico (página web). Estos elementos pueden ponerse en énfasis en el futuro para completar los proyectos a tiempo y obtener mejores puntajes en la encuesta de satisfacción.

A continuación se muestran los resultados de la opinión de la relación costo beneficio de los clientes encuestados. Los datos se resumen a continuación:

Resultados de la relación costo beneficio de los servicios de la empresa

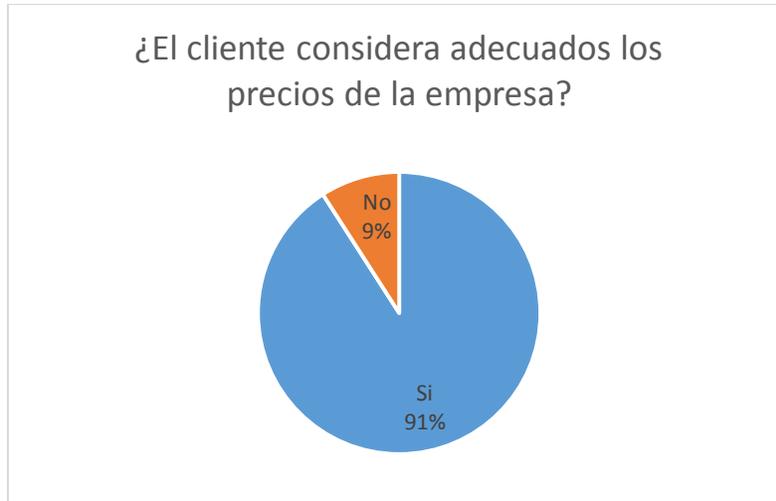
Promedio	9.5 / 10
Desv. Est.	
No.	
Encuestas	22

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2016)

Como puede observarse, la satisfacción del cliente en general ha sobrepasado el objetivo de 8 que se estipuló dentro de la implementación. En este caso puede incrementarse el puntaje objetivo para las siguientes implementaciones y con esto apuntar a la mejora continua.

En otra pregunta de la encuesta de satisfacción se ha evaluado la percepción de los precios. A continuación se muestra una gráfica que detalla los resultados.

Figura 8 - Percepción del precio de acuerdo a los clientes



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2016)

Se observa que el 9% de los clientes encuestados no considera justos los precios de la empresa. Los factores que originan esta respuesta negativa son: deficiencias en la calidad de los entregables, faltas de puntualidad o mal trato con el cliente. Una recomendación es indagar más en este tipo de conflictos con clientes mediante un acercamiento post venta y ofreciéndoles al mismo tiempo una garantía sobre los servicios ofrecidos a manera de compensación. Este tipo de proceso reduciría un posible impacto negativo a la reputación de la empresa.

Resultados en crecimiento en ingresos (indicador 2)

El dato de crecimiento en ingresos se mide con los ingresos del estado de resultados de la empresa del año 2015, y se compara con el año 2014. A petición de la empresa de estudio los ingresos no se revelarán en esta investigación. Solo se indicará que se obtuvo un decrecimiento de los ingresos 5.2% con respecto al último año.

Las causas de esto pueden obedecer a varios factores, entre los que se encuentran:

- La iniciativa estratégica de marketing no tuvo el éxito planeado por lo tanto no existió la misma cantidad de ventas.
- En años anteriores se negociaron contratos con clientes gubernamentales, sin embargo en este año los montos de la relación de estos decrecieron.
- El decrecimiento en ingresos de los clientes potenciales de la empresa debido a la situación económica del país en general.

Debido a esto, la empresa tiene bases para demostrar que requiere abrir sus posibilidades a más clientes. La dependencia con los antiguos (en especial con los gubernamentales) puede que se traduzca en el futuro en crecimientos inferiores a los proyectados.

Al respecto de esto, una de las posibles acciones que se llevan a cabo es la modificación de la estrategia de marketing, la cual debe expandir el número de clientes a los que se brindan los servicios. Al respecto se propone realizar una reunión anual de clientes que congregue a clientes potenciales y aquellos consumidores que ya hayan tenido relación contractual con la empresa. En esta reunión pueden exponerse conferencias acerca de temas de interés para los administradores como capacitación, motivación, liderazgo, sistemas de información. Aprovechando este contacto para hacer el ofrecimiento de servicios en alianza con otras empresas.

Otra posible acción para revertir estos efectos es el ofrecimiento de los servicios más allá del espacio geográfico en el que se ha trabajado hasta el momento, y una tercera posibilidad sería determinar otro tipo de productos y/o servicios que pudiera comercializar la empresa echando mano de sus recursos y competencias actuales.

Los indicadores en ciertas ocasiones pueden fluctuar debido a que las iniciativas estratégicas llevan tiempo para que surtan efectos positivos (Niven, 2002). La obtención de rendimientos superiores al promedio es un proceso resultado de la aplicación de iniciativas durante un periodo sostenido de tiempo. Debido a esto se requieren más observaciones y el involucramiento al análisis de todos los factores involucrados que intervienen en el crecimiento de la empresa para tomar una decisión y formar un plan de acción.

Resultados en avances en convocatorias de apoyo (indicador 3)

Para este indicador se toman como base todas aquellas convocatorias/concursos en los que la empresa busca participar. Como se ha señalado, estas convocatorias brindan importantes bienes en forma de estímulos financieros como capital de inversión.

Los fondos y capital son otorgados en conformidad con convocatorias, concursos o presentaciones ante un consejo de inversionistas. En el pasado se ha podido acceder a cantidades importantes de capital para el pago de infraestructura y otros servicios gracias a este factor, por lo que asegurar su calidad y su avance consistente es de suma importancia para las actividades de la empresa.

La mejora que se ha presentado con respecto a años anteriores a la implementación del CMI consiste en la obtención de resultados más rápidos debido a la asignación de incentivos a los empleados involucrados. Debido a la escasez de recursos y tiempo, en el pasado este tipo de convocatorias debían ser asignadas a los miembros que estuvieran disponibles, además de que la tarea se realizaba con urgencia. Después de la aplicación del sistema la asignación de estos proyectos es percibida como una especie de premio para los empleados con el cual pueden acceder a un bono por su desempeño. Del mismo modo, al ser percibido como un reconocimiento la calidad del trabajo es llevada a cabo con altos estándares de calidad por parte de los empleados asignados.

Debido al grado de conocimiento, experiencia y reputación con el que cuenta todas las convocatorias a las que se ha accedido en el último año y los tres periodos cuatrimestrales se ha accedido a capital para inversión. Dicha convocatoria con status de otorgado en específico ha sido un programa a nivel estatal:

Programa: Fondo InnovaPyme para el desarrollo de nuevas tecnologías informáticas en rubros estratégicos económicos.

En este rubro la empresa cuenta con procesos y experiencia necesaria para solventar los requerimientos de dichas convocatorias y seguir beneficiándose de ellos.

Resultados en ventas de productos (indicador 4)

En este indicador al igual que el indicador de crecimiento, se busca determinar la tendencia que se sigue por producto y en cuanto a ventas específicas. A continuación se muestran las ventas con base en los estados financieros desglosados de los años 2014 y 2015

Tabla 16 - Ventas para todos los productos 2014-2015

Ventas todos los productos	2014		2015		Crecimiento
	Producto / Servicio	Ventas (mdp)	%	Ventas (mdp)	
Proyectos de consultoría	715	57%	680	57%	-5%
Desarrollo digital	388	31%	367	31%	-5%
Capacitación	140	11%	156	13%	11%
Juegos móviles	12	1%	NE	0%	0%
TOTAL	1255	100%	1203	100%	-5%

NE = No especificado

Fuente: Elaboración propia (2016)

Al igual que el indicador de crecimiento en ingresos, el crecimiento en ventas ha sido afectado de igual manera. Los motivos pueden ser atribuidos a los mismos factores del entorno. Sin embargo en este indicador puede observarse una tendencia muy positiva en el ámbito de un producto en específico que es los servicios de capacitación.

Este rubro de capacitación, ha tenido un crecimiento importante del 11% a diferencia de los servicios de consultoría y desarrollo digital. Algunas de las posibles causas son las tendencias nuevas para educación en ciertos sectores de administración empresarial o un cambio en las preferencias de los clientes para dar más valor a este tipo de servicios. En cualquiera de estos casos, la capacitación actual y una posible ampliación de los servicios ofrecidos al mercado. Al igual que el indicador de crecimiento, es prudente observar más periodos para determinar si la tendencia continúa.

Resultados de rentabilidad de nuevos productos digitales (Indicador 5)

Para este indicador al término del periodo de estudio, aun no salía al mercado el nuevo producto digital de la empresa (software). Por tanto, aún no se define la información necesaria para que los nuevos productos digitales sean evaluados. El objetivo se definirá por medio de la proyección de ventas al término de los periodos definidos para recuperar la inversión.

Resultados de la rotación de empleados (Indicador 6)

Para los resultados de este indicador se toman como base los despidos y renunciaciones que se han tenido en el periodo. En esta medida, se busca cuantificar el grado de satisfacción que tienen los empleados de la empresa con su puesto actual. Este factor es relevante pues trata de determinar acciones para cuidar uno de los activos intangibles más valiosos, es decir los recursos humanos.

En cuanto a este indicador, posterior al CMI no se ha presentado ningún despido ni renuncia por parte de los colaboradores. Este hecho representa una mejora a los anteriores años en los que al menos existía una renuncia en cada periodo anual. Actualmente las políticas de capacitación, remuneración con las que cuenta la empresa podrían ser las causas de la estabilidad que se refleja en este hecho.

Resultados de Ausentismo (Indicador 7)

Este indicador fue dispuesto explícitamente por el director general de la empresa con el objetivo de mantener la reputación a la empresa. El motivo de esto es que se había observado que la inasistencia en proyectos de consultoría constituye un factor clave del éxito para este tipo de servicios, los cuáles son los más importantes actualmente.

De esta manera se dispuso brindarle a esta medida una importancia muy elevada dentro de las mediciones de desempeño de la empresa. El límite para esta medida consiste en contar menos del 5% de inasistencias por empleado por proyecto. Lo cual equivale a una falta por proyecto. Es importante señalar que este indicador forma parte de los incentivos que brinda la empresa a los empleados por su desempeño.

A continuación se indica en la siguiente tabla el ausentismo reportado por el gerente de consultoría con base en su información de asistencia:

Tabla 17 - Ausentismo promedio por proyecto

No de proyectos de consultoría	22
Ausentismo (faltas promedio por empleado)	1.18
Objetivo	Menos de 1

Fuente: Elaboración propia (2016)

Se tuvo una mejora de asistencias sustancial de acuerdo a lo observado anteriormente. Sin embargo, puesto que antes no se tenía implementado el CMI, y por ende no se medía el desempeño de esta forma, no fue posible determinar una comparación con respecto a periodos anteriores en este rubro.

Los resultados obtenidos en los periodos anteriores es el siguiente. Dicha información fue proporcionada por los reportes de asistencia a proyectos llevados por el gerente de consultoría. Este resultado quiere decir que por proyecto, cada empleado tiene 1.18 faltas en promedio. Lo cual sitúa al indicador un poco por encima del límite. Como se señaló anteriormente la iniciativa de relacionar los indicadores del CMI con las remuneraciones han tenido efectos inmediatos positivos en las operaciones y conductas de los miembros de la organización. Sin embargo en este caso esta iniciativa no ha brindado el resultado esperado aunque esté muy cerca del objetivo.

Resultados de completación de nuevos proyectos digitales a tiempo (Indicador 8)

En este indicador se busca cuantificar el avance en el desarrollo de los nuevos productos en los que la empresa está invirtiendo recursos.

Estos nuevos productos, o softwares, son un bien intangible con rendimientos proyectados a futuro, ya que forman parte de la estrategia de diversificación de la empresa. Es por esto que la completación de estos proyectos es de suma importancia para la organización y forma parte de los incentivos económicos de los participantes de estas iniciativas.

Para este indicador se han definido avances para el desarrollo del software. Estos avances se definen con base en una planeación de proyecto e incluyen las siguientes fases:

- Diseño de producto
- Programación
- Prueba de errores (Debugging)
- Estudios de mercado
- Lanzamiento

Toda esta información es parte de un proceso de desarrollo en el cuál intervienen programadores y analistas. Es por eso que se ha trazado una ruta crítica de proyecto en la cual los avances de esta constituyen un indicador de avance para la empresa. En el periodo del actual estudio, posterior a la implementación se tiene una completión del 100% en relación a los avances establecidos.

De esta forma la empresa busca actuar para sacar adelante la iniciativa estratégica de diversificación de los servicios ofrecidos por la empresa y obtener rendimientos superiores a los actuales. Cabe señalar que la completión de las fases, y por tanto el indicador, brinda a los involucrados incentivos económicos por lo tanto se observa una mejora en el flujo de trabajo. Sin embargo, puesto que es la primera vez que se utiliza este indicador no se tiene punto de comparación con las prácticas anteriores.

Indicador 9. Puntajes en encuesta de clima laboral

Este indicador busca cuantificar la satisfacción que el personal tiene en relación a diversos aspectos laborales de la organización. Por lo tanto la métrica busca otorgar información relevante para conservar y desarrollar a los recursos humanos de la empresa. En esta encuesta de clima laboral se toman en cuenta los promedios de todos los empleados de las preguntas de evaluación general para cada una de las dimensiones que mide la encuesta. La encuesta se ha realizado en dos semestres concernientes al periodo de estudio del proyecto. Igualmente se ha aplicado a los colaboradores del personal (17 colaboradores).

Igualmente, la encuesta cuenta con una sección con comentarios. Las respuestas de este instrumento son anónimas y se realizan de manera digital. Los resultados resumidos pueden observarse en la siguiente tabla:

Tabla 18 - Resultados de clima laboral después de la implementación del CMI

Dimensiones de clima laboral	Puntaje	
	Semestre 1	Semestre 2
El puesto de trabajo desempeñado	4.2	4.5
Condiciones del lugar de trabajo	4.7	4.8
Miembros del equipo de trabajo	4.8	4.7
Relación con los superiores	4.6	4.6
Opinión acerca de la empresa	4.5	4.7
Compensaciones	4.8	4.8

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa (2016)

Puede observarse que los resultados de la empresa en todas las dimensiones han sido positivas, pues se encuentran por arriba del objetivo que es 4.

Estos resultados positivo puede deberse a diversos factores, entre los cuales destacan la mayor satisfacción a raíz de brindar más facilidades económicas, de desarrollo y de expresión a los recursos humanos, un mayor control percibido a las operaciones de la empresa y una mayor objetividad para determinar los desempeños operativos.

Sin embargo, al ser la primera vez que se mide el clima organizacional no se tiene punto de referencia con años anteriores a la aplicación del CMI.

Indicador 10. Plan de capacitación personalizado

En cuanto a este plan de capacitación es determinado en conjunto con los trabajadores operativos (consultores y programadores). Igualmente este es uno de los esfuerzos de la empresa para darle un lugar preponderante a los recursos humanos con el objetivo de obtener los mejores resultados para la empresa. Aun así se les da la opción a los empleados de no contar con este beneficio.

El plan de capacitación se define en relación a las preferencias de los empleados y siempre que esté alineado a las actividades que desempeña la empresa. El empleado puede pedir una capacitación semestralmente y la empresa otorga un apoyo único de máximo 4,000 pesos. En caso de que la capacitación exceda ese monto, deberá ser cubierta por el empleado.

El seguimiento a este indicador se lleva a cabo por el subdirector general, el cual lleva un control de los cursos, diplomados o estudios en los que se tiene inscritos al personal y a los que se completan. Esta relación entre inscritos y completados debe ser de más de 90%. A continuación se detallan los resultados

**Tabla
Avance
plan de**

Periodo	Oct-15	Abr-16
Programas inscritos	14	13
Programas completados	13	13
%	93%	100%

**19 -
en el**

capacitación después de la implementación del CMI

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por la empresa (2016)

Únicamente ha existido un caso en el cual no se completó la capacitación debido a problemas de salud de un colaborador. En este tipo de casos se ha determina que el empleado debe cubrir con el 50% del costo de la capacitación y la empresa el otro 50%.

En este rubro puede observarse una participación elevada y una respuesta acorde a lo planeado en los objetivos. Se busca igualmente que estas acciones impacten positivamente en el desempeño y satisfacción de los empleados.

5.2 Medición de la percepción de impacto en desempeño del CMI

Para contar con una comprensión más a fondo de los efectos del CMI en la organización se utiliza un instrumento tomado de otra investigación. Las respuestas que brinda dicho instrumento buscan determinar el impacto de la implementación del CMI de acuerdo a la percepción de los administradores. Los aspectos específicos que evalúa el instrumento son los siguientes:

Tabla 20 - Aspectos del CMI medidos por la encuesta de desempeño

Aspecto del CMI	Descripción	Preguntas
Evaluación general de la administración	Evalúa el éxito del CMI sobre la administración.	1.
Costo beneficio de la administración.	Pondera los beneficios de implementar la herramienta con los costos que ha generado	2
Integración de la estrategia	Analiza la relevancia del CMI para analizar temas estratégicos e integrarlos a la empresa	3
Liderazgo ejecutivo	Evalúa el apoyo de la alta administración a la implementación.	4
Traducción de la estrategia en acciones	Que tan bien la estrategia de la empresa fue traducida en indicadores y la pertinencia de estos para medir el desempeño de la empresa.	5, 6, 7
Agrupamiento de la empresa como equipo	Que tanto el CMI ha servido para reconstruir procesos, servicios y competencias.	8
Envolvimiento de la estrategia para los miembros de la empresa	Que tanto el CMI es utilizado para que los miembros de la empresa actúen con objetivos en común.	9, 10

Fuente: Geusser et. al (2009)

Mediante el análisis de los siguientes aspectos se busca evaluar el impacto de la herramienta y comprender los factores que lo originan. El instrumento original fue traducido del inglés, y no se incluyeron algunas preguntas en esta investigación debido a las siguientes razones:

- Al tratarse de una empresa pequeña operada por el mismo fundador existe una ausencia de gobierno corporativo. Por tanto se omiten las preguntas concernientes a este.
- La empresa no cuenta con áreas funcionales en la empresa como compras, producción y logística, a las cuales se hace referencia en algunas preguntas.
- El tiempo limitado de ejecución y aplicación de la herramienta no permitía evaluar la periodicidad de la revisión de indicadores ya que no ha habido ninguna.

La encuesta fue aplicada a la alta administración de la empresa. Esto debido a que ellos son los encargados de desarrollar y aplicar las iniciativas estratégicas, además, todos son responsables de reportar al menos un indicador del CMI. La alta administración consiste en los siguientes miembros:

- Director general
- Subdirector general y director de capital humano
- Gerente de consultoría
- Gerente de servicios digitales
- Director de Finanzas

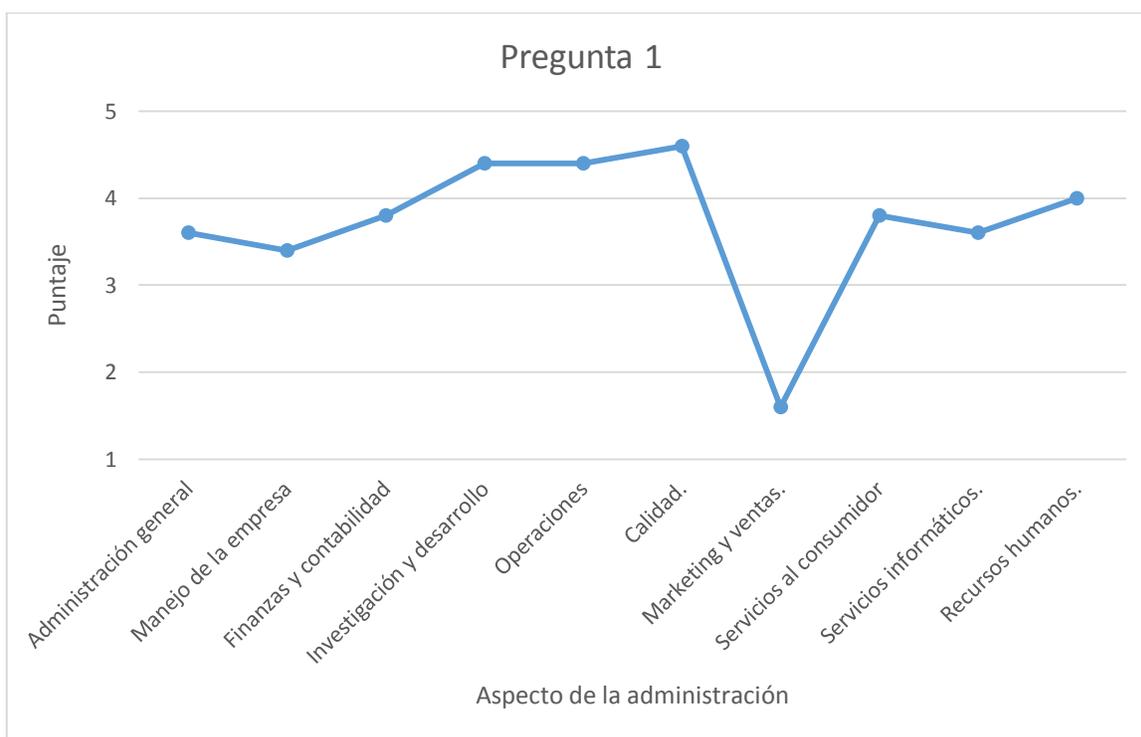
A continuación se muestran los resultados de la encuesta separados por cada pregunta evaluada.

Pregunta 1. ¿Qué tan exitoso para los siguientes aspectos de la administración resultó el desarrollo del CMI?

- Escala:
- | | |
|-------------------|---------------------------|
| 1. Fracaso | 4. Éxito grande |
| 2. Éxito pequeño | 5. Extremadamente exitoso |
| 3. Éxito moderado | |

A continuación se muestra la escala que se usa para evaluar la pregunta y un gráfico con los promedios de los resultados de esta pregunta.

Tabla 21 - Éxito del CMI en diferentes aspectos de la empresa



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2016)

En la anterior gráfica de resultados pueden visualizarse que en la gran mayoría de factores evaluados la percepción del éxito fue positiva (entre éxito moderado y éxito grande).

De entre estos factores, destacan los siguientes tres por haber obtenido una percepción de éxito grande:

- Investigación y desarrollo: Hay que recordar que existe un indicador del desarrollo de nuevos productos digitales, el cuál mide el avance del desarrollo de los nuevos productos. El indicador motiva un mejor flujo y calidad del trabajo.
- Operaciones: En cuanto a las operaciones igualmente se tiene una percepción de éxito debido a la herramienta. De acuerdo a las respuestas de los encuestados: los indicadores (en particular las encuestas de satisfacción a clientes, encuestas de clima laboral y el ausentismo) permiten una percepción más justa y objetiva del trabajo y las condiciones en las que se lleva a cabo. Además, pueden tomarse acciones correctivas en el caso de encontrar fallos en el desempeño
- Calidad. El indicador de satisfacción del cliente brinda retroalimentación de cada proyecto en el que se trabaja. Es una medida objetiva y específica del desempeño de la empresa y de los involucrados en los proyectos.

La única medida en la cual la percepción del éxito fue percibida como fracaso fue en el rubro del marketing y ventas. Esto debido a que las iniciativas estratégicas de marketing (campana de servicios digitales y personalizados) no fueron eficientes, pues no hubo proyectos que fueran atraídos a contratar los servicios por estos medios.

Además los demás rubros de la encuesta como manejo de la empresa, administración general, finanzas y contabilidad, servicios al consumidor, servicios informáticos y recursos humanos tuvieron un éxito aceptable. Con base en las observaciones de los encuestados los empleados en general perciben a los indicadores del CMI como positivos. Estos les permiten detectar qué aspectos del trabajo cotidiano agregan valor al éxito de la organización y por consiguiente poder desempeñarlos adecuadamente.

Pregunta 2. ¿Basado en los resultados al día de hoy, califique la relación entre los beneficios del CMI comparado a sus costos?

1. Los costos excedieron mucho a los beneficios 4. Los beneficios excedieron costos

Escala: 2. Los costos excedieron los beneficios 5. Los beneficios excedieron mucho a los costos.

3. Los beneficios son iguales a los costos

A continuación, se muestran los puntajes de cada uno de los respondientes junto con el promedio de los puntajes en la siguiente tabla:

Tabla 22 - Percepción del costo beneficio del CMI

Director Gral	Director Capital Humano	Gerente Consultoría	Gerente Serv. Digitales	Director de Finanzas	Promedio
4	4	3	4	4	3.8

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2016)

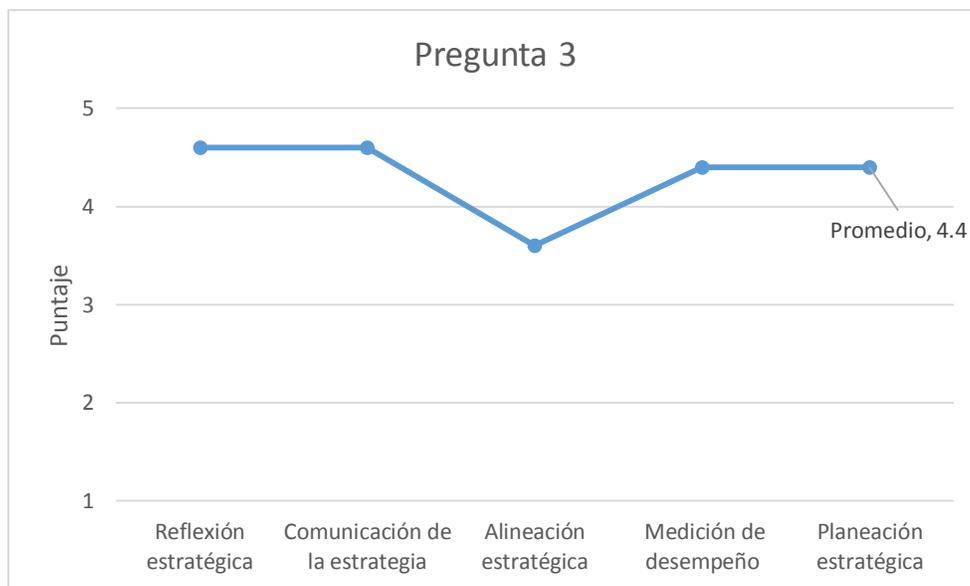
Puede observarse que en cuanto a esta pregunta los resultados indican que la percepción de los beneficios está excediendo los costos en el caso de 4 de 5 encuestados. Los encuestados afirman en su mayoría que los costos de la implementación del CMI no han sido elevados. La determinación de información necesaria para los indicadores no es un problema que aqueje a los empleados ya que no interfiere con sus actividades cotidianas. En el área donde se presentan más problemas para procesar la información es en realizar los análisis pertinentes a la efectividad de los indicadores para medir la estrategia ya que aún no se ha recopilado información en un periodo de tiempo significativo para emitir juicios o tomar decisiones.

Pregunta 3. Califique los siguientes roles del CMI para su empresa: Reflexión estratégica, comunicación de la estrategia, alineación de la estrategia, medición de desempeño y planeación estratégica

1. No es importante 4. Importancia alta
 Escala: 2. Poca importancia 5. Extremadamente importante
 3. Importancia moderada

A continuación se muestra los puntajes correspondientes a los roles del CMI para la empresa

Figura 9- Evaluación de los roles estratégicos del CMI



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2016)

En casi todos los rubros el CMI tuvo un rol con importancia de alta a muy alta (puntajes entre 4 y 5), a continuación se explican los términos de acuerdo a Geusser et al. (2009):

- Reflexión estratégica. Es decir que tanto influenció la implementación la indagación y el análisis sobre la posición y recursos estratégicos de la empresa.
- Comunicación estratégica. Referida a la utilidad de la herramienta para hacer llegar la información del rumbo estratégico a los miembros de la organización.
- La alineación estratégica. Se refiere a que tanto las acciones e iniciativas de la empresa reflejaban el rumbo estratégica de la empresa.

- La medición del desempeño. Se refiere a la medición de los factores críticos para que la empresa cumpliera sus objetivos.
- Planeación estratégica. Se refiere a las actividades de desarrollo y análisis de asignación de recursos, desarrollo de metas y tácticas para alcanzar la misión y la visión.

En cuanto a las observaciones de los respondientes en este rubro, se refieren al CMI a una implementación que aunque no fue perfecta, les permitió traducir sus iniciativas estratégicas en acciones y los indicadores necesarios para medir su desempeño. Esto, a comparación de sus antiguas prácticas, significaba un parteaguas que resultó en aprendizaje de su rumbo estratégico, objetividad para determinar sus decisiones y un alineamiento de sus metas a corto plazo con los objetivos a largo plazo.

Pregunta 4. ¿Qué tanto percibes que el CMI fue apoyado por la alta administración?

- Escala:
- | | |
|-------------------|--------------------|
| 1. Nada de apoyo | 4. Buen apoyo |
| 2. Poco apoyo | 5. Excelente apoyo |
| 3. Apoyo moderado | |

A continuación se muestran las respuestas para la pregunta de percepción de apoyo del CMI:

Tabla 23 - Percepción del apoyo de la alta administración al CMI

Director General	Director Capital Humano	Gerente Consultoría	Gerente Serv. Digitales	Director de Finanzas	Promedio
NC	5	5	5	5	5

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2016)

Como se ha hecho mención en los factores críticos de éxito, uno de los más importantes es que la alta administración debe de apoyar plenamente al CMI. Como lo afirman Garengo y Biazzo (2012) tanto los empleados y usuarios del sistema deben verse involucrados directamente en su desarrollo, teniendo roles y responsabilidades definidas desde el principio, así como un seguimiento continuo y pleno apoyo de los mandos altos.

Numerosos estudios revisados en esta investigación indican que el éxito depende en gran parte de la alta administración (Kasperskaya, 2008; Kasurinen, 2002; Lohman, Fortuin &

Wouters, 2004; Papalexandris et al., 2004; Perera Schoch, & Sabaratnam, 2007; Phadtare, 2010). Por lo tanto, esta pregunta brinda evidencia de que en esta investigación la alta administración brindó el apoyo necesario para una implementación exitosa.

Pregunta 5. ¿Qué tan importante fue el marco del CMI para elaborar tu mapa estratégico?

- Escala:
- | | |
|-------------------------|------------------------------|
| 1. No es importante | 4. Importancia alta |
| 2. Poca importancia | 5. Extremadamente importante |
| 3. Importancia moderada | |

A continuación se muestran los resultados de la importancia del CMI para elaborar el mapa estratégico.

Tabla 24 - Resultados de la importancia del CMI para elaborar el mapa estratégico

Director Gral	Director Capital Humano	Gerente Consultoría	Gerente Serv. Digitales	Director de Finanzas	Promedio
2	2	3	2	3	2.5

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2016)

En esta pregunta se evalúa la relevancia del marco del CMI para la elaboración del mapa estratégico. En términos de la escala de la pregunta el CMI tiene poca importancia para crear el mapa estratégico de la empresa. El mapa estratégico es el paso 5 del proceso de implementación llevado a cabo en esta investigación, es una representación de las relaciones causa y efecto de los indicadores del CMI. Esto en forma de una descripción gráfica del mapa acompañada de una narrativa que articule los elementos que actúan en dicha representación. La descripción, en palabras de Niven (2002) deben de expresar la estrategia mediante las relaciones causa y efecto de los indicadores.

De acuerdo a las observaciones más específicas de los encuestados, coinciden en que debido a que los CMI de cada empresa son específicos y poco repetibles, el marco brindado por la literatura no siempre es aplicable a un caso en particular. La determinación de las relaciones de causa y efecto, al igual que la estrategia, es realizada casi en la totalidad por los administradores involucrados. El marco que brinda el CMI juega un rol de baja importancia. Para elaborar estos mapas estratégicos juegan roles más relevantes los

siguientes elementos: el conocimiento de la industria, la experiencia en el trabajo desempeñado y el aprendizaje producto de esta.

Pregunta 6. Califique el uso del CMI para establecer las prioridades estratégicas y la toma de decisiones en tu empresa

- Escala:
- | | |
|----------------------|------------------------|
| 1. No es útil | 4. Muy útil |
| 2. Poco útil | 5. Extremadamente útil |
| 3. Utilidad moderada | |

A continuación se muestran las percepciones para establecer las prioridades estratégicas y la toma de decisiones con el CMI:

Tabla 25 - Utilidad del CMI para establecer prioridades y toma de decisiones

Director Gral	Director Capital Humano	Gerente Consultoría	Gerente Serv. Digitales	Director de Finanzas	Promedio
4	4	3	5	3	3.8

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2016)

En general se observa que la utilidad va de moderadamente a muy alta. Los encuestados agregaron que algunos indicadores de desempeño cotidianos como el ausentismo, los proyectos digitales a tiempo, la encuesta al cliente y las convocatorias gubernamentales permiten motivar a la acción de los empleados. El monitoreo de estas medidas para el otorgamiento de los incentivos es otra de las medidas importantes que ayuda a que los empleados realicen el trabajo en tiempo y con calidad, además de que haya una atención más grande al detalle y por lo tanto se puedan tomar decisiones inmediatas al notar diferencias en los indicadores de desempeño.

Pregunta 7. ¿Qué tanto tu mapa estratégico representa la estrategia de tu empresa?

- Escala:
- | | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| 1. No lo representa | 4. Buena representación |
| 2. Lo representa poco | 5. Excelente representación |
| 3. Lo representa moderadamente | |

A continuación se muestran los puntajes de la encuesta para qué tanto el mapa estratégico representa a la empresa.

Tabla 26 – Evaluación del mapa estratégico

Director Gral	Director Capital Humano	Gerente Consultoría	Gerente Serv. Digitales	Director de Finanzas	Promedio
3	4	2	3	3	3

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2016)

Esta pregunta es muy importante, debido a que el mapa estratégico representa la validez del Cuadro de Mando Integral en la empresa. El puntaje promedio obtenido es de 3 que equivale a una representación moderada de la estrategia en su correspondiente mapa. En otras palabras, la percepción de la alta administración sobre la serie de indicadores del CMI representan moderadamente bien la estrategia. Niven (2002) señala que cuando el mapa estratégico es atinado y representativo, se tiene certeza de que los indicadores describen la estrategia y pueden medirla.

Esta pregunta permite saber que tan acertado ha sido el procedimiento de aplicación del Cuadro de Mando Integral para traducir la estrategia de la organización en iniciativas, indicadores y objetivos. Las observaciones específicas de los encuestados al respecto del alineamiento del mapa son las siguientes: El director general y los gerentes piensan que la estrategia es descrita correctamente. Pero aún quedan indicadores por determinar y de usar. Hay que recordar que, por ejemplo, existen productos, en particular un software, que se están desarrollando actualmente y que aunque ya tienen indicadores para ser medidos, se utilizarán cuando los productos salgan a la luz. Por otro lado, existen indicadores que pueden añadirse que modificarían el mapa estratégico para hacerlo más representativo de la estrategia. Por tanto, se han planteado algunos indicadores que podrían utilizarse en un futuro. Los más representativos de ellos son los siguientes:

Indicadores estratégicos nuevos

- Crecimiento por clientes nuevos. Su objetivo sería medir la efectividad de las políticas de marketing para atraer a nuevos clientes y medir cuantas ventas representan. Se calcularía cuantificando las ventas resultado de atender nuevos clientes.
- Efectividad de esfuerzos de marketing. Al introducir una nueva campaña de marketing (por ejemplo: eventos de promoción) el propósito sería medir su efectividad mediante preguntas diseñadas en una encuesta de satisfacción. Estas preguntas estarían destinadas a obtener información de la satisfacción de los clientes con respecto a la calidad y cantidad de la información recibida y el costo de los servicios.

Indicadores de desempeño nuevos:

- Porcentaje de recomendación de la empresa. Este indicador buscaría medir la capacidad de reputación de la empresa. Puesto que muchos clientes llegan por recomendación de otras instituciones (en especial gubernamentales) un indicador que lo midiera podría servir para determinar su nivel de reconocimiento. El problema identificado para establecerlo es no poder compararlo con un parámetro y determinar una meta al no existir información histórica al respecto.
- Clientes de segunda ocasión. Un objetivo de la empresa es desarrollar relaciones duraderas con los clientes. Los administradores afirman, apoyados por su experiencia, que los clientes que conocen los servicios y han trabajado con la organización tienen una tendencia marcada a buscar de nuevo apoyo en el caso de requerirlo. Los servicios que han llegado a otorga a clientes por segunda ocasión son de naturaleza variada, y con frecuencia diferentes a los contratados la primera vez. Ejemplo de este tipo de servicios son: Mantenimiento a las tecnologías de información desarrolladas, diseño de páginas web, diseño de aplicaciones para móvil, diseño de catálogos en línea, sistemas de punto de venta, sistemas de administración de cadenas de suministro, y cursos de capacitación. En este caso se podría lanzar una iniciativa estratégica de marketing para ofrecer los servicios a clientes que ya han trabajado por la empresa, haciendo un análisis previo de sus necesidades.

Se ha estudiado con anterioridad que el CMI no es una práctica que deba ser implementada de una sola vez (Ong, Teh, Lau & Wong, 2010). Varios indicadores pueden cambiar a través del tiempo, igualmente pueden descartarse algunos y otros pueden modificarse (Kaplan & Norton, 1998). En cuanto a la metodología utilizada en esta investigación, el creador Niven (2002) expresa que muchas organizaciones no cuentan con práctica real o técnicas para el establecimiento de objetivos significativos, esto debido a que nunca han realizado una medición de su desempeño por medio del CMI o cualquier otra técnica. Por lo tanto, un enfoque adecuado es liberar gradualmente la utilización de ciertos indicadores y evaluar su eficiencia comprobando su utilidad y eficacia a lo largo del tiempo.

Pregunta 8. Qué tanto el desarrollo del CMI dentro de tu empresa ha contribuido a reconstruir lo siguiente: **A. Procesos** **B. Servicios** **C. Competencias**

- Escala:
- | | |
|--------------------------|------------------------------|
| 1. No lo ha influenciado | 4. Alta influencia |
| 2. Poca influencia | 5. Extremadamente influyente |
| 3. Influencia moderada | |

A continuación, se muestran en la siguiente tabla los resultados promedio de los puntajes de la contribución del CMI para reconstruir los aspectos:

Tabla 27 - Contribución del CMI a reconstruir procesos, servicios y competencias

Aspecto desarrollado	Promedio
A. Procesos	3.8
B. Servicios	4.4
C. Competencias	4

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2016)

Los resultados de esta pregunta indican que ha habido una influencia alta en la reconstrucción de procesos, servicios y competencias en la empresa. Las observaciones específicas de los encuestados para esta pregunta indican que los empleados que realizan procesos internos y externos que desarrolla la empresa ahora se ven influenciados por el deseo de obtener buenos resultados en los indicadores propuestos por el CMI. El mismo caso ocurre con los servicios ofrecidos hacia los clientes, los empleados encuentran más

motivación a realizar un trabajo de calidad para obtener una evaluación elevada en el indicador de satisfacción del cliente. Por lo tanto, los indicadores del CMI han podido motivar a la acción positiva por los indicadores de desempeño y las compensaciones que reciben resultado de estos.

En este rubro, los administradores encuestados perciben como una gran influencia del CMI para el desarrollo de las competencias de los empleados. Se cuenta con la iniciativa estratégica de desarrollo del capital humano, junto con el desarrollo de un plan de capacitación personalizado. Por lo tanto estas iniciativas impulsadas por la herramienta son factor para la percepción de impulso en las competencias de los empleados.

Pregunta 9. ¿Qué tanto tu empresa comunicó sus objetivos estratégicos dentro de la organización?

- Escala:
- | | |
|-------------|-------------|
| 1. Nada | 4. Alto |
| 2. Poco | 5. Muy alto |
| 3. Moderado | |

A continuación se muestran los resultados sobre la comunicación de los objetivos estratégicos dentro de la organización.

Tabla 28 - Evaluación de la comunicación de la estrategia

Director Gral.	Director Capital Humano	Gerente Consultoría	Gerente Serv. Digitales	Director de Finanzas	Promedio
5	5	5	5	5	5

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2016)

En cuanto a esta pregunta el consenso es generalizado acerca del alto esfuerzo para comunicar los objetivos estratégicos dentro de la organización. Aun antes de la implementación de la herramienta se llevaban a cabo reuniones regulares con el equipo de trabajo comunicando los logros de la organización en su conjunto, las nuevas iniciativas estratégicas, la posición de la empresa y sus objetivos a corto mediano y largo plazo. Después de la implementación del CMI se continuó realizando estas prácticas con la

diferencia que ahora se contaba con indicadores de desempeño, y una manera de cuantificar los logros, avances y objetivos.

Pregunta 10. ¿Qué tanto se asegura la empresa que los empleados estén conscientes del rol que desempeñan para alcanzar los objetivos designados?

- Escala:
- | | |
|-------------|-------------|
| 1. Nada | 4. Alto |
| 2. Poco | 5. Muy alto |
| 3. Moderado | |

A continuación se muestran los resultados de la empresa en cuanto a la conciencia de los empleados acerca de su rol para alcanzar los objetivos asignados:

Tabla 29 - Consciencia de los empleados saber el rol que desempeñan para alcanzar objetivos

Director Gral.	Director Capital Humano	Gerente Consultoría	Gerente Serv. Digitales	Director de Finanzas	Promedio
5	5	4	4	4	4.4

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa (2016)

En cuanto al resultado para esta pregunta, existe una percepción acerca de que la empresa se asegura que los empleados conozcan su rol y los criterios para desarrollar su trabajo correctamente y por lo tanto ayuden a la empresa a alcanzar objetivos positivos. Esto en gran parte es apoyado por los objetivos de desempeño en los diferentes indicadores. Estos funcionan como guías para determinar cuáles son los resultados esperados con cada acción que realiza la empresa.

Conclusiones

La presente investigación tuvo el objetivo de evaluar el impacto en el desempeño del Cuadro de Mando Integral en una empresa de consultoría y tecnologías de la información de la ciudad de Pachuca Hidalgo mediante un análisis de estudio de caso. Durante este estudio se desarrolló la estrategia de la empresa con base en un análisis de sus recursos, capacidades internas y las fuerzas competitivas del entorno. Posteriormente, se aplicó la metodología propuesta por Niven (2002) para la implementación del Cuadro de Mando Integral, que busca traducir la estrategia en iniciativas, y un sistema de medición del desempeño. Posteriormente la empresa operó con la nueva herramienta estratégica durante un periodo de aproximadamente un año, desde el mes de abril del 2015 hasta abril del 2016. Al término de este es donde se analizaron los resultados de la investigación.

Para este estudio se observan diversos puntos importantes referentes al desarrollo de la estrategia de la empresa. Esta estrategia implementada tuvo ventajas como las siguientes:

Fue un acierto de la administración el identificar al capital humano como uno de los recursos más importantes, o el más importante que posee. Las nuevas iniciativas estratégicas encaminadas a desarrollar el capital humano fueron la capacitación y una nueva política de remuneraciones basadas en el desempeño de sus miembros, además de comunicar los objetivos y acciones que la empresa llevaría a cabo. Esto tuvo implicaciones positivas ya que se tuvo un impacto en la satisfacción del cliente obteniendo un promedio de 9.1 puntos de 10 (muy satisfactorio). Del mismo modo todos sus atributos como la profesionalidad, la ética, y la orientación al cliente, todos los factores evaluados con más de 9 en la encuesta de satisfacción. Asimismo, los recursos humanos de la organización tuvieron logros como la obtención de apoyos de capital gubernamental programada y la compleción de los avances para nuevos productos.

Uno de los puntos débiles de la estrategia implantada fue la iniciativa referente al marketing. Esta iniciativa trató de dirigir sus esfuerzos mediante un contacto directo con el cliente y mediante el uso de buscadores de internet, sin embargo no hubo clientes que reportaron haber llegado contactados por estos medios. Por consiguiente los ingresos en el rubro de consultoría de la empresa sufrieron un decrecimiento (de 5%) con respecto al año anterior. Las nuevas iniciativas estratégicas del futuro deben estar encaminadas a abrir

nuevos canales de comunicación con clientes potenciales y nuevos. Sin embargo, Hill y Rothamel (2003), señalan que una empresa puede capitalizar sus errores, ya que aunque una estrategia haya fracasado la empresa al procesar el aprendizaje puede aplicarlo para cambiar aquellos sentidos que le significaran ventaja en otros contextos. Por tanto la nueva estrategia implementada debe formarse con base en el análisis del último fracaso y elaborar nuevas iniciativas que no caigan en el mismo error.

Referente a otro objetivo específico, que consistió en implementar la herramienta del Cuadro de Mando Integral se afirma lo siguiente: El Cuadro de Mando Integral se implementó en la organización mediante el proceso propuesto por Niven (2002). El proceso resultó en un sistema de indicadores de desempeño que traducían la estrategia implementada.

Una de las desventajas, en particular de este caso es que el Cuadro de Mando Integral implementado es una herramienta difícil de validar en cuanto a su eficacia. La herramienta para ser óptima requiere verificar las relaciones de causa y efecto que ha descrito por medio de sus indicadores. De acuerdo a Niven (2002), el relacionar todas las medidas de desempeño entre ellas para determinar la creación de valor es un reto muy grande para muchas organizaciones. El mismo autor agrega que el establecimiento de vínculos coherentes y válidos de causa y efecto puede resultar difícil incluso a las firmas más experimentadas y es un proceso que lleva años de determinar. En la sección 4.5 de este documento se ha propuesto un mapa estratégico de relaciones causa y efecto de los indicadores para validarlos en un futuro. El tiempo depende de cuanta información se haya recabado para que sea significativa. Niven (2002) señala que puede comprender un periodo de entre 2 y 5 años.

Aunque en esta investigación no se puede afirmar si la estrategia implementada es la óptima, la verdadera ventaja de acuerdo a Kaplan y Norton (1998) es el debate y la reflexión que provoca al interior de la empresa para determinar cuál es el mejor rumbo estratégico. Referente a esto, las organizaciones que han tenido éxito con el CMI dedican muchos esfuerzos en revisar la herramienta una vez que ha sido implantado (Ahn, 2001; Kaplan & Norton, 1993; Lohman et al., 2004; Papalexandris et al., 2004; Phadtare, 2010), por tanto es normal que el CMI implantado en la empresa requiera adecuaciones en el

futuro. De acuerdo a la encuesta de percepción de impacto del CMI, este fomentaba con alto nivel de importancia la reflexión estratégica y comunicación estratégica hacia los demás miembros de la organización.

Asimismo el CMI implementado en una pequeña empresa requirió tener ciertas consideraciones. Una de ellas es que se introdujeron pocos indicadores de desempeño. Al contar con pocos recursos humanos y financieros no se podían realizar mediciones complejas y costosas. Los indicadores debían ser entendibles para todos los colaboradores. Diversos autores han afirmado (Ong, Teh, Lau & Wong, 2010) que el CMI no es una práctica que deba ser implementada de una sola vez, se pueden introducir poco a poco los indicadores. Asimismo en cuanto a la certeza de utilizar los indicadores óptimos, Kaplan y Norton (1998) afirman que varios indicadores pueden cambiar a través del tiempo, igualmente pueden descartarse algunos y otros pueden modificar sus objetivos o formas de medir. El CMI es un proceso flexible que se adapta a la estrategia de la organización (Niven, 2002).

Uno de los aciertos de la implementación de esta investigación fue el realizar la relación del CMI con el sistema de compensaciones de los trabajadores. Se observó que el uso de incentivos relacionados con los indicadores del CMI favorecieron a la motivación de los trabajadores reduciendo el ausentismo, la rotación y a su vez aumentando la satisfacción del cliente y el flujo de trabajo en el desarrollo de nuevos productos. Esto coincide con lo afirmado en investigaciones anteriores pues se afirmaba que los sistemas de recompensas juegan un rol fundamental en abatir la resistencia al cambio y a su vez asegurar el compromiso de miembros claves del personal (Chang, 2009, Decoene & Bruggeman, 2006; Farneti, 2009). Se ha corroborado en la investigación que las compensaciones acordes al CMI motivan la ejecución de la estrategia mediante la relación de las recompensas y los indicadores. Sin embargo, el motivar a la acción por medio de indicadores puede traer comportamiento no deseado en el personal como realizar centrar sus esfuerzos con demasiada en cumplir con el indicador dejando de lado cuestiones más importantes. Al respecto Wan (2009) observó que el relacionar las recompensas a los indicadores traía comportamientos impredecibles en los empleados como falta de motivación y resistencia al cambio. Es

necesario para la empresa verifique estos comportamientos organizacionales a futuro para evitar tener los mismos problemas.

La alta administración jugó un papel fundamental en la adopción del sistema, ya que fue la principal impulsora del proyecto de implementación. Esto coincide con las observaciones de Garengo y Biazzo (2012), quienes afirman que los empleados y usuarios del sistema deben verse involucrados directamente en su desarrollo, teniendo roles y responsabilidades definidas desde el principio.

Con respecto a las limitaciones del estudio:

La presente investigación tomó como muestra el caso de una sola empresa pequeña (17 empleados). Las implementaciones del CMI varían respecto al rumbo estratégico de cada caso, los recursos únicos de cada empresa y las capacidades de sus administradores. No es posible generalizar las observaciones a otro tipo de organizaciones o industrias.

Otra limitación del estudio consiste en que las encuestas aplicadas para la determinación del impacto del CMI tienen una componente de subjetividad. Los encuestados, gerentes de nivel medio pudieron haber alterado sus opiniones al saber que sus respuestas serían conocidas por el director general.

Otra limitación consiste en que el CMI implementado no cuenta con una verificación de las relaciones de causa y efecto de los indicadores. Este proceso es el más complicado y es una de las limitaciones con las que cuenta este proyecto, debido al horizonte corto estudio (1 año). Se ha explicado que algunas relaciones de causa y efecto pueden tardar años en corroborarse pues requieren de indicadores con periodicidad anual (Niven, 2002). Por lo tanto pueden existir relaciones de indicadores que no son correctas. Para esto, la administración de la empresa debe reflexionar acerca de las mejoras a realizar en sus hipótesis de causa y efecto. Con esto, deben modificar sus indicadores y apuntar a mejorar la medición de su estrategia. Como se ha mencionado en la sección 4.5 de este trabajo se proponen relaciones causa y efecto para validar estos indicadores de desempeño.

La empresa se mostró hermética en cuanto a brindar información general a detalle incluyendo: información financiera, información de clientes, el nombre de la empresa, información acerca de los montos de recursos que obtenía de programas de gobierno e

información específica de los nuevos productos y servicios ofrecidos. Las razones de esto fueron: el no exponer a la competencia sus estrategias de negocio, ideas de nuevos productos y no informar públicamente información financiera que podría afectar posibles inversiones en un futuro.

Referencias

- Ames, C. (1995). Sales soft? Profits flat? It's time to rethink your business. *Fortune*, 142-146.
- Amit, R., & Shoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 39.
- Andersen, H., Cobbold, I., & Lawrie, G. (2009). Balanced Scorecard implementation in SMEs: reflection in literature and practice. *2GC Conference Paper* (p. 3). Copenhagen: 2GC Limited.
- Andrews, K. J. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Richard Irwin Inc.
- Anthony, R. S. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis* (1 ed.). Harvard Business School.
- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., & Matsumura, E. M. (2011). *Management Accounting, International Edition*. New Jersey: Pearson.
- Audia, P. G., Locke, E., & Smith, K. G. (2000). The paradox of success: An archival and a laboratory study of strategic persistence following radical environmental change. *Academy of Management Journal*, 43, 837-853.
- Bansal, P. (1994). Evolving sustainability: A longitudinal study of corporate sustainable development". *Strategic Management Journal*, 197-218.
- Barney. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Perspective*, 52.
- Barney, J. (1991). Firm Resources. *Journal of Management*, 111.
- Bates, T. (2005). Analysis of young, small firms that have closed: Delineating successful from unsuccessful closures. *Journal of Business Venturing*, 20, 343-358.
- Berthon, P., Holbrook, M. B., & Hulbert, J. M. (2003). Understanding and managing the brand space. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 49-54.
- Bierman, Shimizu, Kochhar, & Hitt. (2006). *Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource based perspective*.
- Blasberg, J., & Vishwanath, V. (2003). Making Cool Brands Hot. *Harvard Business Review*, 81(6), 20-22.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 1-15.
- Bowman, E. H., & Helfat, C. E. (2001). Does Corporate Strategy Matter? *Strategic Management Journal*, 22, 1-23.

-
- Brush, T. H., & Artz, K. W. (1999). Toward a contingent resource based theory: The impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine. *Strategic Management Journal*, 20, 223-250.
- Buchanan, Fitzgerald, Ketley, Gollop, Jones, Lamont, & Whitby. (2005). No going back: a review of the literature on sustaining organizational change. *International journal of management reviews*, 189-205.
- Business 2.0. (2005). The CEO's secret handbook. *Business 2.0*, 53-62.
- Butler, Letza, & Neale. (1997). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *Long Range Planning*, 153-242.
- Campbell, D., Datar, S. M., Kulp, S. L., & Narayanan, V. G. (2015). Testing Strategy with Multiple Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard at Store24. *Journal of Management Accounting Research*, 27(2), 39-65.
- Chang. (2004). Performance measurement and adoption of Balanced Scorecards: A survey of municipal government of USA and Canada. *International Journal of Public Sector Management*, 204-221.
- DeCarolis, D. (2003). Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: An analysis of their relationship with firm performance. *Journal Of Management*, 27-50.
- Deeds, D. L. (2003). Alternative strategies for acquiring knowledge.
- Deeds, D. L., De Carolis, D., & Coombs, J. (2000). Dynamic Capabilities and new product development in high technology ventures: An empirical analysis of new biotechnology firms. *Journal of Business Ventures*, 211-229.
- Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 1091-1112.
- Delmar, F., Davidson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at a High-Growth Firm. *Journal of Business Venturing*, 18, 189-216.
- Deutschman. (2005). Making change. *Fast Company*, 53-62.
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2008). *The Practice of Management, Revised Edition* (1 ed.). New York, Estados Unidos: HarperCollins Publishers Inc.
- Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (2005). Conceptualizing and measuring Capabilities: Methodology and empirical application. *Strategic Management Journal*, 26, 277-285.
- Enríquez, C. C. (2003). *Balanced Scorecard aplicado en la Administración de Proyectos de Tecnologías de Información: Caso de Estudio*. Monterrey, Nuevo León, México: Tesis de Maestría.
- Ethiraj, S. K., Kale, P., Krishnan, M. S., & Singh, J. V. (2005). Where do capabilities come from and why do they matter: A study in the software services industry. *Strategic Management Journal*, 25-45.

-
- Fahey, L. (1999). *Competitors*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Funk, K. (2003). Sustainability and performance. *MIT Sloan Management Review*, 44(2), 65-70.
- Gardner, T. (2005). Interfirm competition for human resources: Evidence from the software industry. *Academy of Management Journal*, 237-256.
- Garengo, P., & Biazzo, S. (2012, Enero 12). Unveiling strategy in SMEs through balanced scorecard implementation: A circular methodology. *Total Quality Management*, 23(1), 79-102.
- Geuser, F., Mooraj, S., & Oyon, D. (2009). Does the Balanced Scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance. *European Accounting Review*, 1, 93-122.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 115-132.
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24, 491-517.
- Gumbus, A., & Lussier, R. (2006). Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures. *Journal of Small Business Management*, 44(3), 407-425.
- Haas, M. R., & Hansen, M. T. (2005). When using knowledge can hurt performance: The value of organizational capabilities in a management consulting company. *Strategic Management Journal*, 26, 1-24.
- Hafeez, K., Zhang, Y. B., & Malak, N. (2002). Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 28-35.
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 1155-1178.
- Hawawini, G., Subramanian, V., & Verdin, P. (2003). Is performance driven by industry or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, 24, 1-16.
- Hill, C. L., & Rothaermel, F. T. (2003). The performance of incumbent firms in the face of radical technological innovation. *Academy of Management Review*, 28, 257-274.
- Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2002). The essence of strategic leadership: Managing human and social capital. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 3-14.
- Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358.
- Hitt, M. A., Ireland, D. R., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración Estratégica. Competitividad Globalización, Conceptos y Casos*. Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2006). *Understanding Business Strategy*. Cincinnati: Thomson.

- Hitt, S., & Ireland. (2008). *Managing Resources in a dynamic environment*. Nueva York: Cengage Learning.
- Horwath, R. (2006). The origin of Strategy. 1-2.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., & Wan, W. P. (1999). Swings of a Pendulum: Theory and Research in strategic management. *Journal of Management*, 25, 417-456.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016, Septiembre 9). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Retrieved from Búsqueda de Unidades Económicas del Estado de Hidalgo: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1986). Relationships among corporate level distinctive competencies, diversification strategy, corporate structure, and performance. *Journal of Management Studies*, 401-416.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Managing Strategic alliances to achieve competitive advantage. *Journal of Management*, 28, 416-446.
- Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., & Hitt, M. A. (2006). *Understanding Business Strategy*. Cincinnati: Thomson South Western.
- Jacobides, M. G., & Winter, S. G. (2005). The co-evolution of capabilities and transaction costs: Explaining the institutional structure of production. *Strategic Management Journal*, 395-413.
- Jaffe, E. D., Nebenzahl, I. D., & Schon, I. (2005). Strategic options of home country firms faced with MNC entry. *Long Range Planning*, 38(2), 183-196.
- Kaplan, R. S. (2009). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. *Handbook of Management Accounting Research*, 3, 2-28.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business School Press.
- King, A. W., & Zeithaml, C. P. (2001). Competencies and firm performance: Examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 75-99.
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2003, Diciembre). Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. *Journal of Management Studies*, 183-191.
- Lei, D., & Slocum, J. W. (2005). Strategic and organizational requirements for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 19(1), 31-45.
- Lueg, R., & Vu, L. (2015). Success factors in Balanced Scorecard implementations - a literature review. *Management Revue*, 26(4), 306-327.
- Makadok, R. (1999). Interfirm differences in scale economies and the evolution of market shares. *Strategic Management Journal*, 20, 935-952.
- Makhija, M. (2003). Comparing the resource-based and market-based views of the firm: Empirical evidence from Czech privatization. *Strategic Management Journal*, 24, 433-451.

-
- Marr, B. (2001). Scored for Life. *Financial Management*, 30(4), 30.
- Martin, P. (1999). Lessons in Humility. *Financial Times*, 18.
- McEvity, S. K., & Chakravarthy, B. (2002). The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge. *Strategic Management Journal*, 23, 285-305.
- Mintzberg, H., & James, Q. B. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos* (2 ed.). Prentice Hall. Retrieved enero 14, 2016
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. New York: The Free Press.
- Modell, S. (2009). Bundling management control innovations: a field study of organisational experimenting with total quality management and the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 59-90.
- Nair, A., & Kotha, S. (2001). Does group membership matter? Evidence from the Japanese Steel Industry. *Strategic Management Journal*, 22, 221-235.
- Nair, M. (2004). *Essentials of Balanced Scorecard*. Hoboken, New Jersey, Estados Unidos: Willey & Sons.
- Nambisan, S. (2002). Designing virtual customer environments for new products development: Toward a theory. *Academy of Management Review*, 27, 392-413.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced Scorecard Step by Step, Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York, Estados Unidos: John Wiley & Sons.
- Niwon, R. D., Hitt, M. A., Lee, H., & Jeong, E. (2004). Market reactions to announcements of corporate downsizing actions and implementation strategies. *Strategic Management Journal*, 1121-1120.
- Northcott, D., & Taulapapa, T. M. (2012). Using the Balanced Scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management*, 25(3), 166-191.
- Papalexandris, A. I. (2004). Implementing the Balanced Scorecard in Greece: A software firm's experience. *Long Range Planning*, 351-366.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy Techniques for Analysing Industries and Competitors* (1 ed.). New York, Estados Unidos: The Free Press.
- Quinn, J. B., Anderson, P., & Finkelstein, S. (1996). Making the most of the best. *Harvard Business Review*, 74(2), 71-80.
- Rigby, D. (2011). Management tools and techniques, a survey. *California Management Review*, 40-42.

-
- Roberts, & Dowling. (n.d.). *Corporate Reputation*.
- Rompho, N. (2011, Noviembre 1). Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study. *International Journal of Business and Management*, 6(11), 39-46.
- Shamsie, J. (1994). The context of dominance: An industry-driven framework for exploiting reputation. *Strategic Management Journal*, 31, 165-1991.
- Shamsie, J. (2003). The context of dominance: An industry-driven framework for exploiting reputation. *Strategic Management Journal*, 24, 199-215.
- Shankar, V., & Bayus, B. L. (2003). Network effects and competition: An empirical analysis of the home video game industry. *Strategic Management Journal*, 27, 375-384.
- Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic flexibility: Organizational preparedness to. *Academy of management Executive*, 18(4), 44-59.
- Shoemaker, P. J., & Amit, R. (1994). *Investment in strategic assets: Industry and firm-level perspectives*. Greenwich: Eds. Advances.
- Simon, Hiit, & Ireland. (2009). *Managing firm resources in dynamic environments*. Nueva York.
- Smith, K. G., Collins, C. J., & Clark, K. D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 48, 346-357.
- Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14(4), 361-388.
- Subramani, M., & Venkataraman, N. (2003). Safeguarding investments in asymmetric interorganizational relationships: Theory and Evidence. *Academy of Management Journals*, 46, 46-62.
- Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., & Pinch, S. (2004). Knowledge Clusters and Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 29, 258-271.
- West III, G. P., & DeCastro, J. (38). The Achilles heel of firm strategy: Resource weaknesses and distinctive inadequacies. *Journal of Management Studies*, 417-442.
- Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: Insight from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 97-125.

Anexos

Anexo 1 - Encuesta de clima laboral

Sección 1. (El puesto de trabajo desempeñado) Valore de 1 al 5 (donde 5 es afirmación y 1 es negación) las siguientes afirmaciones en relación con la tu puesto de trabajo.

	1	2	3	4	5
¿Tu puesto de trabajo está en relación a tu experiencia?	<input type="radio"/>				
¿Tu puesto de trabajo está en relación a tu grado académico?	<input type="radio"/>				
¿Te sientes valorado en el puesto de trabajo?	<input type="radio"/>				
¿Te sientes suficientemente reconocido y considerado en tu puesto?	<input type="radio"/>				
En general ¿Te sientes a gusto en tu actual puesto y obligaciones?	<input type="radio"/>				

Sección 2 (Condiciones del lugar de trabajo). Valore de 1 al 5 (donde 5 es afirmación y 1 es negación) las siguientes afirmaciones en relación con tu lugar de trabajo.

	1	2	3	4	5
¿El puesto de trabajo resulta aseado?	<input type="radio"/>				
¿La temperatura del lugar de trabajo es adecuada?	<input type="radio"/>				
¿La luz para trabajar en el puesto es la adecuada?	<input type="radio"/>				
¿Los equipos computacionales funcionan adecuadamente?	<input type="radio"/>				
En general ¿Te sientes cómodo en tu lugar de trabajo?	<input type="radio"/>				

Sección 3 (Miembros del equipo de trabajo). Valore de 1 al 5 (donde 5 es afirmación y 1 es negación) las siguientes afirmaciones en relación con la organización.

	1	2	3	4	5
¿La relación con los compañeros de trabajo es buena?	<input type="radio"/>				
¿El trabajo en equipo desempeñado es bueno?	<input type="radio"/>				
¿Cuándo existen soluciones problemáticas hay solidaridad en el equipo de trabajo?	<input type="radio"/>				
¿Existe respeto con los compañeros de trabajo?	<input type="radio"/>				
En general ¿Te sientes a gusto con tus compañeros de trabajo?	<input type="radio"/>				

Sección 4 (Relación con los superiores). Valore de 1 al 5 (donde 5 es afirmación y 1 es negación) las siguientes afirmaciones en relación con la tu jefe directo.

	1	2	3	4	5
¿El trato de los superiores hacia ti es de respeto y amabilidad?	<input type="radio"/>				
¿Consideras adecuado el nivel de exigencia por parte de tu jefe?	<input type="radio"/>				
¿El jefe participa en la solución de problemas?	<input type="radio"/>				
¿El jefe directo fomenta el trabajo en equipo y la comunicación?	<input type="radio"/>				
En general ¿Te sientes a gusto con tu actual jefe?	<input type="radio"/>				

Sección 5 (Opinión acerca de la empresa). (Relación con la empresa). Valore de 1 al 5 (donde 5 es afirmación y 1 es negación) las siguientes afirmaciones en relación con la organización.

	1	2	3	4	5
¿Está satisfecho con tu trayectoria en la empresa?	<input type="radio"/>				
¿Te sientes orgulloso de pertenecer a la empresa?	<input type="radio"/>				
¿Te sientes integrado con tu empresa?	<input type="radio"/>				
¿Conoce bien su aportación al conjunto de la empresa?	<input type="radio"/>				
En general ¿Te encuentras satisfecho con tu empresa?	<input type="radio"/>				

Sección 6 (Compensaciones). Valore de 1 al 5 (donde 5 es afirmación y 1 es negación) las siguientes afirmaciones en relación con la tu sueldo y compensaciones.

	1	2	3	4	5
¿Tu sueldo está conforme en relación a los demás miembros de la empresa?	<input type="radio"/>				
¿Consideras que tu sueldo está por encima del promedio fuera de la empresa?	<input type="radio"/>				
¿Crees que tu sueldo está en consonancia con la situación económica de la empresa?	<input type="radio"/>				
¿Consideras que deberías recibir mejor sueldo y compensaciones?	<input type="radio"/>				
En general ¿Estás conforme con tu actual sueldo y compensaciones?	<input type="radio"/>				

Anexo 2. Encuesta de satisfacción al cliente

Sección 1. Opinión acerca del servicio de consultoría y trato de los colaboradores

1. Por favor indique el grado de satisfacción general con los servicios que la empresa le ha ofrecido, donde 10 es completamente satisfecho y 1 completamente insatisfecho

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

2. En comparación con otras alternativas de servicios de los servicios de consultoría ofrecidos por la empresa (como publicidad, diseño de sistemas, cursos de capacitación o certificaciones) el nuestro es

Mucho mejor	<input type="radio"/>
Algo Mejor	<input type="radio"/>
Igual	<input type="radio"/>
Peor	<input type="radio"/>
Mucho Peor	<input type="radio"/>
No lo se	<input type="radio"/>

3. Por favor, valor de 1 al 10 (donde 10 es excelente y 1 es muy mala) los siguientes atributos de los integrantes de la empresa al brindarle el servicio.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientada a satisfacer al cliente	<input type="radio"/>									
Calidad del servicio	<input type="radio"/>									
Buena organización	<input type="radio"/>									
Profesional	<input type="radio"/>									
Trato al cliente	<input type="radio"/>									
Puntual	<input type="radio"/>									
Ética	<input type="radio"/>									

4. Ahora valore del 1 al 10 (donde 10 es excelente y 1 es muy mala) la importancia que tienen para usted y su empresa los mismos atributos.

Atributo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Orientado a satisfacer al cliente	<input type="radio"/>									
Calidad del servicio	<input type="radio"/>									
Buena organización	<input type="radio"/>									
Profesionalismo	<input type="radio"/>									
Respeto	<input type="radio"/>									
Puntual	<input type="radio"/>									
Ética laboral	<input type="radio"/>									

5. ¿Recomendaría usted la empresa y sus servicios a otras personas?

Si No

6. ¿Utilizaría o contrataría los servicios ofrecidos por nosotros de nuevo en su organización?

Si No

Sección 2. Opinión de la relación costo beneficio y los precios ofrecidos por la empresa

7. Evalúa la relación costo-beneficio del servicio ofrecido (donde 10 es una excelente relación costo beneficio y 1 es pésima relación costo beneficio con el servicio adquirido)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>									

Pregunta 8. ¿Consideras justo el precio con relación al servicio que recibió tu organización?

Si No

Pregunta 9. En caso de haber respondido no en la pregunta anterior ¿podrías explicar tus razones?

Sección 3. Información de la antigüedad de los clientes y los medios de publicidad usados por la empresa

Pregunta 10. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de la empresa?

- | | | | |
|----------------------|-----------------------|------------------------|-----------------------|
| Menos de un mes | <input type="radio"/> | Entre 6 meses y un año | <input type="radio"/> |
| De uno a tres meses | <input type="radio"/> | Entre 1 y 3 años | <input type="radio"/> |
| Entre tres y 6 meses | <input type="radio"/> | Más de 3 años | <input type="radio"/> |

Pregunta 11. ¿Cuántas veces ha utilizado los servicios de la empresa?

- | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|-----------------------|
| Primera vez | <input type="radio"/> | Entre 1 y 3 | <input type="radio"/> | Más de 3 | <input type="radio"/> |
|-------------|-----------------------|-------------|-----------------------|----------|-----------------------|

Pregunta 12 ¿Por qué medios conocieron los servicios que ofrece la empresa?

- | | | | |
|--|-----------------------|--------------------|-----------------------|
| Internet (FB, Página oficial, página publicitaria) | <input type="radio"/> | Llamada telefónica | <input type="radio"/> |
| Recomendación de amigos, colegas o contactos | <input type="radio"/> | Nota de periódico | <input type="radio"/> |
| E-Mail publicitario | <input type="radio"/> | Otro | <input type="radio"/> |

Anexo 3 – Concentrado de encuesta de satisfacción

No. De Empresa	P1. Satisfacción general	P2. Comparación con la competencia	P3. Atributos del servicio.						
			Orientada a satisfacer al cliente	Calidad del servicio	Buena organización	Profesional	Trato al cliente	Puntual	Ética
1	9	No lo se	10	10	8	8	8	8	10
2	9	No lo se	9	9	9	9	10	9	10
3	8	5	8	9	9	9	8	10	10
4	10	No lo se	8	10	10	10	10	9	10
5	9	5	9	8	10	10	10	8	10
6	9	No lo se	10	9	9	9	9	8	9
7	9	No lo se	10	9	10	10	10	10	9
8	9	4	10	9	10	9	10	8	10
9	10	No lo se	9	10	8	8	8	8	10
10	10	No lo se	10	9	8	8	9	8	9
11	9	No lo se	9	10	8	10	9	8	8
12	9	No lo se	10	9	8	8	10	9	9
13	6	2	6	8	5	5	7	1	6
14	10	No lo se	10	10	10	9	10	10	9
15	10	No lo se	10	8	10	9	10	8	10
16	9	No lo se	9	9	9	10	9	8	10
17	9	5	9	9	9	10	9	8	9
18	9	5	9	9	8	8	9	8	10
19	7	No lo se	8	9	6	6	8	4	9
20	10	No lo se	10	10	10	9	9	9	10
21	10	No lo se	8	8	10	8	10	9	10
22	10	No lo se	8	8	9	9	8	10	10
Promedio	9.1	4.3	9.0	9.0	8.8	8.7	9.1	8.1	9.4
Desviación estándar	1.02	1.21	1.05	0.72	1.34	1.29	0.92	2.02	0.96

Continúa en la siguiente página

P4. Atributos valorados							P5. Intención de Recomendación	P6. Intención de contratar de nuevo
P4.1 Orientada a satisfacer al cliente	P4.2 Calidad del servicio	P4.3 Buena organización	P4.4 Profesional	P4.5 Trato al cliente	P4.6 Puntual	P4.7 Ética		
9	10	10	10	10	10	10	Si	Si
9	9	10	8	8	10	10	Si	Si
10	10	10	9	8	10	10	Si	Si
9	9	10	8	10	10	10	Si	Si
10	10	10	8	8	10	10	Si	Si
10	9	10	9	10	10	10	Si	Si
10	10	10	10	10	10	10	Si	Si
10	10	10	9	8	10	9	Si	Si
10	10	10	9	9	10	9	Si	Si
10	10	10	10	9	10	10	Si	Si
10	10	10	10	10	10	10	Si	Si
10	10	9	9	10	10	10	Si	Si
10	10	9	8	8	10	10	No	No
10	10	8	10	8	10	10	Si	Si
10	10	10	9	8	10	10	Si	Si
10	10	10	10	9	10	10	Si	Si
10	10	8	10	8	10	10	Si	Si
10	10	10	9	10	9	10	Si	Si
10	8	10	10	9	10	9	Si	Si
10	8	8	8	10	8	10	Si	Si
10	8	10	9	10	10	9	Si	Si
10	9	10	10	10	10	10	Si	Si
9.9	9.5	9.6	9.2	9.1	9.9	9.8	SD	SD
0.35	0.74	0.73	0.80	0.92	0.47	0.39	SD	SD

Continúa en la siguiente página

P7. Relación Costo beneficio	P8. Precio Justo	P9. Razones de precio injusto	P10. Tiempo de relación	P11. Veces recontractación	P12. Medio de conocimiento
9	Si	NC	Menos de un mes	Primera vez	Internet
9	Si	NC	Menos de un mes	Primera vez	Recomendación
10	Si	NC	Menos de un mes	Primera vez	Internet
10	Si	NC	Menos de un mes	Primera vez	Recomendación
10	Si	NC	Menos de un mes	Primera vez	Recomendación
10	Si	NC	Menos de un mes	Primera vez	Recomendación
9	Si	NC	Menos de un mes	Primera vez	Recomendación
10	Si	NC	Menos de un mes	Primera vez	Otro
10	Si	NC	Menos de un mes	Primera vez	Recomendación
9	Si	NC	Menos de un mes	Primera vez	Recomendación
10	Si	NC	Entre 6 meses y un año	Entre 2 y 3	E mail
10	Si	NC	Menos de un mes	Primera vez	Recomendación
6	No	El portal de la empresa se caía constantemente, las correcciones al primer boceto de página tardaron en llevarse a cabo.	Menos de un mes	Primera vez	Recomendación
10	Si	NC	Menos de un mes	Primera vez	SC
10	Si	NC	Menos de un mes	Primera vez	Recomendación
9	Si	NC	Menos de un mes	Primera vez	Recomendación
10	Si	NC	Entre 6 meses y un año	Entre 2 y 3	Otro
10	Si	NC	Menos de un mes	Primera vez	Internet
7	No	La fase de implantación del sistema demoró dos semanas mas de lo planeado. No se cumplieron los tiempos acordados	SC	SC	Recomendación
10	Si	NC	Menos de un mes	Primera vez	Recomendación
10	Si	NC	Menos de un mes	Primera vez	Internet
10	Si	NC	Menos de un mes	Primera vez	Recomendación
9.5	SD	SD	SD	SD	SD