



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE
HIDALGO**

**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS**

DIVISIÓN DE POSGRADOS

**“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA PYME:
ESTUDIO DE CASO EN UNA MEDIANA EMPRESA DE
SERVICIOS EN HIDALGO”**

PROYECTO TERMINAL

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A
L.A. VERENICE BAÑOS REBOLLEDO**

**DIRECTOR
DR. ROBERTO ESTRADA BÁRCENAS**



M. EN C. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO
 DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
 PRESENTE.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado “El Cuadro de Mando Integral en la PyME: estudio de caso en una mediana empresa de servicios en Hidalgo”, realizado por la sustentante Verence Baños Rebolledo, con número de cuenta 116676, 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 la 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 1 de octubre 2018

El comité


 Dr. Tirso Javier Hernández Gracia
 PRESIDENTE


 Mtra. María Dolores Martínez García
 SECRETARIO


 Dr. Roberto Estrada Barcoñas
 VOCAL


 Dr. Danaé Diana Ávila
 SUPLENTE


 Vo. Bo. 
 Dr. Jesús Ibarra Zamudio
 DIRECTOR
 INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS



AGRADECIMIENTOS

De manera muy especial a quién supo guiarme, aconsejarme y compartir conmigo sus conocimientos y experiencias, porque gracias a su apoyo culminé este trabajo, a mi estimado Director de Tesis Dr. Roberto Estrada Bárcenas.

A mi querida Alma Máter, porque ha cobijado mis sueños y los ha hecho realidad, orgullosamente Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Al CONACyT por respaldar el programa de la Maestría en Administración y apostar por los investigadores y en los estudiantes.

Al Dr. Jesús Ibarra Zamudio Director del ICEA, por apoyar y creer en los estudiantes.

A mi querida Coordinadora de la Maestría, Mtra. Lolita Martínez, a quien agradezco infinitamente por su apoyo, profesionalismo y objetividad.

A mis queridos maestros, que llevaré en mis pensamientos, ya que me dejaron grandes enseñanzas y tuve el honor de compartir no sólo un aula sino experiencias para toda la vida.

A la empresa Servicios Turísticos “A”, por permitirme entrar en su dinámica y darme su tiempo y apoyo para la culminación de este proyecto.

DEDICATORIAS

Quiero dedicar este trabajo a mi Padre, quien ya no se encuentra físicamente conmigo pero que me acompaña todos los días porque recuerdo sus consejos, sus enseñanzas y representa mucho de lo que ahora tengo y soy, con mucho cariño, para mi querido Norberto.

A mis hermanas Mayra y Cristina porque han sido más que eso, ya que son quienes día a día comparten mis triunfos y a veces derrotas, pero siempre conmigo.

A mi amada madre Carolina porque ha sido mi inspiración en los momentos más difíciles, porque es la mejor amiga que he tenido y que sin duda tendré y porque me enseñó que puedo conseguir todo lo que me proponga.

A mi esposo Oscar, compañero, cómplice y apoyo, quien me acompañó en esas largas noches de desvelo para culminar un proyecto más en mi formación académica.

A quien sigue mis pasos, comparte mis triunfos y fracasos, me regala una sonrisa que cambia mi vida y me motiva a luchar todos los días por ser una mejor persona, a quien no tengo como agradecer todo el amor, esperanza e inspiración que trajo con su llegada: mi pequeña hija Carolina.

ÍNDICE

Resumen	1
Abstract	2
Introducción	3
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del problema	7
1.1.1 Antecedentes	7
1.1.2 La importancia de las PyME en el contexto global y en México	8
1.1.3 Problemáticas de las PyME	10
1.2 Justificación	14
1.3 Preguntas de investigación	15
1.4 Objetivos	15
1.4.1 Objetivo General	15
1.4.2 Objetivos Específicos	16
CAPÍTULO II. MARCO TEORÍCO	
2.1. Estrategia	19
2.1.1 Concepto de estrategia	19
2.1.2 Importancia de la estrategia	21
2.1.2.1 La estrategia en las PyME	22
2.1.3 Administración y planeación estratégica	24
2.1.4 Establecimiento de misión, visión y metas	26
2.1.5 Análisis de oportunidades y amenazas externas	27
2.1.6 Análisis de fuerzas y debilidades internas	30
2.1.7 Formulación e implementación de estrategias	33
2.1.8 Control estratégico y sistemas de control de gestión	35
2.2 Cuadro de Mando Integral	38
2.2.1 Concepto e importancia del CMI	39

2.2.2	Las perspectivas	40
2.2.2.1	Perspectiva financiera	40
2.2.2.2	Perspectiva de clientes	41
2.2.2.3	Perspectiva de procesos internos	43
2.2.2.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	44
2.2.3	Objetivos estratégicos	45
2.2.4	Indicadores	47
2.2.4.1	Indicadores financieros	48
2.2.4.2	Indicadores de clientes	49
2.2.4.3	Indicadores de procesos internos	50
2.2.4.4	Indicadores de aprendizaje y crecimiento	50
2.2.5	Mapas estratégicos	51
2.2.6	El CMI en la PyME: Revisión de estudios previos	55

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

3.1	Las Pequeñas y Medianas empresas	59
3.1.1	Concepto y clasificación de PyME	60
3.1.2	Estadísticas sobre las PyME	63
3.1.3	Desafíos y situación de las PyME	65
3.1.3.1	Contexto Internacional	65
3.1.3.2	Contexto Nacional	66
3.1.3.1	Contexto de la PyME en Hidalgo	68
3.1.3.2	Corredor de balnearios en el estado de Hidalgo	69
3.2	Contexto de la unidad de análisis	70
3.2.1	Antecedentes	70
3.2.2	Giro y número de empleados	71
3.2.3	Servicios de la empresa	71
3.2.4	Estructura orgánica	73
3.2.5	Misión, visión y valores	73

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

4.1	Características de la investigación	76
4.2	Diseño del estudio de caso	77
4.3	Actividades previas	77

4.3.1	Selección del caso	78
4.3.2	Criterios de validación del estudio	79
4.4	Procedimiento metodológico de la investigación	81
4.4.1	Procedimiento para la recolección de la información	82
4.4.2	Transcripción y análisis de los datos	85
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS		
5.1	Obtención de la información	89
5.2	Análisis de la información	90
5.3	Resultados obtenidos	91
5.3.1	Encuesta	91
5.3.2	Entrevista	92
	PROPUESTA	101
	CONCLUSIONES	112
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	115
	ANEXOS	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Herramientas de análisis estratégico para evaluar el ambiente externo.....	29
Tabla 2.	Herramientas de análisis estratégico para evaluar el ambiente interno.....	32
Tabla 3.	Definición de empresas según estrato.....	62
Tabla 4.	Número de empresas por tamaño, 2014.....	62
Tabla 5.	Número de empresas por tamaño y personal ocupado.....	63
Tabla 6.	Balnearios ubicados en Tecozautla, Hidalgo.....	70
Tabla 7.	Operacionalización de las variables.....	83
Tabla 8.	Indicadores claves de rendimiento de la empresa Servicios Turísticos “A”.....	106
Tabla 9.	Breve descripción de las etapas para del diseño del CMI en la empresa Servicios Turísticos “A”, S. A. de C. V.....	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Formulación de elementos estratégicos.....	21
Figura 2.	Proceso de administración y planeación estratégica.....	25
Figura 3.	Etapas del análisis externo.....	28
Figura 4.	Recursos y capacidad clave.....	31
Figura 5.	Desarrollo del Cuadro de Mando Integral.....	46
Figura 6.	Procedimiento para establecer el mapa estratégico.....	52
Figura 7.	Ejemplo de relaciones causa-efecto de las perspectivas del CMI.....	54
Figura 8.	Organigrama de la empresa.....	73
Figura 9.	Fases del análisis cualitativo.....	86
Figura 10.	Mapa estratégico de la empresa Servicios Turísticos “A”.....	109

REDES SEMÁNTICAS

Red semántica 1. Estrategia.....	93
Red semántica 2. Perspectiva financiera.....	95
Red semántica 3. Perspectiva de clientes.....	97
Red semántica 4. Perspectiva de procesos internos.....	98
Red semántica 5. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	100

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Relación entre las preguntas y objetivos de investigación.....	17
Cuadro 2.	Tipologías de estrategias.....	34
Cuadro 3.	Indicadores financieros utilizados corrientemente.....	48
Cuadro 4.	Indicadores de clientes más utilizados.....	49
Cuadro 5.	Indicadores de procesos internos.....	50
Cuadro 6.	Indicadores de aprendizaje y crecimiento.....	51
Cuadro 7.	Procedimiento metodológico de la investigación con estudio de caso.....	66
Cuadro 8.	Tácticas del estudio de caso para cuatro pruebas de diseño.....	79
Cuadro 9.	Procedimiento de análisis de la información por medio del Atlas.ti.....	90
Cuadro 10.	Descriptivo de las variables caracterizadoras.....	91
Cuadro 11.	Objetivos estratégicos de la empresa Servicios Turísticos “A”.....	104

Resumen

El presente estudio, tiene por objetivo analizar la viabilidad del Cuadro de Mando Integral para una mediana empresa de servicios turísticos, localizada en el municipio de Tecozautla, Hgo., a través de la metodología de estudio de caso, para el control de la gestión y la toma de decisiones, a partir de la aplicación de una entrevista semiestructurada a personas clave de la organización. Los resultados obtenidos, muestran la viabilidad de la herramienta de gestión estratégica en la empresa objeto de estudio, a partir de la definición de elementos como: estrategia, objetivos estratégicos, indicadores y mapa estratégico, bajo la metodología del Cuadro de Mando Integral en sus perspectivas genéricas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, propuesto por Kaplan y Norton (1992) con las consideraciones e investigaciones que se han realizado alrededor de las PyME (Argüello y Quesada, 2015).

Palabras clave: PyME, Cuadro de Mando Integral, Estrategia, Objetivos, Indicadores, Mapa estratégico

Abstract

The objective of this study is to analyze the viability of the Balanced Scorecard for a medium-sized tourist services company, located in the municipality of Tecozautla, Hgo., Through the case study methodology, to control the management and making decisions, based on the application of a semi-structured interview to key people in the organization. The results obtained show the feasibility of the strategic management tool in the company under study, based on the definition of elements such as: strategy, strategic objectives, indicators and strategic map, under the Integral Scorecard methodology in their perspectives generic: financial, customers, internal processes and learning and growth, proposed by Kaplan and Norton (1992) with the considerations and research that have been done around SMEs (Argüello and Quesada, 2015).

Key words: SMEs, Balanced Scorecard, Strategy, Objectives, Indicators, Strategic Map

Introducción

En información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía y la Encuesta Nacional de Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, se sabe que en México existen más de 4 millones de micro, pequeñas y medianas empresas (PyME), generadoras del 52% del Producto Interno Bruto y de más del 72% del empleo en el país (INEGI, 2015; ENAPROCE, 2015).

Estas empresas son muy importantes para el desarrollo económico del país, sin embargo, su permanencia se ve amenazada por distintos factores que dificultan su crecimiento y en muchas ocasiones las llevan al fracaso, esto tiene que ver con falta de preparación de los gerentes, ausencia de planeación, carencia de una cultura de calidad, falta de sistemas de control, carencia de recursos, estructura financiera deficiente, entre otros (Rodríguez, 2002; Palomo, 2005; Martínez y Alvarado, 2013; Almazán, Méndez y Lee, 2013; Argüello y Quesada, 2015).

Diversos modelos y herramientas han surgido para poder ayudar a las empresas en términos de poder evaluar su desempeño, así como de su gestión estratégica, mezclando medidas financieras y no financieras, con la finalidad de poder fortalecer la combinación entre la estrategia y la medición del desempeño, destacando como herramienta el Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2001; Rodrigues, Aibar y Lima, 2017).

El Cuadro de Mando Integral resulta ser una herramienta muy flexible y de fácil adaptación que posibilita una serie de beneficios para cualquier empresa, ayudando a clarificar y definir la estrategia de una organización; así también, traducir esa estrategia en acciones concretas y en una serie de indicadores que proporcionen información para contribuir al logro de los objetivos y a la explicación de las causas que originaron los resultados obtenidos (Rodrigues, Aibar y Lima, 2017; Hoque, 2014; Almazán, Méndez y Lee, 2013)

Diversos estudios han demostrado que el CMI puede ser implementado en las PyME, sin embargo, refieren que hace falta mayor evidencia empírica sobre los beneficios en su

utilización en este tipo de empresas (Almazán, Méndez y Lee, 2013; Argüello y Quesada, 2015).

En Hidalgo, la importancia que tienen las PyME no difiere mucho de lo que sucede a nivel nacional, estas empresas generan una gran cantidad de empleos, además de contribuir a la producción bruta total; en el Estado existen diferentes tipos de PyME, destacando por su importancia las insertadas en el sector servicios, ya que la entidad es considerada como un centro turístico preferido por turistas por la gran cantidad de balnearios de aguas termales y corredores acuáticos que ofrece la región, uno de esos corredores es el llamado corredor Huichapan-Tecoautla, en donde se localiza la empresa servicios turísticos “A”, S.A. de C.V. (García y Tovar, 2012; INEGI, 2015).

Así, el presente estudio tiene como principal objetivo el analizar la viabilidad del Cuadro de Mando Integral, como una herramienta de gestión estratégica para una mediana empresa de servicios turísticos en el Estado de Hidalgo, a través de una metodología de estudio de caso, para el control de la gestión y la toma de decisiones; obedece al interés personal de coadyuvar a la evidencia empírica de estudios que aporten elementos sobre la factibilidad de utilización de esta herramienta.

Desde una perspectiva empírica, el siguiente estudio, quedó estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo uno, se muestran los elementos que son necesarios para poder realizar la presente investigación; constituido por el planeamiento del problema, las preguntas y los objetivos (general y específicos) y la justificación del estudio.

En lo que corresponde al capítulo dos, se presenta el marco teórico dividido en dos apartados, en el primero se aborda sobre la estrategia, en donde se recogen aspectos como definiciones e importancia, para de esta forma aterrizar a los sistemas de control de gestión en donde se encuentra el CMI; en el segundo se establece lo relacionado al CMI refiriendo su concepto y relevancia, sus perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, mapas estratégicos y la revisión de los estudios sobre la implementación de la herramienta en el contexto de las PyME.

Dentro del capítulo tres, se presenta lo concerniente al marco contextual, el cual tiene la finalidad de presentar lo relacionado a la unidad de análisis en donde se realizó el estudio de caso, pasando primeramente por la definición, importancia y desafíos de las PyME, datos estadísticos relevantes de este tipo de empresas, para concluir de manera específica con la empresa Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V.

En el capítulo cuatro se especifica el diseño del estudio, las actividades previas al mismo, el procedimiento, transcripción y análisis de la información a partir de la realización de las entrevistas a los gerentes de la empresa y de la utilización del software *Atlas.ti* para el tratamiento de la información.

Por último el capítulo cinco, constituye el análisis y presentación de los resultados obtenidos a partir de las entrevistas; se incluye una propuesta para el diseño de los elementos del CMI en la empresa objeto de estudio y finalmente se establecen las conclusiones.

CAPÍTULO I.
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes

Las PyME conforman la mayoría de las unidades económicas del universo empresarial en México y el mundo, estas empresas tienen la capacidad de definir sus propias estrategias en términos de sus recursos y capacidades lo que puede generar un impacto en la competitividad de la empresa y le permite un posicionamiento en el mercado (Saavedra y Tapia, 2012).

Las PyME se caracterizan por tener reducido número de trabajadores, y una facturación moderada; concentrando sus actividades básicamente en el comercio, servicios e industria artesanal (CONDUSEF, 2016); es importante mencionar, que no existe homogeneidad a nivel mundial para definir a las PyME, sin embargo existen criterios que permiten identificarlas, tales como: número de trabajadores, total de las ventas anuales, los ingresos y/o activos fijos.

La literatura acerca de estrategia empresarial ha puesto de manifiesto el efecto que ejerce tanto el ambiente externo como el interno en el éxito o fracaso de una organización. Derivado de lo anterior, algunos estudios reconocen el peso específico del ambiente interno como determinante de la competitividad en las empresas (Moreno y Gomes, 2009). En el estudio realizado por Barney (1991), concluye que la competitividad empresarial se debe a los recursos y capacidades que la empresa posee y que la hacen diferente de las demás. Los recursos son elementos físicos que tiene y administra la empresa, mientras que las capacidades están representadas en las habilidades de gestionar de un modo eficiente dichos recursos.

En este sentido, el elevado nivel de competitividad entre las empresas, así como la globalización de la economía, impulsa a las organizaciones a innovar en sus prácticas administrativas y de gestión, por lo que las empresas necesitan plantear las estrategias empresariales que les permitan aumentar su eficiencia, así como brindarles ventaja entre la competencia (Almazán, Méndez y Lee, 2013).

En el mismo estudio Almazán, Méndez y Lee (2013) mencionan que para incrementar la eficiencia y competitividad de las organizaciones se tiene que considerar a la innovación como un factor estratégico. Este proceso innovativo, necesita prácticas de gestión en materia tecnológica, administrativa y de control de gestión al interior de las organizaciones y su efectividad dependerá de variables internas tales como: estrategia, gestión del conocimiento, cultura organizacional, compromiso de la dirección, así como alianzas estratégicas con el entorno y sector en general, así mismo resaltaron, que cualquier empresa, independientemente de su tamaño y la actividad a la que se dedique, debe contar con un plan estratégico y un modelo de dirección.

1.1.2 La importancia de las PyME en contexto global y en México

Diversas investigaciones han puesto de manifiesto la importancia de realizar estudios acerca de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME), a pesar de que los recursos con los que cuentan y sus opciones estratégicas son limitadas. De acuerdo con Torres (1998), las PyME son relevantes para la economía de los países y representan una solución al desempleo, generan riqueza y contribuyen a la estabilidad social. Adicionalmente, por sus características particulares tienen la capacidad de adaptarse a situaciones de crisis.

Reconociendo el valor y la importancia de las PyME, el presidente de la Comisión Europea, Jean-Claude Juncker (Comisión Europea, 2015), hizo patente que la Unión Europea podría recuperar el crecimiento, el empleo y la inversión, si se cuenta con un entorno capaz de promover un clima favorable para este tipo de empresas. Anadió, que como en otras partes del mundo, las PyME son el motor de la economía europea, por su capacidad para crear fuentes de empleo y fortalecer el crecimiento económico.

En México las PyME tienen una relevancia significativa, prueba de ello es que en el año de 2015, el gobierno de este país, con el propósito de contar con información sobre las habilidades gerenciales y de emprendimiento, así como diversos aspectos relacionados con las micro, pequeñas y medianas empresas en México, en colaboración con el Instituto

Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), presentaron la “*Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE, 2015)*”. El documento contiene información de estas unidades económicas a nivel nacional, integradas por micro, pequeñas y medianas empresas. Este proyecto, ofrece resultados en diversos temas como: capacidades gerenciales, ambiente de negocios y regulación; personal ocupado y capacitación; financiamiento, apoyos gubernamentales y cadenas de valor; tecnologías de la información y la comunicación, así como las principales características de cada estrato.

Algunos de los resultados más significativos de la ENAPROCE 2015, que ponen de manifiesto la relevancia de las PyME en México, es que en materia de personal ocupado, del universo de las empresas consideradas (un total de 4, 048,543 unidades), el 97.6% son microempresas y agrupan el 75.4% del personal; seguidas de las pequeñas empresas, que representan el 2% y aglutinan el 13.5% del personal empleado; mientras que las medianas constituyen el 0.4% de las unidades económicas y tienen más del 11% del personal ocupado.

Por otra parte, el Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática (INEGI, 2015), destacó que las PyME representan el 99.9% del total de las unidades económicas de México, generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y crean el 72% de los empleos en el país. En el estado de Hidalgo, las cifras no difieren mucho de lo que sucede a nivel nacional, el 99.94% de las empresas en el estado son PyME, constituyendo un total de 18, 634 unidades económicas; produciendo el 23% del PIB; y generando el 82.8% de los empleos (INEGI, 2009).

1.1.3 Problemáticas de las PyME

No obstante y a pesar de su relevancia, las PyME tienen serias dificultades para sobrevivir y desarrollarse en un mercado cada vez más competitivo, ya que por sus características estructurales, suelen encontrarse en desventaja tanto en recursos como en capacidades en comparación con las grandes empresas. Algunos de los problemas estructurales que dificultan su desarrollo son: bajo rendimiento y pocas habilidades administrativas (Zevallos, 2003; Palomo, 2005); ausencia de una cultura de calidad (Kauffman, 2001; Dussel, 2004); mano de obra poco calificada (Martínez y Alvarado, 2013); difícil acceso a fuentes de financiamiento formal y baja productividad (Palomo, 2005; ENAPROCE, 2015; Martínez y Alvarado, 2013); falta de dominio de los procesos de gestión (Palomo, 2005); falta de planeación (Estrada y Sánchez, 2011); y ausencia de sistemas de control de la gestión y falta de políticas públicas para este tipo de empresas (Góngora, García y Madrid, 2010; Saavedra, Tapia y Aguilar, 2013). Estas empresas no enfocan su atención en medir el desempeño, la capacitación del personal, indicadores financieros, y más del 45% no cuentan con un plan estratégico por escrito (Martins y Rialp, 2016).

Ahora bien, no sólo las PyME en México enfrentan diversas problemáticas que impiden su permanencia y competitividad en el mercado, algunas investigaciones han encontrado resultados similares de fracaso de las PyME en otros países: en Ecuador, en el año 2016, el Boletín No. 2 de la Universidad Espíritu Santo de Especialidades de Ecuador, refiere que se reconoce la importancia en la economía del país por parte de las PyME, sin embargo, a pesar de su contribución económica y social, presentan problemas financieros tales como la falta de acceso a créditos y acceso a los mercados de capital, así como problemas macroeconómicos y sociales propios del país que dificultan su crecimiento y permanencia en los mercados (Flores, 2015).

En el contexto español, Del Olmo (2013), refiere que en España el 99.9% del total de las empresas españolas son PyME, importantes por su número y por la cantidad de empleos que representan para el país, pero su presencia se ve amenazada por diferentes problemáticas, entre las que se encuentran: dificultad de acceso a la financiación, captación

de clientes, disponibilidad de personal cualificado, competencia y regulación, situación que es de gran preocupación para los empresarios españoles puesto que amenazan su desarrollo.

En el caso de las PyME colombianas, éstas enfrentan problemáticas como la falta de acceso a la información sobre oportunidades de exportación competitivas y sostenibles, problemas en su gestión administrativa derivado de la falta de capacitación gerencial del director, limitaciones en cuanto a tecnologías de la información y comunicación y temor al riesgo por parte de empresarios de las MiPyME en este país.

Con base en lo anterior, derivado de las dificultades a las que se enfrentan las PyME y reconociendo la relevancia del ambiente interno, es necesario que las organizaciones cuenten con una serie de herramientas que contribuyan a evaluar su desempeño, lograr sus objetivos y que proporcionen información para la toma de decisiones. Los Sistemas de Control de Gestión (SCG), constituyen procesos y herramientas que llevan a cabo las empresas para garantizar que las actividades que realizan estén orientadas al logro de sus objetivos; un SCG tiene que considerar áreas de la organización como: finanzas, clientes, procesos internos y clientes internos (empleados); es así, que un SCG está relacionado directamente con el desempeño de la organización y su repercusión en la estrategia empresarial (Saldías y Andalaf, 2006; Salgado y Calderon, 2014).

Uno de los SCG más utilizado por las empresas es el Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por Kaplan y Norton en el año 1992, el CMI constituye una herramienta de gestión, que traduce la visión de la empresa, a través del diseño de la estrategia en términos de objetivos estratégicos que permiten difundirse a todos los niveles de la organización, lo anterior, mediante un sistema de indicadores para alcanzar tales objetivos (Kaplan y Norton, 1996).

El CMI es una herramienta que permite fomentar la mejora continua en cada área funcional de la empresa, el CMI se integra a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, que se conjuntan con la misión, visión y objetivos de la organización para la aplicación de estrategias empresariales (Terán, Sánchez y Ruíz, 2012; Kaplan y Norton, 1997).

Adicionalmente, el CMI utiliza una serie de indicadores claves de rendimiento de las distintas áreas de una empresa, estos elementos son relevantes para la toma de decisiones, puesto que los indicadores son una representación objetiva de lo que sucede en la organización (Kaplan y Norton, 1996; Almazán, Mendez y Lee, 2013).

Kaplan y Norton (2000), hicieron notar que el CMI proporciona información relevante a la dirección de la empresa para la toma de decisiones. Esta herramienta convierte la estrategia de una organización en medidas de actuación. El CMI inicia en una empresa cuando la misma se decide a trabajar para traducir la estrategia a través de objetivos estratégicos, para posteriormente identificar los indicadores que serán comunicados dentro de la organización; para lo cual, se sugiere desarrollar un mapa estratégico de las relaciones causa-efecto entre las perspectivas, esto quiere decir, mostrar de manera gráfica los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas, con sus respectivos indicadores, mostrando la relación causa-efecto que se da entre las mismas (Cárdenas, 2009).

En este sentido, la empresa Servicios Turísticos “A”¹, S.A. de C.V. se constituye legalmente en el año de 1993, la sociedad está conformada por 23 socios, ubicada estratégicamente en el municipio de Tecozautla, en el estado de Hidalgo, con giro correspondiente al sector servicios de esparcimiento y recreativos, específicamente en el rubro de parques acuáticos y balnearios del sector privado, es una empresa mediana², cuenta con 56 empleados entre administrativos y operativos.

Desde su concepción estableció su planeación estratégica, sin embargo, cambios importantes han sucedido desde su creación y en los últimos años, específicamente en el año 2013, la empresa amplió los servicios que ofrecía con la intención de crecer y ser competitiva en el ramo en el que está inmersa; incluyendo además servicios de hotel y restaurante, sin embargo la organización refiere que ha enfrentado problemáticas internas y externas que han impactado en los resultados y metas que la misma esperaba; dichas problemáticas están asociadas a la necesidad de contar con información sobre lo que sucede en sus áreas clave que les permitan conocer la situación y problemáticas que permean en

¹ Dado el convenio de confidencialidad de la información establecido entre la empresa y el investigador, la unidad de análisis se referirá en toda la investigación como Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V.

² Dada la estratificación y clasificación de la PyME en México, (DOF, 2012)

ellas, para con esto, poder tomar decisiones rápidas y oportunas; además, refieren no haber realizado ninguna revisión ni cambios en su planeación al momento de darse su crecimiento, de esta manera, los empleados y demás colaboradores siguen trabajando bajo el esquema de planeación que se estableció al momento de su creación, lo que ha generado conflictos entre los mismos empleados, mencionan tener problemáticas en la comunicación al interior de la organización.

De esta forma, en la empresa referida no se cuenta con un sistema de control de gestión que pueda proporcionar información para el proceso de toma de decisiones; situación que preocupa a los directivos y socios, puesto que la empresa está creciendo y se enfrenta a retos importantes dado que el volumen de sus actividades y operaciones ha ido aumentando.

Derivado de lo anterior, se desprende el siguiente cuestionamiento: ¿Resulta viable el Cuadro de Mando Integral para la empresa servicios turísticos, como herramienta para el control de su gestión y la toma de decisiones?

1.2 Justificación

Las PyME se manifiestan por una estructura organizacional diferente a la de la gran empresa, teniendo como ventaja, mayor flexibilidad y adaptación a los cambios y oportunidades que le ofrece el entorno (Pomar, Franco y Rangel, 2014). Según Duran (2004), las PyME no deben considerarse como una empresa grande en versión reducida, pues poseen características específicas que la diferencian de esta. La mayor parte de la literatura relacionada con estrategia organizacional, ha sido diseñada para la gran empresa, por lo que se hace necesario realizar mayor investigación en el ámbito de la PyME.

Es así, que alrededor de estas empresas, existen problemas que son de tipo interno pero también externo, sin embargo, se destaca que los principales desafíos de estas empresas están a nivel interno, por lo tanto, se hace necesario realizar estudios formales que analicen en este nivel lo que se encuentra relacionado a sus procesos de gestión en el negocio, sobre todo en lo referente a las problemáticas relacionadas con la gestión de las PyME (Palomo, 2005; Navarrete y Sensores, 2011, Valencia, 2015).

Esta investigación es oportuna, ya que permitirá obtener evidencia empírica del CMI en las PyME y abonar en relación a la pertinencia de utilizar esta herramienta en este tipo de empresas, considerando los desafíos a los que se enfrenta y que están relacionados con su ambiente interno como externo, (Almazán, Méndez y Lee, 2013; Argüello y Quesada, 2015).

Por lo anterior, el propósito de esta investigación es analizar si la unidad de análisis cuenta con los elementos necesarios para utilizar una herramienta estratégica que le permita identificar su estrategia, definir sus objetivos, establecer indicadores para la medición de dichos objetivos, alineados a las áreas financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

En este sentido, con esta investigación la unidad objeto de estudio se verá beneficiada porque la propuesta se centra en proponer un modelo alineado al CMI que pueda contribuir a la PyME en contar con una herramienta de control que le ayude en la toma de decisiones, lo que proporciona un valor práctico del estudio.

1.3 Preguntas de investigación

Derivado del planteamiento del problema se establecen las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es el nivel de formalidad de la planeación que lleva la PyME Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V.?
2. ¿Cuál es la estrategia que lleva a cabo la empresa Servicios Turísticos “A” S.A. de C.V.?
3. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V., desde las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento)?
4. ¿Cuáles son los indicadores financieros, de clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, utilizados por la PyME Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V.?
5. ¿Cuál es la ilustración gráfica propuesta en un mapa estratégico de la relación causa-efecto de los objetivos estratégicos de la PyME desde la perspectiva del CMI (perspectiva de: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento)?
6. ¿Es viable el CMI para la empresa Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V.?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Analizar la viabilidad del Cuadro de Mando Integral, como una herramienta de gestión estratégica para una mediana empresa de servicios turísticos en el Estado de Hidalgo, a través de una metodología de estudio de caso para el control de la gestión y la toma de decisiones.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Identificar el nivel de formalidad de la planeación de la PyME Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V.
2. Identificar la estrategia seguida por la empresa Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V.
3. Identificar los objetivos estratégicos de la empresa Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V. y clasificarlos en el modelo propuesto por el CMI.
4. Describir los indicadores claves de gestión de la PyME, tomando como referencia las perspectivas propuestas por el CMI.
5. Realizar la representación gráfica de las relaciones causales a través de un mapa estratégico considerando las perspectivas propuestas por el CMI.
6. Determinar si el CMI es viable para la empresa Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V.

Con la intención de asegurar una adecuada comprensión de la relación entre las preguntas y los objetivos de investigación, se expone el cuadro 1

Cuadro 1. Relación entre las preguntas y objetivos de investigación

Preguntas	Objetivos
1. ¿Cuál es el nivel de formalidad de la planeación que lleva la PyME Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V.?	1. Identificar el nivel de formalidad de la planeación de la PyME Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V.
2. ¿Cuál es la estrategia que lleva a cabo la empresa Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V.?	2. Clarificar y definir la estrategia seguida por la empresa Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V.
3. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V., desde las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento)?	3. Identificar los objetivos estratégicos de la empresa Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V. y clasificarlos en el modelo propuesto por el CMI.
4. ¿Cuáles son los indicadores financieros, de clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, utilizados por la PyME Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V.?	4. Determinar los indicadores clave para medir los objetivos estratégicos de la PyME Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V., tomando como referencia las perspectivas propuestas por el CMI.
5. ¿Cuál es la ilustración gráfica propuesta en un mapa estratégico de la relación causa-efecto de los objetivos estratégicos de la PyME desde la perspectiva del CMI (perspectiva de: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento)?	5. Realizar la representación gráfica de las relaciones causales a través de un mapa estratégico considerado las perspectivas propuestas por el CMI.
6. ¿Es viable el CMI para la empresa Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V.?	6. Determinar la viabilidad del CMI para la empresa Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V.

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1 Estrategia

2.1.1 Concepto de estrategia

El concepto de estrategia se remonta a la guerra, Sun Tzu aproximadamente en los años 544 - 496 A.C., se refería a la estrategia militar relacionándola con conocer el terreno, identificar al oponente, reconociendo las fortalezas y debilidades del propio ejército; es decir, la estrategia, consiste en decidir cuándo, cómo y dónde enfrentar al enemigo (Tzu, 2009).

“De modo que cuando seas capaz, muestra incapacidad. Cuando estés activo, muestras inactividad. Cuando estés cerca, haz creer que estás lejos. Cuando estés lejos, haz creer que estás cerca. De modo que cuando el oponente busque ventajas, lo atraerás. Cuando se halle confundido, lo conquistarás. Cuando tenga consistencia, prepárate a enfrentarte a él. Cuando sea fuerte, evítalo. Cuando esté airado, acósalo. Atácale cuando no esté preparado. Surge allí donde no te espere”. (p. 4).

En las organizaciones, la estrategia consiste en un patrón de acciones y asignaciones de recursos para alcanzar las metas de la organización. La estrategia pretende entre otras cosas, equiparar las habilidades y recursos, con las oportunidades encontradas en el ambiente externo (Bateman y Snell, 2005).

Así también, Mintzberg (1998), refiere que la estrategia puede ser definida con cinco términos: plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva, para la toma de decisiones; estos aspectos generan el curso de acción de la organización.

Refiriéndose a la estrategia, Chandler (2003), manifiesta que esta consiste en determinar los objetivos y metas de la organización en el largo plazo, las acciones definidas y la asignación recursos para el logro de las mismas. Los recursos no se refieren únicamente a los aspectos financieros, se necesitan además recursos organizativos y humanos; estos últimos son los que determinan una ventaja competitiva sostenible sobre la competencia.

Por otra parte, Drucker (2007) considera que la estrategia consiste en clarificar ¿Qué es el negocio? y ¿Cómo debería ser?; en palabras del padre de la administración moderna, las

empresas normalmente enfocan sus esfuerzos en otras actividades, dejando de lado lo más importante y que sí impacta, el objetivo de la empresa; es decir, si el gerente o dueño conoce la actividad en que se encuentra involucrado entonces podrá determinar alternativas o cursos de acción para su empresa. Lo anterior, implica estrategias a través de la innovación, mejoramiento de las actividades, productos o servicios, con la finalidad de ser más competitivos.

Una organización necesita rumbo, planes en los que se determinen recursos y tareas, que deban ser consideradas por los integrantes de una empresa, que contribuya a lograr las metas de la misma. La estrategia involucra la evaluación de riesgos tanto a nivel interno como externo que pudiera afectar su establecimiento (Contreras, 2013).

Entonces, se puede decir, que la estrategia representa el conocimiento de la actividad del negocio, seguido del saber hacia dónde se quiere ir, dónde llegar y con qué recursos se cuenta para obtener resultados que den continuidad de la empresa; otro elemento, implica el compromiso de los miembros involucrados en la organización, seguido del uso eficiente de los recursos para poder lograr lo planeado, uno más es el tiempo, puesto que no existe un tiempo exacto y determinado cuando se habla de estrategias, todo va a depender del tipo de negocio o actividad a la que se dedique la empresa, y además, por último, se tiene que considerar la capacidad de la organización, en lo que respecta a poder modificar su estructura y ofrecer un cambio en el menor tiempo posible (Contreras, 2013).

Para efectos de esta investigación, se considerará el concepto que establece que la estrategia consiste en la planeación que se lleva desde la alta dirección, con la finalidad de conseguir resultados que sean compatibles con la misión, visión y objetivos de la organización (Wright, Pringle y Kroll, 2000).

Es así, que la estrategia consiste en la planeación a través del control, porque no se puede controlar lo que no se ha planeado, algunos autores han establecido que la planeación es un proceso y una de sus fases es el control estratégico (Bateman y Snell, 2005; Carrión, 2007).

2.1.2 Importancia de la estrategia

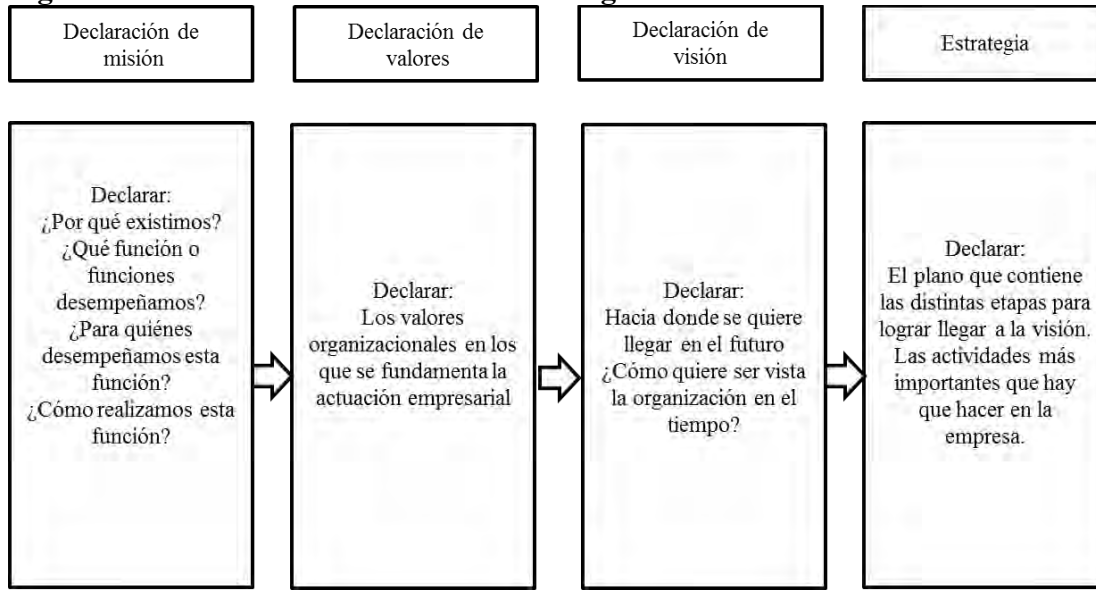
Hoy en día las empresas deben enfrentarse a un entorno dinámico y cambiante que presenta diversos desafíos que afectan la competitividad de las mismas y al que deben tratar de adaptarse. De ahí la importancia de que la empresa cuente con el diseño, implementación y control de una estrategia.

En el trabajo presentado por Miles y Snow (1978), se refiere que el éxito o fracaso de una empresa puede originarse por diversas causas, entonces, las organizaciones tienen que establecer una estrategia empresarial como guía que apoye en las decisiones y acciones que puedan adaptar a la misma, para que consigan reaccionar ante los cambios de su entorno, y puedan en caso de ser necesario, modificar sus productos o servicios y los mercados a los que se dirigen. Definen que la estrategia que debe seguirse corresponde a cuatro modelos de empresas: *organizaciones defensivas, exploradoras, analizadoras y reactivas*, de esta forma, establecen que una empresa debe contar con adaptabilidad estratégica que les permita identificar y aprovechar las oportunidades que les ofrece el entorno.

Es así, que una estrategia puede ser una herramienta efectiva en la medida en que las personas en la organización la entiendan, incluyendo los procesos mediante los cuales los activos intangibles se convertirán en resultados tangibles (Kaplan y Norton, 2002). A diferencia de los activos financieros y físicos, los intangibles son difíciles de imitar por los competidores, lo que los convierte en una poderosa fuente de ventaja competitiva sustentable (Kaplan y Norton, 2004).

Chandler (2003) refiere que algunos de los principios básicos de la estrategia se reflejan en la misión, los valores y la visión de una empresa, tal y cómo se plantea en la figura 1.

Figura 1. Formulación de elementos estratégicos



Fuente: elaboración propia, a partir de Chandler (2003)

Por lo anterior, es deseable que los administradores de empresas, analicen e identifiquen las oportunidades tanto internas como externas, diseñando acciones estratégicas, en vista de una formulación e implementación de estas, obteniendo así beneficios positivos en el desarrollo de las organizaciones. En este sentido, el diseño de estrategias es necesario y debe estar basado en el análisis, reflexión y evaluación (Popa, 2015).

De acuerdo con Chereau (2014) la estrategia genera ventajas competitivas en productos, estructuras, procesos y servicios, también establece que existe una estrecha relación entre la estrategia y la innovación, refiere que una estrategia competitiva distintiva puede requerir esfuerzos innovadores atribuibles a los recursos y actividades de innovación.

2.1.2.1 La estrategia en las PyME

En el caso de las PyME, los administradores de este tipo de empresas, se tienen que plantear ¿Qué debe hacer su empresa para conseguir sus objetivos?, y para lo anterior, qué modelo o herramienta puede adaptarse a la organización para la consecución de estos, es así como se inicia la formulación de la estrategia. La estrategia, es una guía útil para directores

y gerentes en las empresas, ya que establece el camino que debe seguirse para lograr las metas propuestas en las mismas (Cheng, Mandy y Humphreys, 2012).

Según Contreras (2013), se tiene la creencia errónea de que es fácil la implantación de una estrategia dentro de la organización, pero la realidad es que la puesta en marcha de una estrategia puede redundar en un ambiente de resistencia dentro de la misma, una resistencia total al cambio; sin embargo, si en la organización permea un ambiente favorable y dispuesto a buscar cambios e innovaciones en sus procesos, entonces la implementación de la estrategia puede darse más fácil y rápidamente.

En un estudio realizado por Gutiérrez, Sapión y Piñón (2015) en México, en donde consideraron como muestra a 30 PyME, llegaron a la conclusión de que existe una clara falta de estrategias y procesos que favorezcan la generación del conocimiento organizacional que aseguren la supervivencia y crecimiento a largo plazo de este tipo de empresas, puntualizando entonces que la ausencia de estrategias y procesos es un problema recurrente en estas organizaciones, que tiene que ser atacado.

En otro contexto, Vázquez, Sánchez y González (2015), en un estudio realizado a PyME de la ciudad de Guadalajara, México, llegaron a la conclusión, de que las empresas necesitan una transformación urgente que permita su supervivencia en un entorno empresarial globalizado, los resultados obtenidos en dicho estudio, arrojaron que existe una fuerte correlación en el desarrollo de la tecnología y los procesos de automatización, fundamentados en la adopción de prácticas innovadoras que impacten positivamente en las PyME, dichas prácticas se derivan de la puesta en marcha de estrategias que puedan generar ventajas competitivas, que permitan el crecimiento de las organizaciones.

Se ha reconocido que la PyME, tiene que operar con ventaja competitiva frente a la gran empresa; una ventaja es que cuenta con la capacidad de modificar rápidamente su estructura productiva en caso de que se presenten variaciones en los mercados, situación que por la magnitud resulta difícil para las grandes empresas, (Kamiya, 2012).

Las actividades de administración que pueden identificar las mejores oportunidades, responder a los cambios en el ambiente y tomar acciones apropiadas para conseguir el

éxito, es porque dentro de la organización prevalece al interior un ambiente emprendedor, asumiendo una postura proactiva y tomando riesgos. En este sentido, las PyME que han podido construir ventajas competitivas, son aquellas que aprovechan las ventajas de la relación entre comportamientos, modelos, herramientas y estrategias innovadoras (Martins y Rialp, 2013).

A partir de la revisión de la literatura, se puede decir, que la capacidad de una empresa para mantener su poder competitivo y conseguir elevar sus tasas de crecimiento en gran medida depende de la adecuada planeación de sus actividades, de sus programas de nuevos productos y la adopción de estrategias adecuadas. Si administrar es *"realizar a través de otros"*³, se necesita primero hacer planes sobre la forma en que esa acción habrá de coordinarse y controlarse.

Derivado de lo anterior, se establece que una empresa debe tener la capacidad de elaborar o modificar sus planes; así puede aumentar su flexibilidad y capacidad de respuesta, requisitos que son fundamentales para el éxito de las organizaciones.

2.1.3 Administración y planeación estratégica

En la actualidad la formulación e implementación de estrategias, es un proceso que involucra a los gerentes de la organización; es así, que empleados y directivos deben estar familiarizados con la planeación estratégica, a partir de esta tendencia, surgió un término para el proceso de planeación estratégica: administración estratégica (Bateman y Snell, 2005).

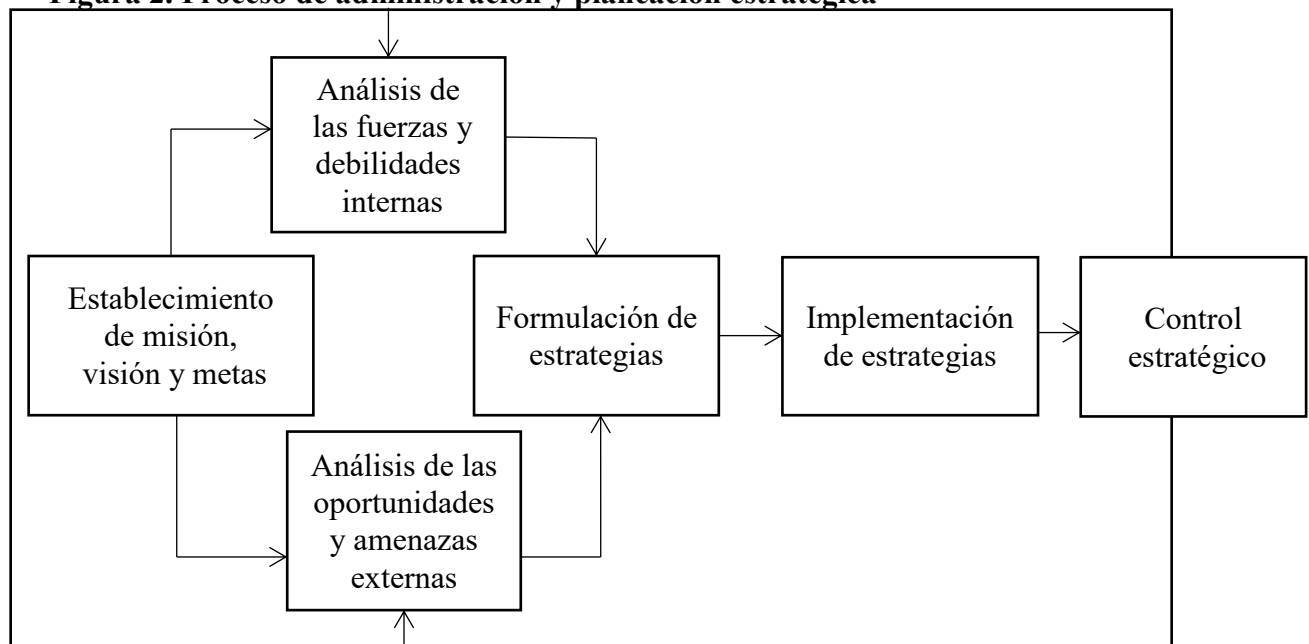
Se puede entender a la administración estratégica como un proceso continuo y dinámico que se lleva en una organización de manera que esta puede integrarse a su ambiente interno y externo; estableciendo metas y objetivos, formulando e implementando estrategias y controlando estratégicamente (Whright, Pringle y Kroll, 2000; Bateman y Snell, 2005).

³ Münch L. (2007). Administrar es "hacer a través de otros".

Es así, que la planeación y administración estratégica se encuentran integradas en un solo proceso, por el cual, la planeación estratégica pasa a ser una actividad continua que motiva a la dirección de la empresa a pensar estratégicamente, enfocándose en aspectos a largo plazo orientados al ambiente externo, pero considerando elementos tácticos y operativos a corto plazo (Bateman y Snell, 2005; Cheng, Mandy y Humphreys, 2012).

En la figura 2 se muestran los elementos que integran el proceso de administración estratégica.

Figura 2. Proceso de administración y planeación estratégica



Fuente: elaboración propia a partir de Bateman y Snell (2005)

Lo anterior, permite remarcar la secuencia que debe seguirse en la administración estratégica, considerando que es un proceso de planeación y toma de decisiones, que comienza por el establecimiento de la planeación de una organización, y culmina con el control estratégico.

En este sentido, empresas que privilegian la construcción de ventajas competitivas, son aquellas que aprovechan los beneficios de la relación que existe entre comportamientos y modelos (Bateman y Snell, 2005; Martins y Rialp, 2013).

Entonces, la planeación estratégica abre ventanas de oportunidad para el desarrollo de los negocios, proporciona a las personas y organizaciones una ruta clara de las actividades a seguir en el futuro; es un proceso de toma de decisiones; también e independientemente del tamaño, giro o características particulares de cada empresa, es indispensable que en ellas se diseñen planes estratégicos puesto que sus beneficios para las mismas se encuentran documentados (Stonehouse y Pemberton, 2002; Bateman y Snell, 2005; Hudson y Smith, 2007).

2.1.4 Establecimiento de misión, visión y metas

Misión

El primer paso de la planeación y administración estratégica consiste en el establecer la misión, visión y metas de la empresa. La misión examina la razón de ser de la empresa más allá de pretender únicamente incrementar el patrimonio de los dueños, así también, debe ser el reflejo de lo que motiva a los empleados a trabajar en la misma. La misión tiene como características: inspirar el cambio, ser de fácil comprensión y comunicación, debe establecerse partiendo del objetivo básico y los valores de la organización; puede ser amplia o reducida según los alcances de la empresa (Bateman y Snell, 2000; Niven, 2003).

Para Carrión (2007), la misión responde al cuestionamiento ¿cuál es la esencia de lo que hacemos?, recogiendo la razón de ser de la empresa, justificando su existencia, declarando sus principios y concentrada en los recursos que tiene la empresa para competir en el mercado. La misión establece el por qué una empresa es única y cuenta con valores y creencias que solamente la identifican a ella, agrupadas en su propia cultura organizacional.

Derivado de lo anterior, Niven (2003) refiere que en el establecimiento de la misión, debe formularse con la participación de empleados y directivos puesto que su esencia consiste en obtener al final el compromiso de toda la organización, por lo tanto, se tiene que tomar en cuenta a directivos, mandos medios y empleados.

Visión

En el proceso de administración estratégica, se debe establecer la visión de la organización, entendida esta como la imagen de lo que quiere representar la empresa en el futuro; sirve de base para la formulación de objetivos y estrategias. La visión va más allá de la misión, porque da una perspectiva de la empresa y también establece en lo que pretende convertirse la misma en el futuro (Bateman y Snell, 2005).

En este sentido, Carrión (2007) refiere, que la visión es muy amplia y debe representar el destino pretende cimentar una empresa, tiene que responder al cuestionamiento ¿qué queremos ser o adonde queremos llegar?, representa una declaración de las intenciones de la organización para el futuro, involucrando emocionalmente a los empleados.

Es así, que Niven (2003) señala que una declaración eficaz de visión debe contener las siguientes características: inspiradora, posible, verificable, congruente con la misión, considerando a todas las partes interesadas y reducida.

Metas

Del establecimiento de la misión y visión, se desprenden las metas estratégicas, que deben ser comunicables a toda la organización, porque permitirán llevar a una empresa al terreno operativo para poder alcanzarlas.

Estas metas, deben ser concretas y sin ambigüedades, medibles, relevantes, realistas y con fecha de término; las metas inspiran y guían a la organización en relación a su rendimiento interno y a sus competidores; las metas representan esfuerzos y desafíos para una empresa (Bateman y Snell, 2005).

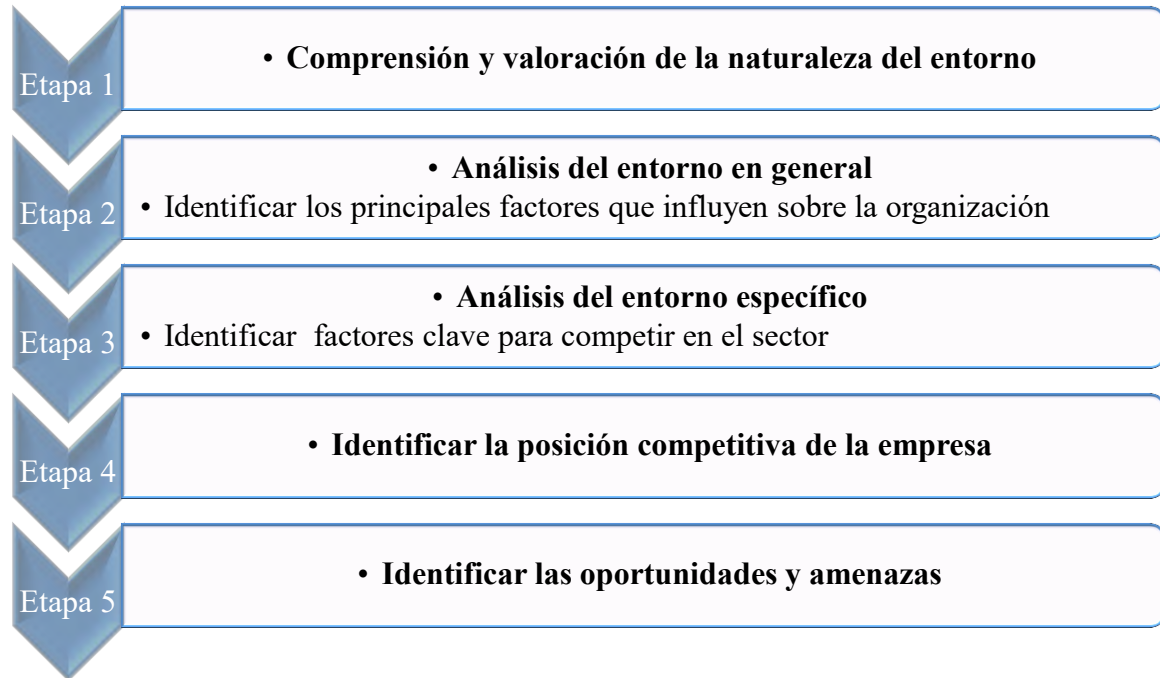
2.1.5 Análisis de oportunidades y amenazas externas

Establecidas misión y visión, en el proceso de administración estratégica, el siguiente paso consiste en analizar el ambiente externo, dado que el éxito de una organización depende de la evaluación precisa y profunda del ambiente; este análisis debe considerar por ejemplo a las personas que tienen intereses con la empresa tales como: compradores, proveedores,

gobierno, competencia, empleados, sindicatos, accionistas, por mencionar algunos; también, este análisis debe considerar cuestiones ambientales como los factores tecnológicos y la situación macroeconómica (Bateman y Snell; 2005)

En este sentido, Carrión (2007) establece que para efectuar un buen análisis externo deben seguirse cinco etapas tal y como se muestra en la figura 3.

Figura 3. Etapas del análisis externo



Fuente: elaboración propia, a partir de Carrión (2007)

Como se puede apreciar, del análisis del entorno, entendido como todo lo que se encuentra al exterior de la empresa, se pueden determinar las oportunidades que se le presentan, así como las amenazas que pueden perjudicar su efectividad; algunos cambios que puede enfrentar las organizaciones, que pueden tener un impacto en la misma, son: tecnología, globalización, cambios demográficos, ciencia, cambios en gustos y preferencias, digitalización, desregulación, entre otros (Carrión, 2007; Argüello y Quesada, 2015).

Existen algunas herramientas que pueden facilitar el análisis del ambiente externo, tales como: análisis PEST (estudio de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos), Perfil estratégico del entorno, el diamante de Porter, los cúmulos de

empresas y la creación de escenarios (Porter, 1996; Johnson y Scholes, 2001). La descripción de algunas de estas herramientas se puede ejemplificar en la tabla 1.

Tabla 1. Herramientas de análisis estratégico para evaluar el ambiente externo

Herramienta	Descripción
Análisis PEST	Análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen sobre la organización. Su objetivo consiste en analizar las variables que afectan o pueden afectar a la estrategia a seguir por la empresa en el futuro.
Perfil estratégico del entorno	Matriz que parte del análisis PEST, pero que además añade una lista de los factores claves del entorno dentro de cada dimensión del PEST, y mediante una escala de 1 al 5 permite valorar el comportamiento de cada uno de los factores clave, sin embargo, es una valoración subjetiva, que se basa en el profundo análisis de las distintas variables.
Modelo de las 5 fuerzas de Porter	Es una metodología que consiste en el análisis que permite identificar las oportunidades y amenazas que existen en el sector, considera cinco fuerzas competitivas que determinan la posibilidad de obtener rentabilidad dentro del mismo: barreras de entrada, poder negociador de los clientes, amenaza de productos o servicios sustitutos, rivalidad entre los competidores y poder negociador de los proveedores.
Cuadros estratégicos: bases del océano azul	Estas estrategias están relacionadas con la innovación en conceptos empresariales, permite representar el esquema de la competencia en un mercado, a través del análisis de las variables que determinan la manera de competir de los distintos actores de una industria

Fuente: elaboración propia, a partir de Bateman y Snell (2005); Carrión (2007); Kim y Mauborgne (2005); Porter (1982)

Derivado de lo anterior, mientras se analiza el ambiente externo en una organización, se puede realizar la evaluación de las fuerzas y debilidades sobre las áreas que se encuentran dentro de la misma.

2.1.6 Análisis de fuerzas y debilidades internas

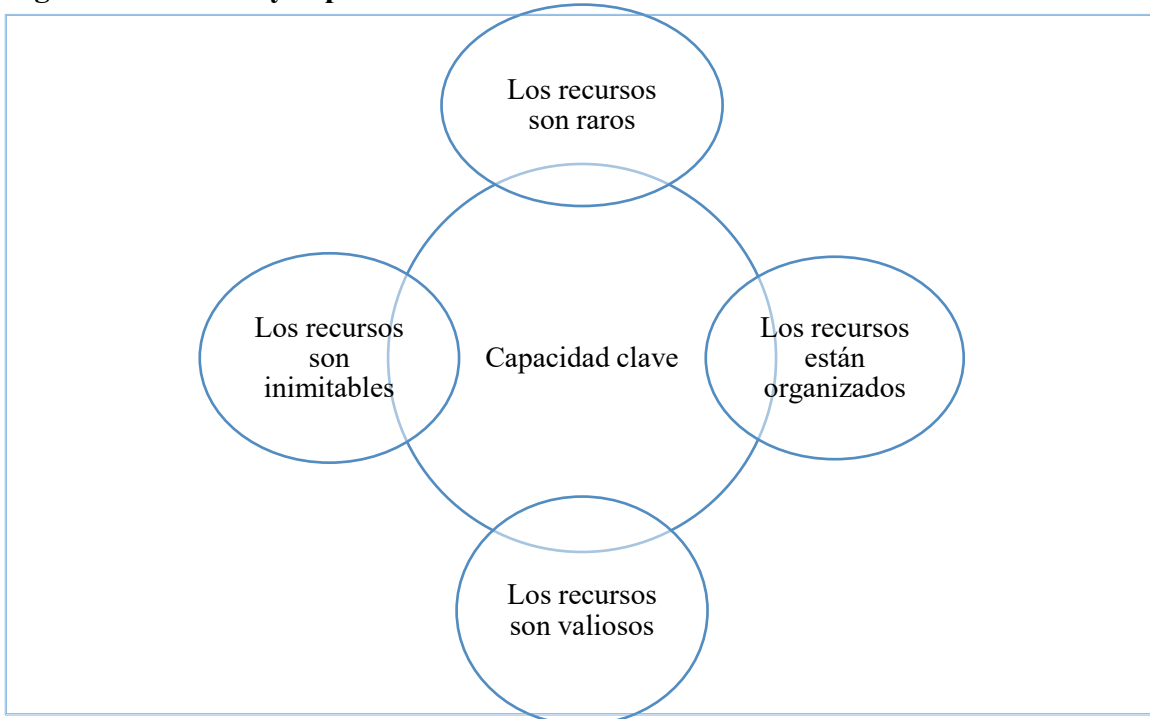
La realización del análisis interno, proporciona a los responsables de la toma de decisiones estratégica, un concentrado de las capacidades y recursos de la empresa, al mismo tiempo otorga información sobre el nivel de desempeño funcional y general; este análisis debe considerar los recursos tangibles e intangibles con los que cuenta, entendidos los primeros como bienes, instalaciones, materia prima, entre otros, mientras que los segundos, se pueden encontrar en la reputación de la empresa, cultura, capital intelectual, patentes, experiencia y aprendizaje acumulados, etcétera (Bateman y Snell, 2005).

Existen diversos estudios que relacionan la influencia y ventajas del ambiente interno como factor determinante relacionado al éxito o fracaso empresarial, utilizando la cultura, conocimiento y experiencia, como elementos asociados a la competitividad (Penrose, 1959; Lieberman y Montgomery, 1998; Moreno y Gomes, 2009; Pomar, Franco y Rangel, 2014).

Adicionalmente, el surgimiento de la Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa (Penrose, 1959; Barney, 1991; Bharadwaj, 2000) asevera que el éxito competitivo se debe al conjunto de recursos y capacidades que la empresa posee y que la hacen diferente de sus demás competidores del sector. Esto es, los recursos son aquellos elementos que tiene y controla la empresa; las capacidades representan la habilidad de gestionar de forma adecuada esos recursos para poder alcanzar los objetivos.

Entonces, dada la importancia del análisis interno, las empresas tienen que asegurar la efectividad del mismo, dado que el mismo permita entender la manera en que la empresa puede ser competitiva a través de sus recursos, mismos que además poseen características como: son raros, inimitables, valiosos y organizados. Bateman y Snell (2005) representan lo anterior, como se muestra en la figura 4.

Figura 4. Recursos y capacidad clave



Fuente: elaboración propia, a partir de Bateman y Snell (2005)

Como puede apreciarse, para el examinar el ambiente interno, debe hacerse mediante el análisis de los recursos y capacidades de la empresa, puesto que las capacidades son difíciles de imitar, por lo que estas pueden convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible integrando el conocimiento, la estrategia, las personas y la competitividad de la organización (Bateman y Snell, 2005; Carrión, 2007; Contreras, 2013).

Existen herramientas que pueden ayudar a realizar el análisis del ambiente interno: Análisis Funcional y Perfil Estratégico Interno, análisis de la Cadena de Valor, Benchmarking, análisis de razones financieras, matriz Boston Consulting Group, análisis del capital intelectual, análisis FODA, entre otros (Bateman y Snell, 2005; Carrión, 2007). La descripción de algunos de estos modelos se presenta en la tabla 2.

Tabla 2. Herramientas de análisis estratégico para evaluar el ambiente interno

Herramienta	Descripción
Análisis funcional y perfil estratégico interno	Es un instrumento intuitivo, cualitativo y fácil de elaborar, cuyo principal objetivo es el valorar el potencial que tiene la empresa en cada una de las variables claves que identificó previamente en el análisis funcional (área comercial, producción, finanzas, recursos humanos, tecnología...), utilizando para su evaluación una escala de valoración de variables del 1 al 5 respecto a su importancia para la empresa.
Cadena de Valor	Instrumento para el análisis interno de la empresa que permite desagregar las actividades que realiza una empresa para vender un producto y/o servicio, dividiendo la actividad general de la empresa en “actividades de producción de valor”, el objetivo de este análisis consiste en identificar las partes de la organización que contribuyen a la creación de valor, clasificando estas actividades en nueve categorías genéricas.
Benchmarking	Proceso que permite evaluar cómo se comparan las funciones y habilidades básicas de una empresa con las de otra u otro conjunto de empresas; metodología que permite comparar el desempeño de procesos, productos o servicios de una organización con los mejores, esto es, aprender de otros y proponerse metas.
Análisis de razones financieras	Consiste en analizar el rendimiento de la empresa en relación a sus estados contables a lo largo del tiempo, permite comparar el rendimiento de la empresa en relación a sus competidores y al sector, sin embargo no consideran a los activos intangibles que están generando o pueden generar valor para la empresa.

Continúa...

Continuación...

Matriz Boston Consulting Group	Representada en una matriz de crecimiento-participación, que representa la medida en que el negocio contribuye al rendimiento de la organización, establece cuatro cuadrantes para ubicar servicios y/o productos: estrellas, interrogantes, vacas de efectivo y perros.
Análisis FODA	Análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, representa en una matriz los puntos fuertes y débiles de la organización, sin embargo, su efectividad se ve limitada si se utiliza como única herramienta de análisis estratégico.

Fuente: elaboración propia, a partir de Porter (1982); Navas y Guerras (2002); Bateman y Snell (2005); Carrión (2007)

Ahora bien, una vez que se ha realizado el análisis del ambiente externo e interno, los tomadores de decisiones estratégicas contarán con información necesaria para la formulación e implementación de su estrategia corporativa, de negocio o funcional.

2.1.7 Formulación e implementación de estrategias

Las organizaciones que han finalizado con el análisis del ambiente externo e interno, pueden identificar y formular su estrategia, partiendo de un análisis sencillo hasta uno más sofisticado y complejo, esto dependerá de factores como tamaño, giro de la empresa, estructura, entre otros aspectos (Bateman y Snell, 2005; Carrión, 2007; Contreras, 2013).

En la formulación de estrategias se puede distinguir la estrategia corporativa, la estrategia de negocios y la estrategia funcional, el cuadro 2, refiere las especificaciones de estas tipologías.

Cuadro 2. Tipologías de estrategias

Estrategia corporativa	Estrategia de concentración	Enfocada a negocios sencillos que compiten en una sola industria.
	Estrategia de integración vertical	Abarca la expansión de dominio de la empresa a los canales de abastecimiento
	Estrategia de diversificación concéntrica	Refiere cambiarse a nuevos negocios que se relacionan al negocio original clave de la empresa
	Estrategia de diversificación conglomerado	Implica la ampliación a negocios no relacionados a las actividades de la compañía
Estrategia de negocios o competitiva	Estrategia de bajos costos	Implica ofrecer productos o servicios estándar, sin adornos
	Estrategia de diferenciación	Enfocada a conseguir ser la única empresa que ofrezca en su industria o segmento, cualidades en sus productos o servicios que valoran los clientes
	Estrategia de especialización	Basada en definir un ámbito competitivo reducido en busca de un sector
Estrategia funcional	Estas son el resultado de plantear estrategias por cada área funcional de la empresa, tienen como finalidad apoyar la estrategia de la organización	

Fuente: elaboración propia, a partir de Porter (1996); Bateman y Snell, (2005); Carrión (2007)

La formulación de estrategias, requiere tomar en cuenta: la dirección del desarrollo y el método para conseguirlo, porque así, una organización se encuentra en posibilidad de elegir entre hacer lo que viene haciendo o cambiar su rumbo e incursionar en nuevas actividades (Carrión, 2007; Contreras, 2013).

Derivado de lo anterior, Bateman y Snell (2005), refieren que no resulta suficiente la sola formulación de estrategias, se requiere además generar una perspectiva sobre la implementación, porque la estrategia debe apoyarse en decisiones que contemplen la estructura de la organización, tecnología, capital humano, sistemas de información y recompensas, la cultura de la organización y el estilo de liderazgo que prevalece al interior.

Partiendo de lo anteriormente señalado, la implementación de la estrategia produce problemas de ajuste y de eficiencia interna, que llevan a una serie de cambios dentro de la organización, para que el cambio sea exitoso, se requiere que las personas al interior sean capaces de modificar sus creencias, supuestos y comportamientos, representadas en barreras culturales que permean en una empresa (Carrión, 2007; Comas, Nogueira y Medina, 2014).

Ahora bien, la planeación y administración estratégica, consisten básicamente en la fijación de objetivos y en la decisión de cómo conseguirlos, sin embargo, esto no es suficiente, se necesita un proceso de evaluación que asegure el éxito de la estrategia, es así, que el proceso de control estratégico permite esa evaluación y facilita el corregir las posibles desviaciones (Carrión, 2007; Contreras, 2013).

2.1.8 Control estratégico y sistemas de control de gestión

Se considera, que para evaluar a una organización en sus avances sobre su estrategia, así como para tomar acciones correctivas cuando se generan discrepancias, se debe contar con un sistema de control estratégico, que aliente en las operaciones para que sean consistentes con la planeación y que admita flexibilidad para adecuarse a los cambios del entorno; es así, que una organización debe generar indicadores de desempeño, sistemas de información y mecanismos específicos de control (Bateman y Snell, 2005; Carrión, 2007; Kaplan y Norton, 1997; Estrella, Góngora y Martín, 2012).

Navas y Guerras (2002), refieren que el control estratégico abarca cinco etapas principales: el establecimiento de objetivos en función de la planeación estratégica, la medida de resultados que permita identificar qué se debe medir y cómo medirlos, comparación de

resultados y objetivos para establecer si existen desviaciones, análisis de las desviaciones para conocer las causas que las originan y la corrección de desviaciones o acciones correctivas.

Derivado de lo anterior, Carrión (2007) establece que para controlar la estrategia, se debe contar con un sistema de control estratégico que permita medir los resultados de la empresa, así como definir sistemas de control interno y diseñar un sistema de información que admita medir los resultados y establecer alertas respecto a desviaciones o cambios que pudieran repercutir en la correcta implantación de la estrategia.

Un Sistema de Control de Gestión (SCG) puede definirse como un procedimiento formal que tienen un sustento en la necesidad de conseguir información, misma que es utilizada por los administradores para conservar o cambiar esquemas en el quehacer de la empresa; son los dispositivos para lograr objetivos y asegurar la implementación de estrategias en una empresa (Simons, 1990; Cunningham, 1992; Khanti, 2007).

En este sentido, para Dextre y Del Pozo (2012), un SCG ayuda a la organización a conseguir sus objetivos, apoya en la toma de decisiones, favorece en el control sobre la evolución de la empresa y permite comprobar la efectividad de la planeación estratégica; un SCG se encuentra relacionado con la estrategia, en la parte del diseño, implementación y procesos que pueden establecer acciones de mejora (Uc, 2010; Salgado y Calderon, 2014).

Así, un SCG privilegia dentro de una organización, la información y procedimientos formales que utiliza una empresa para comunicar planes y objetivos, monitorear y dar el seguimiento a estos y sirve a los gerentes para la toma de decisiones.

Ahora bien, dada la necesidad de información por parte de las organizaciones se ha evolucionado en los sistemas de control de gestión. Esta necesidad se derivó del cambio permanente en el que se encuentran las empresas, lo que implica contar con información de manera continua y oportuna (Boned y Bagur, 2006; Estrella, Góngora y Martín, 2012).

Existen diferentes herramientas para el control de la gestión, sin embargo, el Cuadro de Mando Integral (CMI) contribuye en la organización de manera general al clarificar, comunicar y alinear las actividades de la empresa a la estrategia, traduciendo lo anterior a un conjunto objetivos estratégicos e indicadores, (Kaplan y Norton, 1996; Rodrigues, Aibar y Lima, 2017).

El CMI, como herramienta de gestión, puede medir y evaluar una empresa, contar con un panorama global de la organización y ayudar en el proceso de toma de decisiones, relacionando indicadores financieros y no financieros en cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) por medio de las que se facilita su análisis en su totalidad (Comas, Medina y Nogueira, 2014).

2.2 Cuadro de Mando Integral (CMI)

El CMI fue desarrollado en el año 1990 por Robert Kaplan y David Norton, quienes realizaron un estudio en una docena de empresas, donde exploraron nuevos métodos para medir su actividad y los resultados obtenidos. La motivación del estudio, estuvo en la creencia de que las medidas financieras de la actividad empresarial no eran suficientes considerando el entorno actual. Kaplan y Norton, junto con las empresas participantes en el estudio discutieron una serie de alternativas, y concluyeron en lo que se conoce como Cuadro de Mando Integral, en el que las mediciones fueran el reflejo de todas las actividades de la empresa: financieras, actividades de clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 1992).

El CMI es uno de los sistemas de control de gestión más utilizado por las empresas, constituye una herramienta que traduce la visión de la empresa, a través del diseño de la estrategia en términos de objetivos estratégicos que permiten difundirse a todos los niveles de la organización, lo anterior, mediante un sistema de medición (indicadores) para alcanzar dichos objetivos (Kaplan y Norton, 1996).

Según Kaplan (2002), el CMI ofrece una perfecta y armónica vinculación entre la visión y la estrategia con las tareas cotidianas de los empleados, cambiando los términos abstractos en prioridades e incentivos estratégicos claros, relacionados con resultados tangibles que tanto la organización como su gente deben buscar. Así, el valor que tienen las compañías estará determinado, cada vez más, de recursos intangibles (personas, procesos, innovación) que el sistema financiero no consigue transmitirles a los ejecutivos y a los empleados que atienden a los clientes. El cuadro de mando integral genera valor a través de la coordinación y la comunicación y no sólo mediante el control y la evaluación.

En años subsecuentes, diversas empresas utilizaron el CMI y pudieron observar resultados tangibles, ya que no sólo utilizaban la herramienta para complementar las medidas financieras con los impulsores de futuros resultados, sino también para comunicar sus estrategias a través de las medidas seleccionadas.

2.2.1 Concepto e importancia del CMI

Diversos autores ampliaron, con el tiempo, el concepto del Cuadro de Mando Integral a un sistema de gestión estratégica, pues encontraron que vincular las medidas del desempeño, con los objetivos estratégicos de las empresas era evidente para un desarrollo exitoso del mismo.

Es así, que surgieron nuevos conceptos a partir de Kaplan y Norton acerca de lo que significa CMI, en el estudio de Niven (2003), pone de manifiesto que el CMI:

“Es un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa. Las medidas seleccionadas, representan una herramienta que los líderes pueden usar para comunicar a los empleados y las partes interesadas externas los resultados y los impulsores a los que una empresa recurrirá para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos (p. 35)”.

En el mismo sentido, Fernández (2001), refiere que el CMI logra que la estrategia de una empresa pueda entenderse y comunicarse, consiguiendo destinar los esfuerzos conforme a los verdaderos objetivos estratégicos.

De igual forma, Rampersad (2003), establece que el CMI involucra la mejora continua y el desarrollo de estrategias que son sustentadas con la intención de obtener ventajas competitivas para la organización. Es así, que el CMI es traducido y comunicado en cuadros de mando por cada unidad de negocio, cuadros de mando de equipos y planes en el actuar de cada miembro que trabaja en la empresa. El énfasis se encuentra en el desarrollo e implantación de la estrategia.

En años siguientes Ganesh, Mohapatra y Nagarajan (2014), establecieron que el CMI coadyuva a expresar los objetivos estratégicos en iniciativas y acciones, al mismo tiempo puede determinar si se están logrando los resultados establecidos en la estrategia de la empresa, así mismo, el CMI que puede generar mejoras en una empresa u organización, contribuyendo a la clarificación y actualización de la estrategia y visión de la misma, para

que a su vez se traduzca la misión y la estrategia de la empresa en acciones e indicadores que ayuden al logro de los objetivos y a su vez retroalimenten sobre los resultados que se lograron (Hoque, 2014; Argüello y Quesada, 2015; Pereira y Terra, 2016; Rodrigues, Aibar y Lima, 2017).

La propuesta del CMI parte desde la visión de la organización desde cuatro perspectivas, estas perspectivas son: financiera, de procesos internos, clientes, y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 1992), de esta forma, el CMI va más allá de ser una serie de indicadores y objetivos aislados, representa un conjunto de relaciones causa-efecto dadas entre objetivos estratégicos (Rodrigues, Aibar y Lima, 2017).

2.2.2 Las perspectivas

Desde la metodología del CMI, las perspectivas representan los ángulos desde los cuales debe ser vista una organización, se han identificado cuatro perspectivas que engloban las fuerzas de una empresa, dichas perspectivas se conocen como genéricas, dichas perspectivas son: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 1992; Argüello y Quesada, 2015).

2.2.2.1 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera implica una serie de objetivos e indicadores financieros que son utilizados para concentrar las consecuencias económicas en una organización, pueden medirse fácilmente sobre acciones ya realizadas, con estas medidas se puede determinar si la estrategia de la organización, así como su puesta en marcha y ejecución, sirven a la mejora de los estándares establecidos. Los objetivos financieros sirven para concentrar la atención de los objetivos e indicadores de las otras perspectivas del CMI. Incluye medidas de importancia para el accionista, como: rentabilidad, utilidades, rendimiento, retorno de capital y el flujo de caja, entre otros (Kaplan y Norton, 1992).

En este contexto, las medidas financieras representan un importante componente del CMI, Niven (2003), indica que este tipo de medidas son útiles sobre todo para las empresas con fines de lucro, ya que por medio de los indicadores financieros, se puede determinar si la estrategia ejecutada está contribuyendo al logro de los objetivos, parte de la importancia que tiene esta perspectiva sobre las demás, es que el no contar con indicadores que establezcan el efecto del rendimiento financiero de la empresa, limitará entonces a las otras perspectivas.

Los indicadores financieros fueron considerados por muchas empresas como los más importantes, con ellos se intentaba aumentar los ingresos, reducir los costos y riesgos, así como incrementar la productividad a través del eficiente uso de los activos; estableciendo que para que una organización pueda crecer y sobrevivir, es necesario el logro de resultados financieros favorables; los indicadores de esta perspectiva indican si la estrategia de una organización, su implementación y ejecución, favorecen a la empresa al mismo tiempo que satisfacen las necesidades de los accionistas, puesto que los objetivos financieros están estrechamente relacionados con el crecimiento, valor y rentabilidad de las acciones (Niven, 2003; Alshammari, 2011; López, Gómez y Naranjo, 2016; Comas, Nogueira y Medina, 2014).

En este sentido, Argüello y Quesada (2015), indicaron que dentro de la perspectiva financiera se representa el valor económico de la organización, ingresos y productividad, añadiendo información que es relevante para los accionistas, se establecen indicadores financieros que proporcionan un panorama de lo que aconteció en la empresa, pero a pesar de su importancia, por sí solos no ayudan a visualizar lo que en el largo plazo ocurrirá en la organización.

2.2.2.2 Perspectiva de clientes

En la perspectiva de clientes, la dirección señala la segmentación del mercado y de los clientes, en los cuales competirá la empresa, así como las medidas que guiarán la actuación de la misma en los segmentos seleccionados (Kaplan y Norton, 1992).

En el trabajo de Niven (2003) identifica cuestionamientos que son necesarios para poder establecer indicadores en esta perspectiva, señalando dos preguntas básicas, ¿Quiénes son los clientes de la organización? y ¿Cuál es la proposición de valor que establece la empresa para servirlos?, ambas preguntas resultan un desafío para la organización. Esta perspectiva incluye indicadores tales como: satisfacción del cliente, cuota de mercado y adquisición de clientes como los impulsores para cualquier empresa.

Es en este sentido, Alshammari (2011) señala que con esta perspectiva se pueden medir las relaciones entre los clientes y lo que estos esperan de la empresa. Conocer a los clientes y los procesos que generan valor, es relevante para conseguir que la parte financiera sea rentable. El entendimiento que se tenga de la organización a través de la percepción de los clientes es indispensable para determinar si se cuenta con la capacidad de retener y satisfacer las necesidades de éstos. El poder medir lo anterior proporcionará un panorama de estimación de los logros obtenidos en el transcurso del tiempo. Comprender cómo alcanzar la satisfacción de las necesidades de los clientes en el futuro, la imagen que tienen de la empresa, la relación entre costo-beneficio, son indicadores que señalan los logros alcanzados y las proyecciones para el futuro.

Por lo tanto, el satisfacer a los clientes suele ser una problemática que enfrentan las empresas hoy en día, al mismo tiempo indicadores sobre la calidad de los productos o servicios, tiempo de espera, precio y el servicio posterior a la venta. Es importante para los administradores de empresas el poder satisfacer a los clientes puesto que podrán obtener beneficios a largo plazo para la organización.

En el mismo contexto, Argüello y Quesada (2015), refieren que en la perspectiva de clientes, los indicadores que se establecen sirven para evaluar el esfuerzo de la empresa para realizar propuestas sobre los precios, productos, servicios, imagen y relación que son diferentes a las de la competencia. Indicadores que son genéricos en la perspectiva de clientes son la satisfacción, retención y rentabilidad de éstos, adquisición de nuevos clientes y cuota de mercado (Kaplan y Norton, 1996).

2.2.2.3 Perspectiva de procesos internos

La perspectiva de procesos internos para Kaplan y Norton (1992), implica que los directivos tengan que identificar cuáles son los procesos críticos a nivel interno de la organización en los que la misma debe ser excelente, procesos que favorecen a una empresa en el sentido de otorgar las propuestas de valor que atraen y retienen a los clientes, así como también satisfacer las expectativas de buenos rendimientos financieros de los accionistas; medir a los procesos internos implica enfocar los esfuerzos en poder satisfacer a los clientes y el trabajar para el logros de los objetivos financieros.

En este sentido, para Niven (2003) en la perspectiva de procesos internos se señalan fundamentalmente los procesos claves de una empresa, en los que la misma debe trabajar para conseguir que los productos o servicios se adecuen a las necesidades de los clientes, cuando se logran identificar los procesos internos clave se pueden cumplir las expectativas de los clientes, es así, que analizar los procesos internos debe ser una actividad reforzada y comunicada tanto en los objetivos como en los indicadores que se han establecido en la organización, se hace necesario el enfocar los esfuerzos en la constante mejora de los procesos. El CMI marca una secuencia en el establecimiento de los indicadores respecto de cada perspectiva, y en la de procesos internos, su importancia estriba en el impacto que la misma tiene en las perspectiva de clientes y en la financiera; el CMI consigue que lo que se demanda en los procesos internos este dado en lo que esperan los clientes externos en específico (Alshammari, 2011; Kaplan y Norton, 2000).

Derivado de lo anterior, se identifica que en la perspectiva de procesos internos, una organización determina la manera en que sus tareas le permitirán conseguir las perspectivas financieras y de clientes; de esta forma, se establece que se tienen que identificar los procesos de negocios en los que una empresa debe ser excelente, estableciendo indicadores de calidad, tiempos de ciclo y de productividad (Ugalde, 2011; Argüello y Quesada, 2015).

2.2.2.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, Kaplan y Norton (1992), refirieron que una organización tiene que construir una infraestructura que tenga como finalidad la mejora y crecimiento en el largo plazo. Es decir, para formar y hacer que una empresa crezca se necesitan tres elementos fundamentales: personas, sistemas y los procedimientos de la misma.

En este sentido, para que se puedan lograr los resultados respecto a los procesos internos, clientes y financieros, se necesitan indicadores diseñados para medir la infraestructura organizativa de las habilidades y capacitación del personal y los sistemas de información sobre el grado de satisfacción de los mismos (Niven, 2003). En esta perspectiva, se pone de manifiesto que para el logro de la estrategia, el elemento humano resulta ser la clave del éxito. Se necesita de una clara visión para reconocer que una inversión en el desarrollo del personal puede crear valor para una empresa, la mejora y desarrollo de los recursos humanos, son aspectos que se consideran dentro de esta perspectiva. Esta perspectiva se considera por algunos autores como Darvish, Mohammadi y Afsharpour (2012) la parte impulsora de las perspectivas de clientes, procesos internos y financiera pues dentro de esta se ponen en evidencia los conocimientos y habilidades que la empresa tiene para la innovación, el desarrollo de sus productos o el mejoramiento de sus servicios, pero lo más importante es la capacidad que tiene para aprender.

Finalmente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se analizan tres aspectos principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización (Kaplan y Norton, 1996). Los objetivos que se hayan propuesto en las perspectivas, financiera, de clientes y de proceso interno, revelarán las brechas entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos, y las capacidades necesarias para alcanzar estos objetivos.

Por esta razón, los indicadores desde esta perspectiva medirán los esfuerzos en capacitación, motivación, mejoras en procesos, en tecnología y sistemas de información (Kaplan y Norton 1996).

Derivado de los antecedentes del CMI, definición del mismo y el análisis de sus cuatro perspectivas, se establece que el CMI ha sido utilizado en muchas organizaciones como modelo para medir el desempeño y gestionar la estrategia.

Ahora bien, la elección de las cuatro perspectivas del CMI debe estar sustentado sobre las acciones que describan la historia de la estrategia, que logró una ventaja competitiva para la organización; es así, que el CMI es una herramienta que comunica la estrategia de la empresa por medio de medidas (indicadores) interrelacionadas entre las perspectivas (Kaplan y Norton, 2001; Niven, 2003).

Por lo anterior, se define que la estrategia establece las actividades y elecciones que se deben hacer para establecer un diferenciador de la empresa, sin embargo, para establecer las medidas de resultados se hace necesario, determinar un conjunto de objetivos estratégicos o de resultados que señalen lo que se tiene que hacer para ejecutar la estrategia (Niven, 2003).

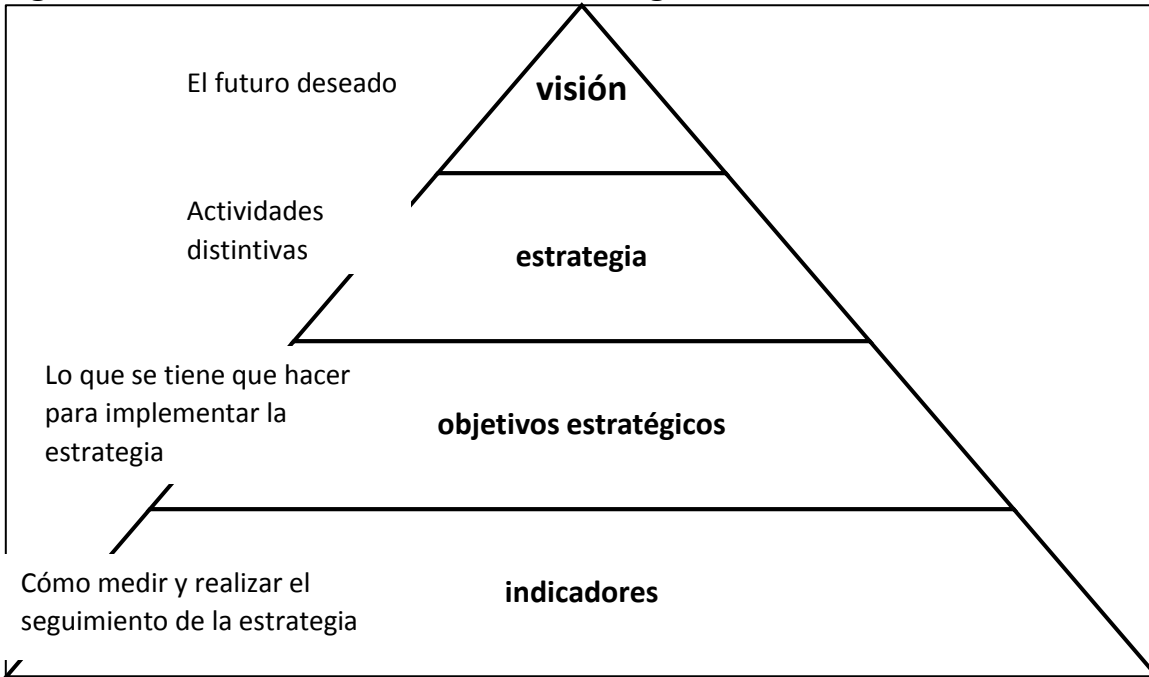
2.2.3 Objetivos estratégicos

El establecimiento de objetivos estratégicos implica un análisis de cada perspectiva del CMI (Kaplan y Norton, 2001), porque la declaración de los mismos servirán de enlace entre la estrategia y las medidas que se utilizan para conseguir los objetivos generales de una organización, Niven (2003) refiere que es necesario, para el establecimiento de los objetivos estratégicos que en una organización se planteen preguntas por cada perspectiva que pueden ser:

- Perspectiva financiera: ¿Cuáles son los pasos financieros requeridos para garantizar la ejecución de la estrategia?
- Perspectiva de clientes: ¿Quiénes son los clientes objetivo y cuál es la proposición de valor para servirlos?
- Perspectiva de procesos internos: Para poder satisfacer a clientes y accionistas ¿Qué procesos se deben dominar?
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿Qué herramientas y capacitación necesitan los empleados para poder ejecutar la estrategia?

En la figura 5 se representa el lugar de importancia de los objetivos estratégicos en la metodología del CMI.

Figura 5. Desarrollo del Cuadro de Mando Integral



Fuente: elaboración propia, siguiendo a Niven (2003)

La figura anterior representa el desarrollo del CMI, los objetivos y medidas deben considerar las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), puesto que con el establecimiento de ellos se analizarán en el transcurso del tiempo los resultados de efectividad de la implantación de la estrategia.

Los objetivos estratégicos constituyen los fines deseados por la organización para la consecución de la visión, los objetivos establecen lo que se pretende alcanzar en un periodo establecido, es entonces, que los objetivos estratégicos sirven para llevar a efecto la estrategia de la empresa, se encuentran inmersos en cada una de las perspectivas del CMI, así que deberán interrelacionarse entre sí, estas relaciones se denominan causa-efecto y se representan en un mapa estratégico (Kaplan y Norton, 1996).

Ahora bien, en un mapa estratégico se visualizan las relaciones causa- efecto y con ello se permite realizar de manera tangible lo que una organización ha planteado, el establecimiento de la relaciones causa-efecto, está asociado con la viabilidad de la estrategia de la empresa, ya que el CMI permite automatizarla, pero debe descansar en una estructura adecuada (Kaplan y Norton, 2000); por lo tanto, la estrategia de una empresa será consistente en objetivos realistas, objetivos que se convertirán en indicadores, estableciendo relaciones entre las perspectivas (financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

De la definición de los objetivos estratégicos, desarrollados para cada perspectiva del CMI se deben enunciar los indicadores consigan medir el cumplimiento de dichos objetivos (Kaplan y Norton, 1996; Niven, 2003).

2.2.4 Indicadores del Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (1992), establecieron que resulta más fácil gestionar aquello que puede medirse, por lo tanto, una vez planteados los objetivos estratégicos, debe determinarse cómo es que van a medirse, razón por la cual se deben crear los indicadores. Estos indicadores, también conocidos como métricas apoyan en el seguimiento de la estrategia, ya que éstos, representan el único medio para conocer si se cumplen o no los objetivos estratégicos (Carrión, 2005).

Los indicadores, son importantes dentro del CMI porque representan el “medio”, para conseguir el “fin”, los objetivos (Kaplan y Norton, 1996), los indicadores deben establecerse por cada una de las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

2.2.4.1 Indicadores financieros

Para Niven (2003), las medidas financieras (indicadores), representan una traducción directa de las estrategias de la empresa, ocupadas de las tareas diferenciadoras que conducen a la organización al éxito; sin embargo, en la práctica las empresas utilizan indicadores financieros que se relacionan a tres áreas: crecimiento, rendimiento y creación de valor, ya que en algún momento la empresa buscará *crecimiento* en el mercado al que sirve o en el rendimiento ganado, para la mayoría de las empresas privadas el crecimiento tiene como objetivo la *rentabilidad* como criterio clave de éxito así como la determinación del *valor* para conocer si las inversiones financieras realmente lo están generando.

Derivado de lo anterior, se reconoce que los indicadores de la perspectiva financiera contribuirán a establecer el curso para determinar las otras medidas del CMI, que deberán ser el reflejo del plan estratégico, dichos indicadores deben contar la historia particular de la empresa, el siguiente cuadro representa los indicadores financieros comúnmente utilizados:

Cuadro 3. Indicadores financieros utilizados corrientemente

- Activo total	- Valor añadido de mercado (MVA)
- Activo total por empleado	- Valor añadido por empleado
- Beneficio como % del activo total	- Tasa de crecimiento compuesta
- Rentabilidad del activo neto	- Dividendos
- Ingresos/activo total	- Valor de mercado
- Margen bruto	- Precio de las acciones
- Beneficio neto	- Mix de accionistas
- Beneficio como % de las ventas	- Fidelidad de los accionistas
- Beneficio por empleado	- Flujo de caja
- Ingresos	- Costes totales
- Ingresos por productos nuevos	- Calificación crediticia
- Ingresos por empleados	- Deuda
- Ingresos	- Relación capital ajeno/capital propio
- Ingresos por productos nuevos	- Intereses ganados
- Ingresos por empleado	- Días ventas en cuentas a cobrar
- Rentabilidad de los recursos propios (ROE)	- Facturación cuentas a cobrar
- Rentabilidad del capital empleado (ROCE)	- Días en cuentas a pagar
- Rentabilidad de la inversión (ROI)	- Días en inventario
- Valor económico añadido (EVA)	- Ratio rotación de existencias

Fuente: elaboración propia, siguiendo a Niven (2003)

2.2.4.2 Indicadores de clientes

Para Niven (2003) y Rodrigues, Aibar y Lima (2017), mencionan que no existe dificultad en las empresas al momento de establecer indicadores relacionados con los clientes, dado que existen indicadores genéricos, estos pueden ser: satisfacción de los clientes, cuota de mercado, retención y rentabilidad de clientes.

Cuadro 4. Indicadores de clientes más utilizados

<ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de los clientes - Fidelidad de los clientes - Cuota de mercado - Quejas de los clientes - Quejas resueltas al primer contacto - Tasa de rentabilidad - Tiempo de respuesta por solicitud de cliente - Precio directo - Precio en relación con la competencia - Coste total para el cliente - Duración media de la relación - Clientes perdidos - Retención de clientes - Tasa de adquisición de clientes - Clientes por empleados - Porcentaje de ingresos por nuevos clientes - Número de clientes - Ventas anuales por cliente - Tasa de ganancia (ventas cerradas/contactos de ventas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Visitas de clientes a la empresa - Horas pasadas con los clientes - Coste comercial como porcentaje de las ventas - Número de anuncios publicados - Número de propuestas hechas - Reconocimiento de marca - Tasa de respuesta - Número de ferias con participación - Volumen de ventas - Gastos compartidos por cliente objetivo por clientes - Clientes perdido - Ventas por cada canal - Tamaño medio económico de los clientes - Clientes por empleados - Gastos por servicios a los clientes por clientes - Rentabilidad de los clientes - Frecuencia (número de transacciones de venta)
--	--

Fuente: elaboración propia, siguiendo a Niven (2003)

La elección de indicadores en la perspectiva de clientes, se puede medir fácilmente por medio de encuestas y cuestionarios, específicamente en aspectos relacionados a la satisfacción y fidelidad de los clientes (Niven, 2003).

2.2.4.3 Indicadores de procesos internos

Después de identificar los indicadores financieros y de clientes, es necesario establecer medidas para valorar los procesos internos y las actividades que contribuyen a crear valor para los clientes, se proponen indicadores genéricos del proceso interno, que pueden servir de guía en el establecimiento de estos (Niven, 2003; Argüello y Quesada, 2015). El cuadro 5 muestra algunos ejemplos que se pueden utilizar en esta perspectiva.

Cuadro 5. Indicadores de procesos internos

- Coste medio por transacción	- Momento de equilibrio
- Entrega a tiempo	- Mejora de los tiempos cíclicos
- Tiempo de espera medio	- Mejoras continuas
- Rotación de inventario	- Reclamaciones de garantía
- Emisiones medioambientales	- Identificación usuario destacado
- Gasto de investigación y desarrollo	- Productos y servicios en la red
- Participación de la comunidad	- Tasa de rentabilidad interna de proyectos nuevos
- Patentes pendientes	- Reducción desperdicios
- Edad media de las patentes	- Utilización del espacio
- Relación productos nuevos/oferta total	- Frecuencia de compras devueltas
- Falta de existencias	- Tiempo muerto
- Tasas utilización mano de obra	- Exactitud de la planificación
- Tiempo de respuesta a solicitudes de clientes	- Tiempo necesario para salir al mercado de nuevos productos/servicios
- Porcentaje de defectos	- Introducción de nuevos productos/servicios
- Repetición del trabajo	- Número de historias positivas en los medios
- Disponibilidad base de datos clientes	

Fuente: elaboración propia, a partir de Niven (2003)

2.2.4.4 Indicadores de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los empleados incluye los indicadores que refieren a las personas, sus conocimientos y los medios para compartirlos, son los potenciadores de las perspectivas financiera, de clientes y de procesos internos; las empresas deben considerar indicadores de aprendizaje y crecimiento en la construcción de su CMI (Niven, 2003, Argüello y Quesada, 2015). El cuadro 6 contempla algunos indicadores utilizados en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Cuadro 6. Indicadores de aprendizaje y crecimiento

<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones - Motivación y coordinación - Participación de los empleados en asociaciones profesionales o comerciales - Inversiones en formación por cliente - Promedio de años de servicio - Porcentaje de empleados con estudios avanzados - Número de empleados con formación cruzada - Absentismo - Tasa de rotación de los empleados - Satisfacción de los empleados - Participación en planes de propiedad de acciones - Accidentes y tiempo perdido - Valor añadido por empleado - Índice de motivación - Número de solicitudes de empleo pendientes - Tasas de diversidad - Índice de empowerment (número de directivos) 	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad del entorno laboral - Calificación de las comunicaciones internas - Productividad de los empleados - Número de cuadros de mando producidos - Promoción de la salud - Horas de formación - Tasa de cobertura de competencias - Realización de metas personales - Oportuna conclusión de valoración de actividades - Desarrollo de liderazgo - Planificación de la comunicación - Accidentes dignos de mención - Porcentaje de empleados con ordenadores - Ratio de información estratégica - Tareas interfuncionales - Gestión del conocimiento - Violaciones de la ética - Amplitud y seguimiento sobre seguridad e higiene - Antigüedad media de los empleados - Beneficio por empleado - Clima laboral
--	--

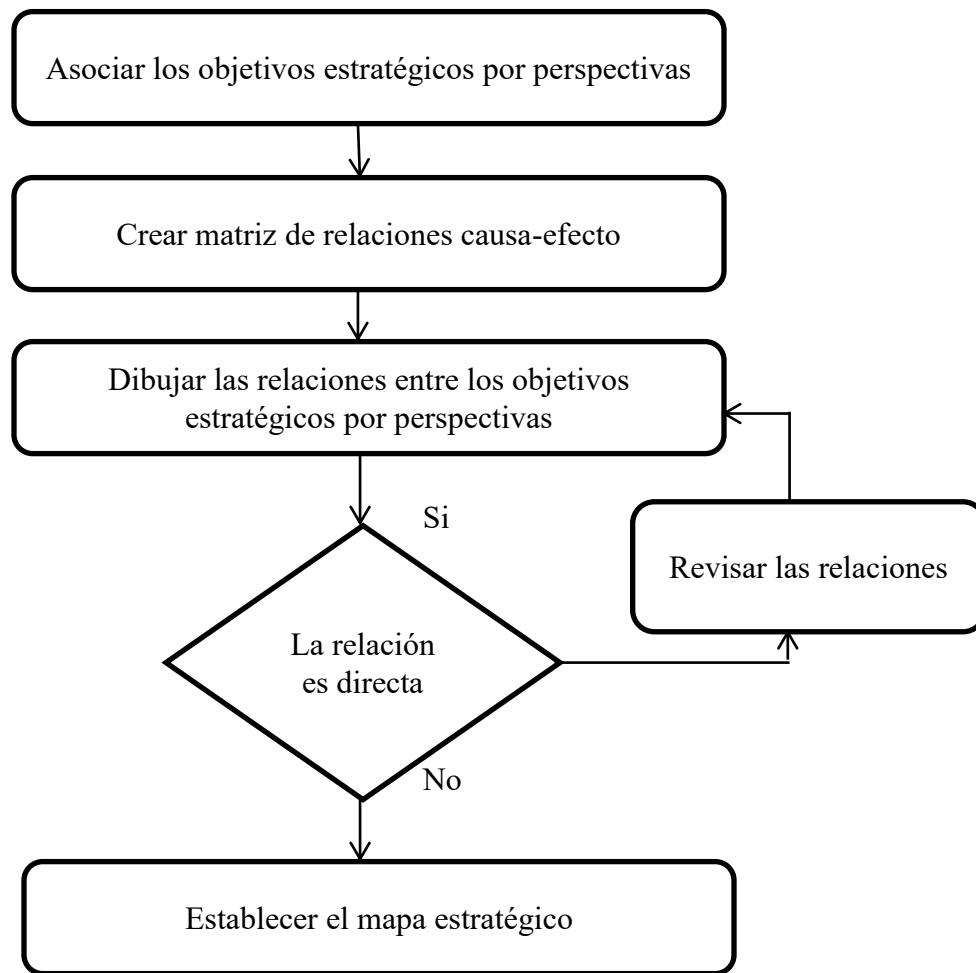
Fuente: elaboración propia, a partir de Niven (2003)

2.2.5 Mapas estratégicos

La concepción de mapa estratégico, fue dada por primera vez en el año 2001 por Kaplan y Norton en el libro *“The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment”* en donde indicaban que el mapa estratégico es un esquema visual de las relaciones causa-efecto entre los diferentes elementos de la estrategia, su importancia estriba en que está esquematización es coherente, completa, sistemática, integrada y sólida de los objetivos estratégicos y las relaciones establecidas entre ellos.

Para Comas, Nogueira y Medina (2014), un mapa estratégico incluye una descripción lógica e integrada de la manera en que se llevará a efecto la estrategia, estableciendo las relaciones causa-efecto referente a los recursos y capacidades de la organización que la llevarán a conseguir los resultados estratégicos, sin embargo, es una tarea que necesita tiempo y dedicación, no existiendo un procedimiento metodológico para realizarlo, sin embargo los autores proponen el procedimiento mostrado en la figura 6.

Figura 6. Procedimiento para establecer el mapa estratégico



Fuente: elaboración propia, a partir de Comas, Nogueira y Medina (2014)

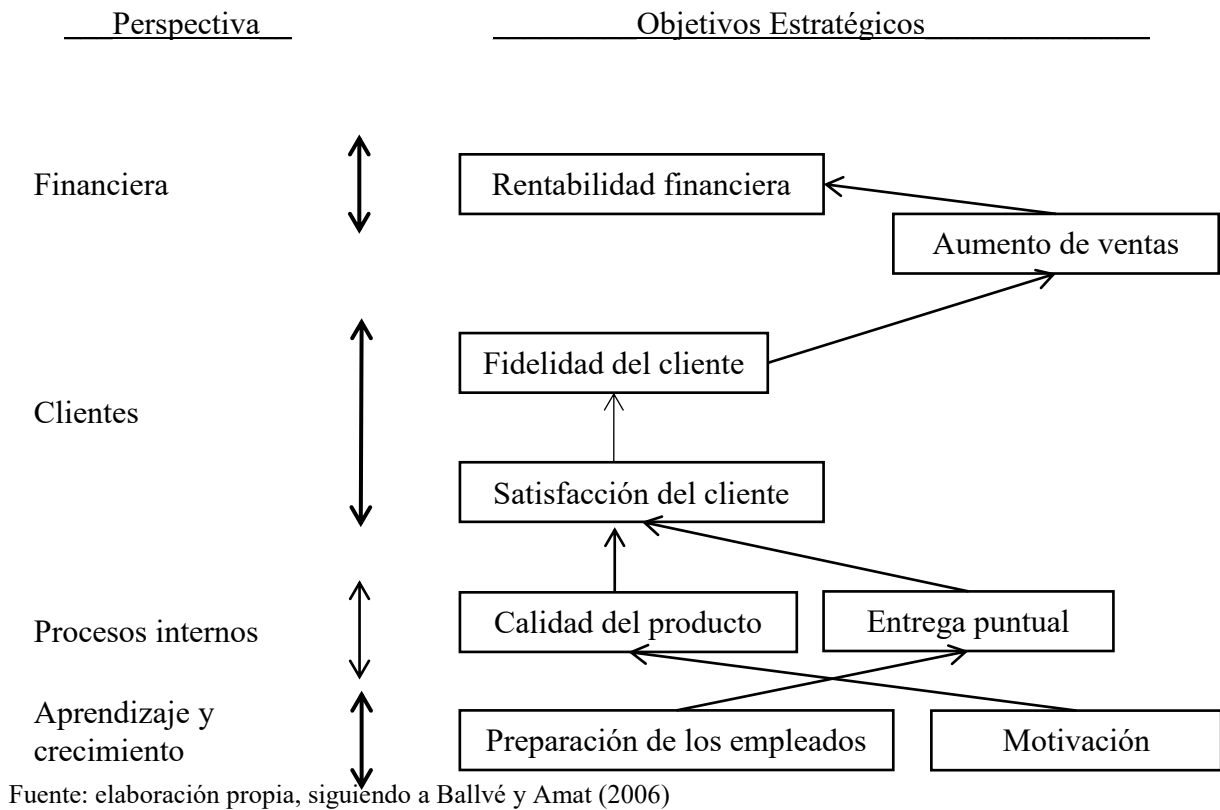
En cuanto a la importancia de los mapas estratégicos, Rodrigues, Aibar y Lima (2017), consideran que la relevancia de estos se encuentra en el reflejo de las relaciones causa-efecto por medio de las que las mejoras introducidas en cada área generan los resultados esperados, enfocando los esfuerzos de los miembros de una organización en centrarse en lo que resulta prioridad en la misma; es así, que los mapas estratégicos han constituido un modelo amplio y lógico que describe y comunica la estrategia.

Derivado de lo anterior, Otley (1999) indica que un mapa estratégico da a los distintos niveles de la empresa una estructura comprensible y lógica, que establece una secuencia entre las relaciones existentes entre las medidas de desempeño y la vinculación de los objetivos estratégicos que corresponden a cada perspectiva del CMI, favoreciendo con esto a la empresa en la ejecución de la estrategia para conseguir las competencias básicas de una organización.

En el mismo sentido de importancia de los mapas estratégicos, Perlman (2013), establece que uno de los pilares fundamentales en la metodología del CMI está relacionado al mapa estratégico, puesto que representa el conjunto de los objetivos estratégicos incluidos en las perspectivas del CMI, conectados a través de las relaciones causa-efecto (entre los objetivos planteados y los indicadores estratégicos), que evaluarán la implantación de la estrategia y el éxito de la misma en la organización. Un mapa estratégico funcional es aquel que cuenta con pocos objetivos estratégicos, al igual que unas relaciones causa-efecto representadas con claridad, para que de esta forma la estrategia se pueda comunicar rápida, visual y permanentemente en la empresa, incluyendo el trabajo de todos los involucrados en una organización.

En este contexto, para Ballvé y Amat (2006) un buen CMI debe constituirse por el mapa estratégico de la organización elaborado por la parte directiva con la intención de comunicar e implementar la estrategia, incorporando las relaciones causa-efecto entre las variables críticas que contemplen avances, demoras y retroalimentación que establezcan el camino que sigue la estrategia. Un ejemplo de relaciones causa-efecto entre las perspectivas del CMI se describe en la figura 7.

Figura 7. Ejemplo de relaciones causa-efecto de las perspectivas del CMI



Kaplan y Norton (2004), presentaron el libro “Mapas estratégicos – Convirtiendo Activos Intangibles en Resultados Tangibles” en donde refieren detalladamente el proceso que se sigue en la elaboración de mapas estratégicos y los casos de éxito de empresas que los utilizan como sistemas de control de gestión, estableciendo así, que los mapas estratégicos son herramientas prácticas que ayudan a hacer operativa la filosofía del CMI, ya que representan de manera visual la ruta que debe seguir una organización en la consecución de la estrategia (Rodriguez, Aibar y Lima, 2017; Kaplan y Norton, 2004).

De igual forma, autores refieren que un mapa estratégico representa una útil herramienta que da a los empleados una clara visión de cómo sus actividades están relacionadas a los objetivos de una empresa; delimitando prioridades, así como también identifica, alinea y optimiza las diferentes iniciativas; relaciona la estrategia con sus determinados recursos, encaminándolos a conseguir los objetivos estratégicos de la empresa y para satisfacer las

necesidades de los clientes; el mapa estratégico abarca la formulación de la estrategia y su implementación a través de las tareas operativas con las tareas no financieras, para alienarlas y soportarlas con las estrategias de la empresa (Rodrigues, Aibar y Lima, 2017; Contreras, 2013).

Es así, que los mapas estratégicos son una relevante aportación del CMI a los sistemas de gestión estratégica, que se unen por medio de las relaciones causa-efecto, ayudando a priorizar objetivos para con esto seguir la ruta de la estrategia (Kaplan y Norton, 2004).

2.2.6 El CMI en la PyME: Revisión de estudios previos

Como ya se ha mencionado, el CMI es una de las herramientas más empleadas en la gran empresa, sin embargo, la evidencia empírica en la PyME es reducida. A continuación se presentan la revisión de la literatura sobre algunos estudios realizados alrededor del CMI en el contexto de las PyME.

En la propuesta teórico-científica de Jiménez, Lema y Larrea (2017), cuyo objetivo fue determinar si el conocimiento obtenido de las perspectivas del CMI impacta en el desarrollo innovador de la PyME, obtuvo como resultado que el éxito de la herramienta va a depender directamente de cómo se gestioné el conocimiento dentro de la misma; así mismo, se señala que las PyME pueden servir para realizar investigaciones profundas que entreguen evidencia empírica sobre la utilización efectiva de esta herramienta.

En la investigación realizada por Argüello y Quesada (2015), sobre el análisis de la implementación del CMI en pequeñas empresas a partir de la revisión de la literatura, llegaron a la conclusión de que el CMI puede utilizarse en cualquier tipo de empresa; aunque en las pequeñas empresas existen dificultades para implementar la herramienta, sobre todo de tipo económico; así mismo, encontraron algunas características que pueden favorecer la implantación del CMI en pequeñas empresas, tales como: grado de flexibilidad, estructura plana y poco burocrática en comparación con las grandes empresas.

Así mismo, Almazán, Mendez y Lee (2013), encuestaron a 8 PyME mexicanas de distintos sectores (comercio, industria, servicio, construcción e ingeniería), empresas que han

implementado el CMI con resultados favorables, obteniendo como resultado el evidenciar que en estas empresas, con la puesta en marcha de la herramienta de control de gestión, consiguen más metas y objetivos respecto de las que no lo implementan; el estudio consideró en conocer el grado de utilización que estas PyME tenían sobre el CMI, enfocándose en sí contaban con una estructura organizacional bien definida, así como el logro de metas y objetivos de cada empresa; concluyeron que el CMI como herramienta estratégica genera resultados que favorecen la administración de las PyME, sin embargo, es necesario contar con una planeación que garantice que estarán bien formulados los objetivos estratégicos, que permita incorporarlos a las medidas del CMI y que existan las condiciones dentro de la organización para que puedan ser comunicados.

En la PyME hidalguense, un estudio múltiple de casos realizado por Estrada y Sánchez (2011), encontraron que no existe ningún caso documentado en el Estado de Hidalgo sobre el éxito de la implementación del CMI en la PyME, sin embargo, consultores hidalguenses manifestaron que el CMI es una herramienta que puede fácilmente adaptarse a las PyME.

En el contexto de otros países, sobre la implementación del CMI en las PyME, Quesado, Airbar y Lima (2012), en un estudio sobre los factores que influyen en la aplicación del CMI en pequeñas empresas portuguesas, investigaron sobre sus ventajas e inconvenientes, determinando cuáles son las perspectivas del CMI más convenientes, así como cuáles son las características de las empresas que lo implementan y el grado de conocimiento y utilización en empresas de este país; encuestaron a 48 PyME y obtuvieron como resultados que la mayor parte de estas empresas conoce el CMI pero pocas lo han utilizado, ya que no cuentan con una planeación adecuada de sus recursos, además de ausencia de conocimientos sobre la utilización de herramientas de control que les permitan anticiparse a problemáticas.

De igual forma, Sisnisammal, *et al.*, (2012), realizaron un estudio experimental en seis PyME finlandesas para probar un CMI reducido, con la intención de analizar en la práctica el potencial que se tiene si se simplifica el CMI, esto con la intención de reconocer las realidades empíricas para las pequeñas empresas, este estudio se encontró que un CMI reducido puede ser una herramienta de comunicación interna para ser usado en PyME y sus

conclusiones fueron que se debe convertir la estrategia en términos comunes para que pueda ser comunicada y sobre todo entendida por los empleados.

En este sentido, Behery, *et al.*, (2014), realizaron un estudio de caso en una pequeña empresa en los Emiratos Árabes Unidos con el objetivo de explorar las características y problemas que se dan en la transición de pasar de un sistema de control de gestión tradicional a un CMI, llegando a la conclusión, de que existe la necesidad de asegurarse que en la organización exista un completo entendimiento sobre el CMI, en este caso, con esta herramienta de gestión la empresa pudo dar solución a diversas problemáticas de productividad y crecimiento en esa unidad de análisis.

Así mismo, *Giannopoulos, et al.*, (2013), realizaron estudios en las PyME de Reino Unido y Chipre, con el objetivo de identificar el nivel y uso de conciencia sobre la utilización del CMI en pequeñas empresas establecidas en estos países, analizaron un total de 40 encuestas que se realizaron en dichas empresas y obtuvieron como resultado que aunque en estas empresas conocen sobre el CMI su utilización es muy baja, en especial en Reino Unido.

En una revisión extensa de la literatura de varios países, Hoque (2014), en su investigación que nombró: “*20 años de estudios sobre el cuadro de mando integral: tendencias, logros, lagunas y oportunidades para futuras investigaciones*”, revisó 114 artículos publicados en 25 revistas de contabilidad y 67 artículos en revistas de negocios y administración en el período 1992-2011, obtuvo conclusiones acerca de la utilización del CMI en distintas empresa, sin embargo, no se enfocó específicamente en experiencias e implementación del CMI en las PyME.

En el mismo sentido, en años anteriores, Andersen *et al.*, (2001), presentaron un artículo que discutía los beneficios esperados en PyME después de la adopción del CMI, estableciendo como conclusión, que falta literatura para la implementación del CMI en PyME, pero a pesar de esto, consideraron que la herramienta de gestión podía ser benéfica para las pequeñas empresas como lo es en las grandes.

CAPÍTULO III.

MARCO CONTEXTUAL

3. Marco contextual

3.1 Las Pequeñas y Medianas Empresas

Las PyME, constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del INEGI, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PyME, generan el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Información revelada por la Secretaría de Economía (2015), establece que las PyME se caracterizan porque:

- Representan un importante motor de desarrollo del país.
- Son flexibles, permitiéndoles ampliar o disminuir su tamaño en instalaciones, así como cambiar los procesos técnicos.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecer
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su capacidad de generar empleos.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional.
- Permea la influencia del gerente de la gestión de la empresa.

Derivado de lo anterior y considerando que las PyME conforman la mayoría del universo empresarial, toma especial importancia que puedan definir una estrategia en términos de sus características particulares que impacte en su desarrollo y competitividad (Saavedra y Tapia, 2012).

3.1.1 Concepto y clasificación de PyME

Con base en la revisión de la literatura, se puede establecer que no existe un concepto de PyME que sea aceptado de manera general, dicho concepto cambia de un país a otro y se utilizan distintos criterios para identificar y clasificar a este tipo de empresas.

Con el propósito de dimensionar la complejidad de tener una definición aceptada de forma general, algunos autores como Longenecker y Broom (1981), han planeado algunas preguntas como las siguientes: ¿Es el volumen de ventas o el número de empleados una guía lógica para describir el tamaño?, ¿Puede describirse con precisión una empresa mediana o pequeña por lo que fabrican o por la forma en que lo venden?, ¿Puede describirse con propiedad una empresa como mediana o pequeña debido a que sus competidores son mayores?, éstas y otras preguntas pueden formularse cuando se intenta definir un concepto de empresa micro, mediana o pequeña.

La revisión de la literatura, pone de manifiesto algunas definiciones, por ejemplo:

Rodríguez (2002), establece como concepto de PyME a aquella empresa en la que existe poca o nula especialización en la administración, y su creación está motivada en aspectos económicos y de subsistencia del propietario, se carece en la mayoría de los casos de preparación del dueño para desempeñar algún cargo dentro de la misma.

En el año 2012 Cardozo, Velasquez de Naime y Rodríguez definieron que la PyME es una unidad económica, cuya finalidad es la producción de bienes y/o prestación de servicios, administrada por su dueño de manera personal y autónoma, con un reducido número de empleados, así como poca participación en el mercado meta.

Por otra parte, la Asociación de Empresas Pequeñas (SBA, por sus siglas en inglés) define a la empresa pequeña como: una unidad en la que el propietario cuenta con libertad de manejarla de manera autónoma y además no domina el sector en el que opera.

En el mismo sentido, Álvarez y Durán (2009) definieron a las PyME como: entidades independientes, dedicadas en su mayoría al comercio, quedando prácticamente excluidas del sector industrial por tener algunas limitantes en aspectos financieros, de personal y

volumen de ventas del negocio, aspectos que si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa, por lo tanto, una PyME nunca podrá superar ciertas ventas anuales o número de empleados.

Sin embargo, lo mencionado anteriormente, es distinto lo que acontece en la Unión Europea, en donde si se utiliza y existe una definición establecida y aceptada de PyME, no obstante, la teoría dice que es en los países latinoamericanos donde no se tiene un acuerdo común al respecto. En el año 2012, se realizó una revisión de la literatura para analizar la definición utilizada en distintos países de Latinoamérica, en donde los únicos criterios que se encontraron en común fueron el número de empleados y el volumen de ventas, dejando de manifiesto la amplia diversidad de juicios que se encuentran para establecer una definición estandarizada de la PyME (Cardozo, Velasquez de Naime y Rodríguez , 2012).

En este sentido, en la Unión Europea existe una definición que es estandarizada a todas las políticas, programas y medidas establecidas para este tipo de empresas, por lo que las PyME son consideradas como una fuente importante en la creación de empleo, se distingue en ellas su capacidad de conocer las necesidades del consumidor final, así como de la industria, cuentan con elevado potencial para adoptar nuevas tecnologías, formación profesional y desarrollo local, establecen los futuros incrementos de productividad de toda la Europa.

La diversidad de la conceptualización de la PyME en el mundo, permite apreciar la importancia y la atención que merece, a pesar de sus problemas y limitaciones. Sin embargo, como lo hace notar la Unión Europea, partir de una definición común supone una serie de ventajas en beneficio de este tipo de empresas, tales mejores políticas públicas, dirigir los beneficios de manera específica y generar apoyos a las necesidades de estas empresas.

En México, la Secretaría de Economía, es la encargada de establecer de manera oficial los criterios de clasificación, así como el marco normativo y regulatorio de las PyME.

En el país, las PyME se clasifican en tres tipos de empresas: micro, pequeña y mediana, de acuerdo con la última modificación del Diario Oficial de la Federación (DOF, 2012), la clasificación de las PyME, se basa en el número de empleos y el nivel de ventas. De esta forma la estratificación de las PyME es determinada por el sector, rango en el número de empleados y rango en el monto de las ventas anuales, tal como se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Definición de empresas según estrato

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

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

Fuente: Elaboración propia, a partir de (ENAPROCE, 2015)

La tabla anterior, muestra la modificación hecha a la clasificación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyME), y que se encuentra vigente.

Derivado de lo anterior, con base en la encuesta aplicada por ENAPROCE, se conoce que en México existen más de 4 millones de micro, pequeñas y medianas empresas, clasificadas en los sectores de manufactura, comercio y servicios. La tabla siguiente muestra la distribución por tamaño.

Tabla 4. Número de empresas por tamaño, 2014

Tamaño	Empresas	
	Número	Participación
Micro	3,952,422	97.6
Pequeña	79,367	2.0
Mediana	16,754	0.4
Total	4,048,543	100

Fuente: elaboración propia, a partir de ENAPROCE (2015)

3.1.2 Estadísticas sobre las PyME

El año 2015, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), presentaron por primera vez la “*Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)*”, cuyo objetivo principal es proporcionar información sobre las micro, pequeñas y medianas empresas en materia de personal ocupado y capacitación, capacidades gerenciales, ambiente de negocios y regulación, financiamiento, apoyos gubernamentales y cadenas de valor, tecnologías de la información y la comunicación, así como las principales características de cada estrato.

Los principales resultados de la ENAPROCE, arrojan que del total de empresas consideradas en el 2015, 97.6% son microempresas y concentran el 75.4% del personal ocupado total. Le siguen las empresas pequeñas, que son un 2% y tienen el 13.5% del personal ocupado. Las medianas representan 0.4% de las unidades económicas y tienen poco más del 11% de los ocupados, lo anterior se encuentra representado en la tabla siguiente:

Tabla 5. Número de empresas por tamaño y personal ocupado

Tamaño	Empresas		Personal ocupado
	Número	Participación (%)	Participación (%)
Micro	3,952,422	97.6	75.4
Pequeña	79,367	2.0	13.5
Mediana	16,754	0.4	11.1
Total	4,048,543	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia, a partir de ENAPROCE (2015)

Cabe resaltar, que esta encuesta provee información estadística básica para el cálculo de indicadores relevantes como el de la productividad, la competitividad o las capacidades gerenciales, entre otros, los cuales representan una herramienta para el seguimiento del desempeño de las empresas y los sectores económicos a los que pertenecen.

A continuación se presentan algunos de los resultados más relevantes:

- Respecto de las *capacidades gerenciales relacionadas con la capacidad para aplicar medidas de solución ante problemas de producción*, los resultados muestran que el 43.6% de las empresas medianas aplican medidas de solución ante problemas que se presentan en el proceso de producción, y además instrumentan procesos de mejora; seguido por 30.9% en las pequeñas y 9.8% en las microempresas.
- Adicionalmente, en cuanto a las *capacidades gerenciales en relación con el seguimiento que hacen a los indicadores clave de desempeño*, se encontró que el 30.2% de las empresas medianas monitorean de tres a cinco indicadores. La misma encuesta pone de manifiesto, que el 65% de las microempresas no le da seguimiento a ningún indicador, mientras que el 35.7% de las empresas pequeñas tampoco monitorea indicadores de desempeño.
- En cuanto al *ambiente de negocios y regulación*, según los resultados obtenidos 14.7% de las microempresas expresaron que no desean que sus negocios crezcan. Partiendo de ese total, el 28.4% lo atribuyen a la inseguridad, el 25.1% porque se sienten satisfechos con sus condiciones actuales y el 18.6% manifiestan complicaciones administrativas.
- De las *causas principales por las que consideran que sus negocios no crecen*, los resultados destacan aspectos como: la falta de crédito; exceso de trámites gubernamentales; e impuestos altos.

Derivado de lo anterior, la ENAPROCE proporcionó por primera vez información nacional de las MiPyME, contribuyendo con esto al desarrollo de una cultura empresarial en México, con información estadística básica que permite calcular indicadores que son relevantes en este tipo de empresas, para establecer un seguimiento de su actuación y del sector económico en el que están implícitas.

3.1.3 Desafíos y situación de las PyME

3.1.3.1 Contexto Internacional

No solo las PyME mexicanas se enfrentan a diversas problemáticas, lo que sucede a nivel mundial, no dista mucho de lo que sucede en México, la Comisión Europea (2015) establece que las PyME en Europa, enfrentan problemáticas tales como: fallas en los mercados (este tipo de empresas tienen que operar en escenarios complicados sobre todo en aspectos financieros, de medio ambiente e innovación ya que cuentan con pocos recursos económicos para cumplir con algunas normatividades de tipo ambiental); también tienen problemas respecto a las barreras estructurales (entendidas estas como la carencia de aptitudes técnicas y de gestión, la rigidez del mercado laboral y poco o nulo conocimiento de las oportunidades de crecimiento y expansión a nivel internacional), por lo tanto se ven en el desafío de diseñar estrategias para poder enfrentarlas.

En la investigación realizada por Flores (2015), sobre las PyME en Ecuador, encontró que enfrentan problemas relacionados con la parte financiera, como la falta de acceso a créditos y a los mercados de capitales, así también, problemas macroeconómicos y sociales propios del país, que dificultan su crecimiento y permanencia en los mercados.

En este sentido, Del Olmo (2013), refiere que en España el 99.9% del total de las empresas españolas son PyME, pero su permanencia se ve amenazada por diferentes problemáticas, entre las que se encuentran: dificultad de acceso a la financiación, captación de clientes, disponibilidad de personal cualificado, competencia y regulación, situación que es de gran preocupación para los empresarios españoles puesto que amenazan su desarrollo.

En el contexto colombiano, las PyME se enfrentan a problemáticas como la falta de acceso a la información sobre oportunidades de exportación (competitivas y sostenibles), problemas en su gestión administrativa (derivado de la falta de capacitación gerencial del director), limitaciones en cuanto a tecnologías de la información y comunicación y temor al riesgo por parte de empresarios de las MiPyME en este país.

Derivado de lo anterior, las problemáticas descritas con antelación, representan una amenaza para el desarrollo y supervivencia de las PyME en contextos de otros países, ya que este tipo de empresas, son amenazadas por el cambio y la competencia, por lo tanto, deben destinar recursos y tiempo para medir el trabajo que realizan, en términos de lograr sus objetivos estratégicos, necesitando contar con sistemas de información que les ayuden a entender su medio ambiente externo e interno; en términos de clientes y mercado en el que están inmersas, requieren una clarificación y comprensión de su estrategia, para que pueda ser descrita, comunicada y ejecutada en la organización.

3.1.3.2 Contexto Nacional

El estudio de Kauffman (2001) analiza la problemática que enfrentan las PyME Mexicanas ante la globalización y refiere que a nivel interno carecen de sistema de planeación, organización, administración y control eficientes, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas, resaltando además la ausencia de cultura empresarial por parte del empresario mexicano.

En el mismo sentido, Rodríguez (2002) establece cuáles son las principales causas que originan quiebra empresarial en las PyME, añadiendo también, que resulta importante conocer por qué se da el fracaso empresarial. Destaca como la principal problemática la falta de competencia del gerente, figura que es particularmente relevante en este tipo de empresas, ya que él es clave en el desarrollo y competitividad de la empresa; así mismo, la falta de experiencia, y el desconocimiento del ramo en el que opera, representan problemáticas a las que se enfrentan las PyME.

Posteriormente, Palomo (2005) realizó un estudio de las problemáticas de las PyME y los procesos de gestión, destacando que alrededor de estas empresas, existen problemas que son de tipo interno pero también externo, sin embargo, destaca que los principales desafíos de estas empresas están a nivel interno, por lo tanto, se hace necesario realizar estudios formales que analicen en este nivel lo que se encuentra relacionado a sus procesos de gestión en el negocio. Concluye manifestando, que en lo referente a las problemáticas

relacionadas con la gestión de las PyME, se encuentran: ausencia de capacitación y falta de una cultura innovadora, así como el mínimo desarrollo tecnológico asociado al tema de la innovación.

En este contexto, en el estudio realizado por Mercado y Palmerín (2007) refieren que las PyME presentan problemas tales como: escasez de recursos, dificultades para obtener información sobre procesos técnico-productivos, además de encontrarse en desventaja competitiva debido a las limitaciones de productividad y baja escala de producción. Así también, no carecen de mecanismos de crédito que sean apropiados, ágiles, oportunos y suficientes.

En estudios más recientes sobre las problemáticas alrededor de las PyME, la Firma Internacional Salles, Sainz Grant-Thornton, realizó en el año 2012 un análisis sobre estas empresas, que fue publicado en la revista expansión en ese mismo año, concluyendo que los principales problemas detectados en las PyME mexicanas son: falta de experiencia (79%), escasez de capital (99%), excesivas inversiones en activos fijos (58%) y tienen pocos sistemas de información confiable (59%).

En el mismo estudio, se concluyó que en términos de gestión, algunos desafíos que se destacan en el estudio son: una deficiente selección de personal (15%); errores en la fijación de estrategias (46%); ausencia de planes alternativos (38%); resistencia al cambio (28%); excesiva centralización de toma de decisiones (42%); mala operación de fondos (96%), y problemáticas relacionadas con los socios (6%).

Derivado de lo anterior, Almazán, Méndez y Lee (2013), identificaron como las principales problemáticas en las PyME: falta de profesionalización al momento de constituir la empresa y de llevar a cabo sus actividades administrativas, poca experiencia de los administradores, ausencia de sistemas de control, inexistencia de planeación financiera generándoles un impacto en la disponibilidad de recursos y así también, poco conocimiento en cuanto a la administración de los riesgos.

Refiriéndose a los desafíos que tienen las PyME, Martínez y Alvarado (2013), encontraron que estas empresas, enfrentan dificultades tales como: carencia de recursos, falta de una cultura de calidad, estructura financiera deficiente, carencia de visión por parte del o los directivos, desconocimiento de herramientas en el control de gestión, falta de tecnología, baja productividad y limitantes para acceder a los sistemas de financiamiento.

Considerando los elementos anteriormente planteados, se establece que las PyME pueden enfrentar serias dificultades para sobrevivir y desarrollarse en un mercado que se torna muy competitivo, ya que por sus características estructurales suelen encontrarse en desventaja tanto en recursos como en capacidades comparadas con las grandes empresas (Dussel, 2004; Martínez y Alvarado, 2013).

3.1.3.3 Contexto de las PyME en Hidalgo

Información proporcionada por el Censo Económico del INEGI (2014), refiere que en Hidalgo, el 99.9% del total de unidades empresariales son MiPyME, correspondiendo el 97.0% a microempresas, seguidas de las pequeñas con el 2.4% y el 0.5% corresponde a las medianas; así mismo, concentran el 80.8% del total del personal ocupado; generando el 47.1% del total de las remuneraciones en el estado y representan el 20.3% de la producción bruta total.

De acuerdo al Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)⁴, en el Estado de Hidalgo se encuentran registradas al año 2018, 12 157 unidades económicas, distribuidas en los 84 municipios que comprende el estado.

El estado de Hidalgo se encuentra dividido en 10 regiones geográficas que son: Altiplanicie Pulquera, Comarca Minera, Cuenca de México, Huasteca, Sierra Alta, Sierra Baja, Sierra de Tenango, Sierra Gorda, Valle de Tulancingo y Valle del Mezquital. En la última región, se concentra el mayor número de municipios, con un total de 25, así también, es una de las regiones más representativas por la aportación que genera a la producción bruta total con el

⁴ Es un instrumento de información, promoción y consulta de las empresas industriales, comerciales y de servicios que operan en nuestro país. El registro al SIEM es obligatorio conforme lo establece la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones publicada en el Diario Oficial de la Federación.

77.9%, así como un elevado porcentaje del personal ocupado. Las principales actividades que se desarrollan son manufactura, comercio y servicios privados no financieros, entre las que destaca el turismo, especialmente en balnearios y parques acuáticos.

La región del Valle del Mezquital comprende los municipios de Actopan, Ajacuba, Alfajayucan, El Arenal, Atitalaquia, Atotonilco de Tula, Chapantongo, Chilcuaula, Francisco I. Madero, Huichapan, Ixmiquilpan, Mixquiahuala de Juárez, Nopala de Villagrán, Progreso de Obregón, San Agustín Tlaxiaca, San Salvador, Tasquillo, Tecozautla, Tepeji del Río de Ocampo, Tepetitlán, Tetepango, Tezontepec de Aldama, Tlahuelilpan, Tlaxcoapan y Tula de Allende.

El incremento en el número de balnearios o parques acuáticos en el Valle del Mezquital lo caracterizan actualmente como una región turística, así también, esta zona presenta algunas ventajas en materia gastronómica, cultural y climática (García y Tovar, 2012).

Una de las principales ofertas turísticas que se tienen en la región, es el gran número de balnearios y parques acuáticos en el corredor turístico denominado Huichapan-Tecozautla, en donde se ofrecen servicios de albercas, toboganes, restaurantes, cabañas y hoteles.

3.1.3.4 Corredor de balnearios en el estado de Hidalgo

En el estado de Hidalgo, el turismo es visto como una actividad que beneficia en el desarrollo sustentable y de la región en general; en los últimos 20 años los balnearios de la región del Valle del Mezquital han sido uno de los sectores económicos que más han crecido, sobre todo en instalaciones, equipamiento, innovación, diversificación y mercadotecnia (García y Tovar, 2012).

Los balnearios se caracterizan por contar con distintas modalidades de propiedad, organización y administración, en donde en su mayoría son sociedades anónimas y civiles, integradas por un gran número de pequeños empresarios de la región, que también forman parte de la plantilla laboral; sus directivos son elegidos a través de asambleas comunitarias en las que los socios pueden tener amplia participación, situación que beneficia económicamente a los habitantes del lugar por los ingresos que genera el balneario. Dichas

empresas tienen áreas administrativas, contables, operativas, de mantenimiento y atención a clientes (García y Tovar, 2012).

Ahora bien, dentro del corredor de balnearios del estado de Hidalgo, se encuentra el denominado corredor Huichapan-Tecoautla, que se caracteriza por sus aguas termales curativas, la tabla 6 muestra la relación de balnearios ubicados en Tecozautla, Hidalgo.

Tabla 6. Balnearios ubicados en Tecozautla, Hgo.

Balneario
El Arenal
El Geiser
La Cruz
El Oasis
Manantiales Taxidhó
Las Torres
Las Animas
Los Pinos
Gandhó
La Fuente
Las brisas
Agua Linda

Fuente: Elaboración propia, a partir del Anuario estadístico y geográfico de Hidalgo (2017)

3.2 Contexto de la unidad de análisis

3.2.1 Antecedentes

Pozo “El Arenal” se constituye en el año de 1982, para uso agrícola, con la intención de irrigar 120 hectáreas de tierras de cultivo, bajo una sociedad de producción rural, conformada por 23 socios, todos ellos pequeños propietarios. Se encuentra ubicado en la carretera Huichapan-Tecoautla Km. 27.5, Barrio Morelos de la ciudad de Tecozautla, Hgo.

En el año 1993 deciden aventurarse en la construcción de una alberca familiar con chapoteadero, tina de hidromasaje y tobogán infantil para los habitantes de la zona del Municipio de Tecozautla, ya que contaban con el recurso más importante: agua termal a 38°C de excelente calidad.

Más adelante, en el año 2007 se constituyen legalmente como una Sociedad Anónima de Capital Variable, denominada Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V.⁵, convirtiéndose rápidamente en un destino preferido por parte de los habitantes de la zona y turistas que llegaban al municipio.

En el año 2012, con la intención de brindar un servicio integral a sus clientes, inauguran las instalaciones del Hotel y Spa, además de mejorar su servicio de restaurante, al hacer modificaciones en el mismo, con el objetivo de contar con instalaciones modernas y a la vanguardia, se han caracterizados por ofrecer excelente agua termal en sus albercas, rodeados de la naturaleza y en tener las mejores instalaciones de la zona.

3.2.2 Giro y número de empleados

Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V., es una empresa del sector servicios, dedicada específicamente al giro de servicios recreativos, alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas.

El número de empleados que laboran en ella son 58 fijos, aunque por las necesidades de la operación, en temporada alta suele incrementarse.

3.2.3 Servicios de la empresa

- Alberca familiar. Es un lugar amplio, limpio y seguro, para toda la familia; el agua de esta alberca se encuentra en constante fluidez, lo que garantiza su limpieza, rodeada de árboles y con una isleta al centro, ideal para tomar el sol.
- Chapoteaderos. La empresa tiene dos chapoteaderos, resbaladillas, agua termal, seguridad y tranquilidad, para los niños.
- Tobogán infantil. Es un desarrollo de 30 metros, que además es considerado el único tobogán de cemento de la región, termina en un chapoteadero de 4x4 metros con 60 cm de profundidad.

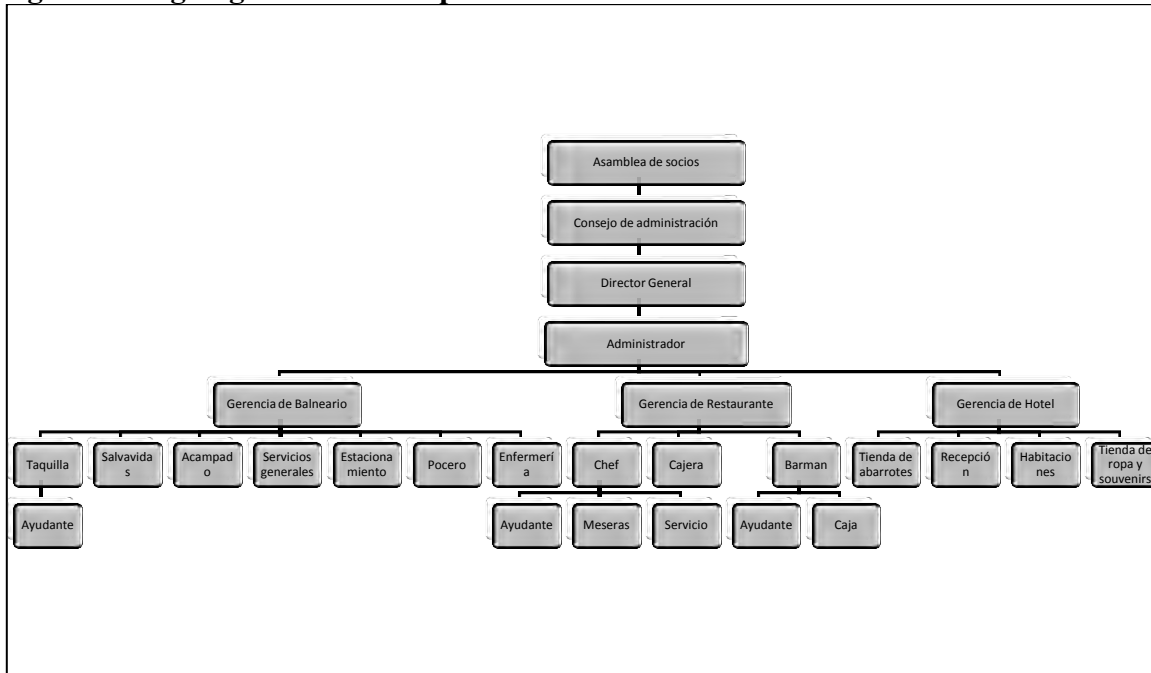
⁵ Por cuestiones de confidencialidad de información, en el estudio, está será la denominación que se usará al referirse a la unidad de análisis

- Tina de hidromasaje. Cuenta con salidas de agua a presión por diferentes puntos de esta tina, ofreciendo un hidromasaje, es un lugar que solamente se encuentra en la región.
- Área acuática infantil. Área acuática infantil del balneario, con aguas termales, ofrece juegos en el agua para los niños, en las resbaladillas del barco pirata, de los dragones y una palmera de lluvia.
- Súper alberca familiar. Este es un nuevo servicio denominado “súper alberca familiar” con tina de hidromasaje, con amplias dimensiones y rodeada de áreas verdes, cuenta además con una tina de hidromasaje gigante para recibir masajes por las salidas de agua a presión.
- Hotel (Hospedaje). Cuenta con 26 habitaciones y maneja cuatro tipos de habitación: habitación sencilla, habitación doble, habitación suite doble y habitación con jacuzzi.
- Restaurante & Bar. Se ofrece un menú tradicional que va desde desayunos, comida completa, antojitos, así también bebidas y postres, que son preparados con productos de primera calidad para satisfacer los paladares más exigentes; ya que el chef pone en cada uno de ellos experiencia y profesionalismo.
- Estacionamiento. Ofrece una amplia área de estacionamiento rodeado de naturaleza, para aproximadamente 600 vehículos.
- Zona de campamento
- Regaderas
- Vestidores
- Servicio médico
- Salvavidas
- Tienda
- Boutique de souvenirs
- Renta de mobiliario
- Renta de asadores
- Áreas verdes
- Canchas de Fútbol y Voleibol

3.2.4 Estructura orgánica

La figura 8 muestra la forma en que está organizada la empresa, en sus relaciones y niveles jerárquicos.

Figura 8. Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia a partir de la información proporcionada por la empresa servicios turísticos “A”

3.2.5 Misión, visión y valores

Misión

Brindar servicios de recreación, diversión y entretenimiento en la rama del turismo acuático, ofreciendo servicios turísticos de la más alta calidad, con un trato amable, logrando así participar activamente en el desarrollo del municipio.

Visión

Ser una empresa líder, comprometida con sus clientes, estableciendo nuevas formas de diversión, brindándoles un servicio de excelente calidad y un ambiente familiar con las mejores instalaciones, para convertirnos en el mejor centro recreativo de la región.

Valores

Integridad. Actuar con firmeza y rectitud para fomentar la confianza de los socios y de los turistas.

Honestidad. Conducirse con rectitud e integridad sin obtener algún provecho o ventaja personal.

Respeto. Tratar a los clientes de manera digna, cortés, cordial y tolerante.

Generosidad. Tener una actitud bondadosa, sensible, desinteresada y solidaria hacia los clientes.

Igualdad. Prestar el servicio a todos los miembros sin importar sexo, edad, religión, discapacidad o preferencia política.

Transparencia. Usar los recursos en forma responsable y clara.

Rendir cuentas. Asumir ante la empresa las responsabilidades, informar acciones y resultados para que se evalúe el desempeño.

Liderazgo. Ser líder en el desempeño de su cargo, aplicando el código de ética de la empresa.

Entorno cultural y ecológico. Evitar afectar el patrimonio cultural y el medio ambiente que nos rodea al realizar actividades con plena responsabilidad y conservando los recursos naturales que manejamos.

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

4. Metodología

4.1 Características de la investigación

La presente investigación, se trata de un estudio de tipo descriptivo, de enfoque cualitativo, ya que está fundamentada en un proceso de explorar y describir, para posteriormente establecer perspectivas teóricas; los estudios descriptivos persiguen el especificar características, propiedades y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que vaya a ser analizado, esto quiere decir, que miden, recolectan o evalúan información sobre diversos conceptos, aspectos o dimensiones del fenómeno que se investiga (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En el presente estudio, se considera el procedimiento metodológico de enfoque cualitativo propuesto por Yin (1994, 2003), ya que se trata de una investigación que analiza profundamente una unidad para dar respuesta al planteamiento del problema, probar proposiciones y desarrollar teorías. En este sentido, Yin (2003) refiere que este tipo de indagación se caracteriza por estudiar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, utilizando distintas fuentes de evidencia, con la finalidad de poder explicar el fenómeno observado de forma global.

Es así, que dentro de esta metodología primeramente se establece la elección del caso, que viene dada de un interés intrínseco por el mismo, dado que es una cuestión que se debe investigar como respuesta a la necesidad de comprender el fenómeno en general. Una vez establecidos los objetivos, se debe tomar en cuenta que la disponibilidad de tiempo para el trabajo de campo y la posibilidad de acceso a la unidad de análisis será limitado; se debe trabajar en una unidad en donde se garantice el acceso a la información y la disposición de las personas involucradas en el mismo a compartir sus opiniones y experiencias (Stake, 2000).

4.2 Diseño del estudio de caso

Para conseguir los objetivos establecidos en la presente investigación, diferentes autores sugieren la elaboración de un protocolo con la intención de garantizar la objetividad del estudio, en relación a su validez y fiabilidad (Yin, 2003; Ayuso y Ripoll, 2005). En el mismo sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2014), establecen también que la finalidad consiste: afinar el planteamiento del problema; apoyar al investigador a repasar en todos los aspectos del estudio y predecir problemáticas a resolver; explicar las intenciones del estudio; y conseguir el acceso a lugares, archivos y documentos, para la realización de la investigación.

4.3 Actividades previas

En relación a lo establecido por Creswell (2005) y Yin (2003), el trabajo fue dividido en dos apartados: en el primero se refieren las principales actividades a realizar, que son las tareas previas que anteceden a la fase de obtención empírica de datos. En el segundo se detalla el procedimiento metodológico de la investigación, mismo que se estructuró como se muestra en el cuadro 7.

Cuadro 7. Procedimiento metodológico de la investigación con estudio de caso

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">a. Planteamiento del problema, preguntas de investigación y objetivos.b. Revisión de la literaturac. Obtención de los datos a través de entrevistas, encuestas, análisis de información, etc.d. Transcripción y análisis de los datos.e. Conclusiones generales e implicaciones. |
|--|

Fuente: elaboración propia, a partir de Yin (2003)

4.3.1 Selección del caso

En la presente investigación, para la selección del caso se llevaron a cabo una serie de actividades, en primer lugar se definió el mecanismo para tener acceso a la empresa y los informantes clave (Stake, 2000; Yin, 2003; Ayuso y Ripoll, 2005), estas actividades contemplan: a) organización del primer contacto con la unidad de análisis, el plan general de acción y los contactos habituales; b) redacción y entrega de los acuerdos formales entre la unidad de análisis y el investigador; c) analizar los criterios que aseguren la confidencialidad de los datos, fuentes e informes; d) pactar la información que será entregada a la unidad de análisis por parte del investigador y d) utilizar en todo momento el respaldo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, con el propósito de generar confianza a través de una institución reconocida.

Estas actividades tuvieron el propósito de minimizar el efecto de los diferentes obstáculos de acceder a la información de la unidad de análisis; la desconfianza de proporcionar información, sobre todo por motivos de seguridad; también, la problemática de aceptar que una persona ajena a la organización entreviste al personal; así como el rechazo a la inversión de tiempo requerida para la investigación (Stake, 2000; Briones y Sánchez, 2004).

Para la selección de la unidad de análisis, se realizaron tres visitas a diferentes PyME del Estado de Hidalgo, la primera unidad visitada fue una empresa mediana, ubicada en la ciudad de Pachuca, Hgo., cuyo giro está enfocado a la prestación de servicios de seguridad privada, sin embargo, la empresa apenas se creó en el año 2014, el representante legal refiere no estar seguro de continuar en el negocio, existiendo la posibilidad de cambiar el giro de la misma; la segunda empresa, es una empresa pequeña, dedicada a la fabricación de tornillos, ubicada en el municipio de Mineral de la Reforma, la empresa se creó en el año 2000 y refieren no contar aún con elementos de la planeación; la tercera empresa visitada fue la empresa Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V, ubicada en el municipio de Tecozautla, Hgo., es una empresa mediana con más de 10 años de participación en el mercado, en los últimos años ha experimentado un crecimiento al incorporar servicios adicionales a lo que ofrecía.

Finalmente se optó por la empresa Servicios Turísticos ya que cuenta con una serie de elementos necesarios para proponer una herramienta como el CMI (entre las que se encuentran el desarrollo de una planeación formal, al contar con misión, visión, objetivos y valores por escrito, utilización de algunos indicadores de gestión y contar con algunas certificaciones de calidad), también se consideró que es una empresa mediana que ha experimentado gran crecimiento en los últimos 5 años.

4.3.2 Criterios de validación del estudio

El desarrollo del estudio de caso implica una búsqueda de precisión y explicación que no dependa de la simple intuición del investigador, la investigación cualitativa necesita contar con estrategias de “triangulación”⁶ que permitan exactitud en la medición de las cosas y lógica al interpretar esas mediciones (Stake, 2000).

Yin (2003) refiere ciertos criterios que permiten evaluar la validez y objetividad del estudio de caso, primeramente, establece que la validez consiste en el grado en que la evidencia teórica y empírica sustentan las interpretaciones que derivan de un instrumento de medición que tiene como finalidad el producir conocimiento preciso del estudio de caso, es así, que la validez se refiere a la exactitud de la medición, esto implica, que la información que se obtenga de las entrevistas sirva como prueba y estudio, contrastando la teoría referida.

En el cuadro 8 se definen las cuatro pruebas propuestas por Yin (2003) que son pertinentes para la investigación del estudio de caso.

Cuadro 8. Tácticas del estudio de caso para cuatro pruebas de diseño

Prueba	Táctica del estudio de caso	Fase de la investigación en la cual ocurre la táctica
Validez de la construcción: refiere las variables que deben estudiarse y la valoración de conceptos seleccionados	- Utilizar diversas fuentes de evidencia - Contar con los informantes clave para la revisión del caso	<i>Obtención de datos</i>

Continúa...

⁶ Estrategias de interpretación de la información cualitativa que eliminan la intuición y las buenas intenciones de “hacer bien” el trabajo por parte del investigador

Continuación...

<p>Validez interna: refiere las relaciones de causa que se dan bajo determinados escenarios y sus cambios ante otras</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Patrón de comportamiento común - Construcción de la explicación 	<p><i>Análisis de datos</i></p>
<p>Validez externa: refiere el dominio en el que los resultados del estudio pueden ser generalizados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer diferentes teorías en cada caso 	<p><i>Diseño de la investigación</i></p>
<p>Confiabilidad: representa el grado en que las operaciones del estudio, como los procedimientos para la obtención de la información, pueden ser repetidos con los mismos resultados por otros investigadores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar protocolo de estudio de caso - Crear la base de datos del estudio de caso 	<p><i>Recolección de datos</i></p>

Fuente: elaboración propia, a partir de Yin (2003)

En la presente investigación en la *validez de la construcción*, los conceptos sobre estrategia y cuadro de mando integral fueron producto de la literatura especializada sobre estos temas. Por la naturaleza del tema, primeramente se decidió recuperar elementos teóricos sobre la estrategia, en donde se incluye planeación, tipo de estrategia, tecnología e innovación; posteriormente aspectos relacionados al cuadro de mando integral como objetivos estratégicos (para las cuatro perspectivas del CMI), indicadores, relaciones causa-efecto y mapas estratégicos. Para su correcta medición, los conceptos se definieron teórica y operativamente, por lo tanto, se hizo una delimitación según las nociones de los autores especialistas en la materia y por el otro, de acuerdo a la incidencia en acciones y operaciones concretas.

Ahora bien, en cuanto a la *validez interna*, este criterio en lo que refiere Yin (2003), únicamente es aplicado a los estudios explicativos o causales, por lo tanto, no aplica en la presente investigación, dada su naturaleza descriptiva.

Por lo que se refiere a la *validez externa*, los especialistas sugieren la implementación del CMI en las PyME, de acuerdo con esto, las generalizaciones se pueden establecer en el terreno de la definición de objetivos estratégicos y sobre la utilización de algunos indicadores en las perspectivas que propone el CMI (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento); es así que algunas PyME refieren beneficios sobre la utilización del CMI sin embargo, como menciona Yin (2003), la generalización no es automática, dado que una teoría debe probarse a través de las repeticiones de los resultados en un segundo, tercero o más número de casos.

Finalmente, en lo relativo a la *confiabilidad*, se realizó el protocolo del estudio, así como la elaboración de las bases de datos para la organización e integración de la información obtenida, así también se generó el compromiso ético entre los informantes clave y el investigador. Para el proceso de operacionalización y diseño del instrumento de medición, este estudio siguió algunos procedimientos establecidos por otros investigadores, dirigiendo, con la presente investigación nuevos estudios que lleguen a resultados y conclusiones similares⁷.

4.4 Procedimiento metodológico de la investigación

En el desarrollo del procedimiento metodológico se han llevado a cabo apartados específicos donde se han tratado los aspectos relacionados al: a) marco teórico; b) planteamiento del problema, preguntas de investigación y objetivos; y c) revisión de la literatura.

Ahora se describe los siguientes aspectos:

⁷ Yin (2003), refiere que se debe hacer el caso nuevamente, más no “reproducir” los resultados de un caso, haciendo otro estudio de caso; el nuevo caso surge por la necesidad de documentar procedimientos surgidos en un caso anterior.

4.4.1 Procedimiento para la recolección de la información

El procedimiento metodológico de la recogida de datos en el estudio de caso comienza con las primeras actividades relativas al estudio, tales como: antecedentes y primeras impresiones, para lo cual se pueden emplear diversas técnicas dentro de la investigación cualitativa, como: cuestionarios, observación directa, análisis de documentos y entrevistas (Stake, 2000, Yin, 2003; Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Derivado de lo anterior, para obtener la información en el estudio de caso, se pueden utilizar diferentes instrumentos para la recolección de la misma, tales como: observación directa, análisis de documentación, entrevistas, grupos de enfoque, cuestionarios, etc., (Yin, 2003; Creswell, 2005; Stake, 2000). En relación a las técnicas de recogida de información de la metodología cualitativa, para la presente investigación se utilizó *la entrevista* para poder profundizar con los directivos de la organización Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V. sobre diferentes aspectos del estudio, a partir de sus propias declaraciones.

Derivado de lo anterior, para la recogida de información se realizó una entrevista semiestructurada que es definida como “una reunión que permite a cierto número de personas intercambiar información a partir de determinados temas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014); este tipo de entrevista es dirigida por un entrevistador quien es el encargado de establecer la temática y explorar en aspectos que considere relevantes en la comprensión del fenómeno a estudiar, siendo así, que en este tipo de entrevistas no se sigue un orden rígido y el entrevistador tiene la libertad de incluir u omitir temas según el desarrollo de la misma (Stake, 2000; Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Para la presente investigación, la entrevista plantea distintas interrogantes que se espera se respondan de manera abierta, con la finalidad de que los entrevistados puedan proporcionar detalles específicos a cada pregunta, el tipo de preguntas es de opinión y conocimientos, con la intención de que se describan datos generales de la organización, sobre la estrategia utilizada en la misma y acerca de los objetivos estratégicos en las perspectivas financiera,

clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; así también se busca identificar si la organización utiliza indicadores del CMI en las perspectivas descritas.

La entrevista, es pertinente como técnica de recopilación de información porque los entrevistados cuentan con información relevante, ya que tienen un determinado grado de profesionalización que les permite hablar de los tópicos abordados, ya que la experiencia en el puesto que desempeñan dentro de la organización, implica que puedan aportar sus conocimientos y vivencias dentro de la misma. Derivado de lo anterior, se realizó una selección de dimensiones y unidad de análisis relevantes en esta investigación, de este proceso de operacionalización se derivaron 4 dimensiones de análisis como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Operacionalización de las variables

Dimensión	Definición conceptual	Definición operativa	Variables	Categorías
Pequeña y Mediana empresa	Entidades independientes, caracterizadas por tener algunas limitantes en aspectos financieros, personal y volumen de ventas (Álvarez y Durán, 2009).	Unidades fundamentales para el desarrollo económico del país, por su contribución al empleo y aportación al Producto Interno Bruto (PIB).	a) Sector b) Número de trabajadores c) Monto de ventas anuales	1) Comercial; 2) Industrial; 3) Servicios. b) De 51 a 100 trabajadores. c) Desde \$100.01 hasta \$250 millones de pesos.
Estrategia	Consiste en la planeación que se lleva desde la alta dirección, con la finalidad de conseguir resultados que sean compatibles con la misión, visión y objetivos de la organización, para la toma de decisiones (Wright, Pringle y Kroll, 2000).	Es el plan que lleva una empresa para el logro de sus objetivos y para dar cumplimiento a su misión.	a) Planeación	1) Sofisticada 2) Formal 3) Informal 4) Sin plan

Continúa...

Continuación...

			<p>b) Tipología de Miles y Snow</p> <p>c) Posición tecnológica</p> <p>d) Tipo de estrategia</p> <p>e) Innovación</p>	<p>1) Defensiva 2) Exploradora 3) Analizadora 4) Reactiva</p> <p>1) Fuerte 2) Buena 3) Sostenible 4) Débil</p> <p>1) Costos 2) Diferenciación 3) Especialización en un segmento</p> <p>1) Productos/ servicios 2) Proceso 3) Gestión</p>
Perspectivas del CMI	Representan un ángulo desde el cual puede verse una organización y su desempeño; aspectos que se relacionan a la obtención de las metas; se identifican cuatro perspectivas genéricas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 1992; 1997)	Son las áreas de acción del CMI que organizan los objetivos estratégicos en cuatro líneas de actuación: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento	<p>a) Perspectiva financiera</p> <p>b) Perspectiva de clientes</p> <p>c) Perspectiva de procesos internos</p> <p>d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</p>	<p>1) Objetivos 2) Indicadores</p> <p>1) Objetivos 2) Indicadores</p> <p>1) Objetivos 2) Indicadores</p> <p>1) Objetivos 2) Indicadores</p>

Continúa...

Continuación...

Mapa estratégico	Es un esquema visual de las relaciones causa-efecto entre los diferentes elementos de la estrategia; esquematización coherente, completa, sistemática, integrada y sólida de los objetivos estratégicos y las relaciones establecidas entre ellos (Kaplan y Norton, 2001).	Representación gráfica de las relaciones causa-efecto de los objetivos de la organización	a) Relación causa-efecto	1) Objetivos 2) Indicadores
------------------	--	---	--------------------------	--------------------------------

Fuente: elaboración propia

Derivado de lo anterior, la estructura que se describe, tiene como objetivo principal, recoger los datos principales de la organización, con la intención de conocer la estrategia que siguen y algunos aspectos que permitan proponer el mapa estratégico bajo el modelo del CMI y sus perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento). La escaleta de preguntas se compuso de 3 ejes temáticos: 1) Datos generales de la empresa y del entrevistado; 2) Estrategia y 3) Cuadro de Mando Integral.

Es así, que cada eje temático, se acompaña de una serie de preguntas que sirvieron de guía para el desarrollo de la entrevista.

4.4.2 Transcripción y análisis de los datos

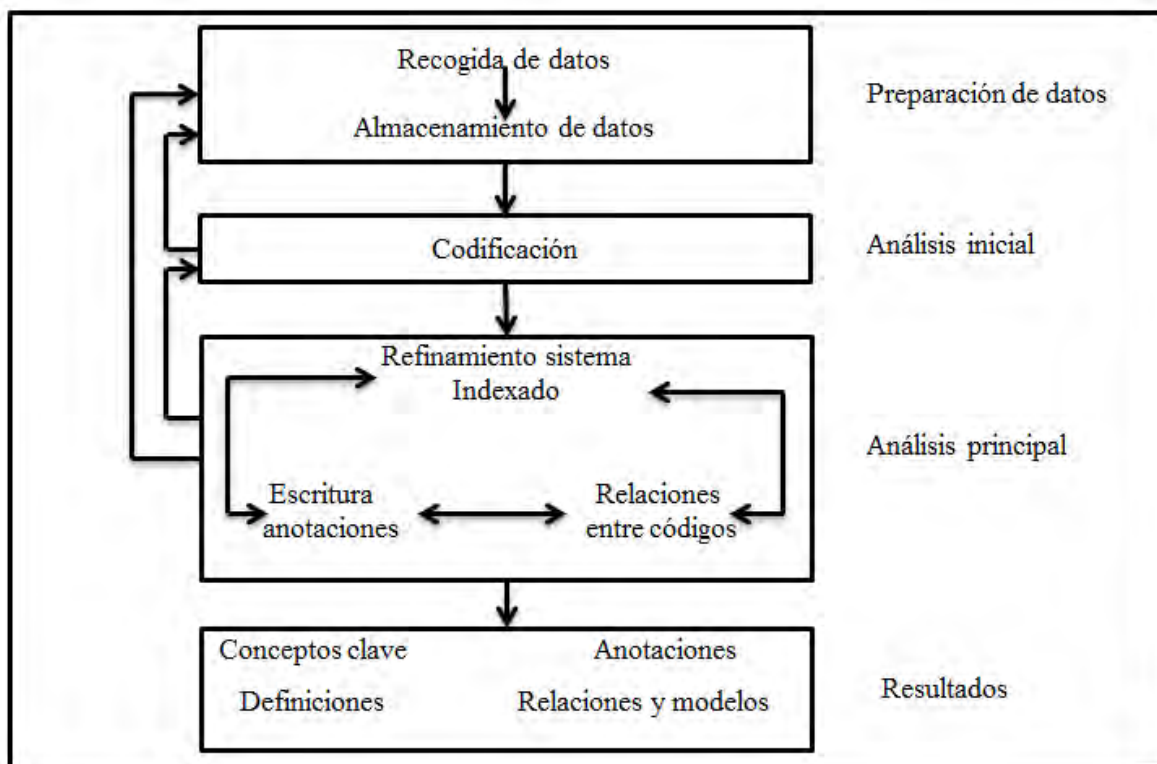
Cuando se concluye la fase de recolección de la información, se deben analizar las entrevistas grabadas, con la intención de poder compararlas con las notas que son tomadas por el investigador, para posteriormente continuar con el análisis de la entrevista y las notas tomadas durante la observación “in situ”. Sánchez y Briones (2007) refieren que la metodología cualitativa, por sus características intrínsecas representan una opción para el diseño de proyectos de investigación, que propongan soluciones a problemáticas de las empresas; es así, que dentro de las ventajas de realizar investigación cualitativa es que permite la obtención de datos detallados sobre los acontecimientos ocurridos en un tiempo

y espacio determinados, de esta forma se puede tener una visión objetiva sobre el fenómeno que promueva acciones de mejora.

Para el análisis de datos de corte cualitativo, hoy en día se dispone de distintas herramientas y software especializado que permiten el análisis y transcripción de la información de manera rápida y profesional.

Para el análisis de las entrevistas de la presente investigación, se utilizó el software *Atlas.ti*, que es un programa que permite el análisis de datos cualitativos, esto, a través de una serie de herramientas por las que se sistematiza, organiza y reagrupan los contenidos de datos textuales y multimedia; esto quiere decir, que el *Atlas.ti*, apoya a la investigación cualitativa en la codificación de los datos, lo que otorga sentido a la información, permitiendo con esto la representación de la misma en redes visuales de los hallazgos, tal como se muestra en la figura 9.

Figura 9. Fases del análisis cualitativo



Fuente: elaboración propia, a partir de Muñoz (2003)

Por medio de este programa se puede organizar toda la información recabada de las entrevistas, facilitando con esto el acceso a los aspectos básicos de la investigación, las tareas a seguir durante el proceso de análisis de la información en el *Atlas.ti* consisten en:

- 1) Creación de una unidad de trabajo: que puede ser texto, gráfico o audios.
- 2) Asignación de códigos, anotaciones y reflexiones (memos); y creación de familias.
- 3) Creación de informes o *reports*, búsqueda de códigos y listados de fragmentos según código.
- 4) Generación de redes semánticas o terminológicas, base para la generación teórica.

De manera general, el análisis de la información en el programa consiste en insertar una unidad hermenéutica que se desea codificar, la plataforma proporciona la posibilidad de ir codificando, posteriormente, se puede proceder a la asociación por medio de símbolos que sirven de nodo con los que son de igual categoría, es así, que el propósito principal de este programa, consiste en que se puedan generar conexiones o redes semánticas entre la información analizada, para poderla presentar por medio de grafos que faciliten la presentación de los resultados en una investigación de corte cualitativo.

Conclusiones e implicaciones

Al finalizar el análisis de los datos, el investigador estará en posibilidad de establecer los aspectos más significativos y relevantes derivados de la investigación, así como las implicaciones que esta pudiera tener, sin embargo, se considera que existe controversia al pretender generalizar conclusiones obtenidas por medio de un estudio de caso (Ayuso y Ripoll, 2005), más a pesar de lo anterior, la generalización se apega más a la construcción de teorías, ya que con ellas se pueden explicar los fenómenos que ocurren en distintas unidades a la del objeto de estudio, dado que la lógica de la experimentación, es posible a través del estudio de caso (Creswell, 2005).

CAPÍTULO V.

**ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y PRESENTACIÓN DE
RESULTADOS**

5. Análisis de la información y presentación de resultados

5.1 Obtención de la información

Para comenzar la recolección de la información y siguiendo el procedimiento metodológico que dicta formalidad sobre los *accesos y permisos a la unidad de análisis*, se inició un proceso formal de entrega de una carta de presentación dirigida al representante legal de la empresa Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V. firmada por el Director del Instituto de Ciencias Económico Administrativas (ICEA) de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), solicitando su permiso de acceder a la empresa en el desarrollo de un proyecto que *“presente una propuesta de solución a disfuncionalidades que refleje la organización, o bien a la implementación de estrategias administrativas funcionales”*; posteriormente el representante legal procedió a sellar la carta como respuesta afirmativa a la petición; de esto, se derivó la firma del *convenio de confidencialidad de la información*, quedando de acuerdo que al final del estudio se ofrecerá por parte del investigador un reporte técnico a la unidad de análisis.

Derivado de lo anterior, con la intención de tener una aproximación a la unidad de análisis, se preparó un cuestionario dividido en tres bloques: 1) Datos Generales, 2) Estrategia y 3) Cuadro de Mando integral; el cual se aplicó entre el 18 y 22 de enero del año 2018, fue contestado por cuatro socios de la empresa, un miembro del consejo de administración, Director General y administrador, así como por los gerentes de balneario, hotel y restaurante, aplicando un total de 9 cuestionarios.

Así también entre los meses de febrero y marzo del año 2018 se realizaron las entrevistas a los gerentes de la empresa, para lo cual, se utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada, que consistió en tres ejes temáticos 1) Datos generales, experiencia y formación de los gerentes, 2) Estrategia y 3) Cuadro de Mando Integral, dichas entrevistas se realizaron en diferentes días con la intención de no alterar las actividades normales de los gerentes, cada entrevista se llevó a cabo en el área de la empresa que cada gerente tiene a su cargo.

5.2 Análisis de la información

En lo que respecta al análisis de la información de la encuesta, con la información obtenida se realizó un cuadro descriptivo de las variables caracterizadoras de la empresa, que se presentará más adelante.

En lo que a la entrevista se refiere, se utilizó como herramienta de análisis de la información el programa *Atlas.ti* versión 7.5.18, que consistió en ingresar las unidades hermenéuticas⁸, es decir las cuatro entrevistas transcritas, para poder revisar y codificar la información, para lo cual se siguió el procedimiento que se muestra en el cuadro 9.

Cuadro 9. Procedimiento de análisis de la información por medio del Atlas.ti

1. Contacto primario con el documento	2. Preparación del documento	3. Análisis	4. Interpretación
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Organización ❖ Clasificación ❖ Lectura de la información 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Preparar los documentos ❖ Enmarcar y numerar los textos 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Construcción ❖ Denominación ❖ Definición de categorías ❖ Selección de las unidades, asignación y relación de códigos ❖ Crear redes semánticas 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Descripción de los hallazgos ❖ Teorización

Fuente: elaboración propia, a partir de Savall y Zardet (2009)

Las redes semánticas o mapas de conexiones concentran de forma simplificada las respuestas dadas en las entrevistas en un solo contexto, pero conservando la esencia y sentido de lo que se refirió por todos o la mayor parte de los entrevistados (Savall y Zardet, 2009).

⁸ Hermeneutic Unit Editor, espacio donde se adjuntan todos los documentos del proyecto de investigación, tales como notas, citas y documentos principales (*Atlas.Ti*)

5.3 Resultados obtenidos

5.3.1 Encuesta

Las características de la empresa que forman parte del estudio, se encuentran representadas en el cuadro 10.

Cuadro 10. Descriptivo de las variables caracterizadoras

VARIABLES CONTINUAS	Media
Número medio de empleados (2017)	58
Ventas medias en pesos mexicanos	SR ¹
Edad de la empresa	25 ²
Utilidad neta	10% al 15%
VARIABLES CATEGÓRICAS	
Control mayoritario	Empresa no familiar
Formación de los gerentes	
- Con estudios universitarios	75%
- Sin estudios universitarios	25%
Estrategia desde la tipología de Miles y Snow	Analizadora
Estrategia competitiva de Porter	Diferenciación
Posición tecnológica	Buena
¹ No proporcionaron información	
² No se refiere a una media, sino a los años que lleva funcionando la empresa	

Fuente: elaboración propia, a partir de información obtenida en la empresa

En el cuadro 10 puede observarse, que la unidad de análisis lleva en operación 25 años, específicamente dedicada al sector servicios, en el rubro servicios de esparcimiento, alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas, se encuentra ubicada en el municipio de Tecozautla, estado de Hidalgo. No es una empresa familiar, se constituyó bajo la modalidad de sociedad mercantil, específicamente como una Sociedad Anónima de Capital Variable; respecto a la formación profesional de los gerentes, 3 de los 4 que trabajan para la organización, cuentan con formación universitaria, específicamente en el área de sociales y humanidades.

Desde la tipología de Miles y Snow, la empresa sigue una estrategia *analizadora*, concentrada en su actividad de negocio pero realizando cambios y mejoras en sus servicios,

siguiendo a empresas que ofrecen servicios similares, para innovar en los propios. En lo que respecta a su estrategia competitiva, la empresa ha optado por ofrecer una *diferenciación* de servicios sobre lo que ofrece la competencia, sobre todo en los últimos cinco años, que fue cuando incluyeron el servicio de hotel, restaurante-bar y tienda de abarrotes y souvenirs; se mantienen sobre una “buena” posición tecnológica ya que la tecnología que ha sido adquirida por la empresa y el uso que hacen de la misma los posiciona por delante de algunos de sus competidores.

5.3.2 Entrevista

El siguiente reporte, es el resultado del análisis del tratamiento cualitativo de la información obtenida por medio de: una entrevista semiestructurada (transcrita); dichos documentos (entrevistas), fueron procesados en el programa *Atlas.ti*, el objeto de estudio es la PyME Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V.

Derivado del análisis de la información con el programa *Atlas.ti*, se obtuvieron 5 redes semánticas, representadas por medio de gráficos, cada una de ellas, muestra la relación entre las variables del estudio.

La **Red Semántica 1**, está relacionada al bloque de preguntas sobre la estrategia que sigue la empresa. La formulación e implementación de estrategias, es un proceso que involucra a los gerentes de la organización; es así, que empleados y directivos deben estar familiarizados con la planeación estratégica (Bateman y Snell, 2005); el primer paso de la planeación y administración estratégica consiste en el establecer la misión, visión y metas de la empresa (Carrión, 2005; Niven, 2003).

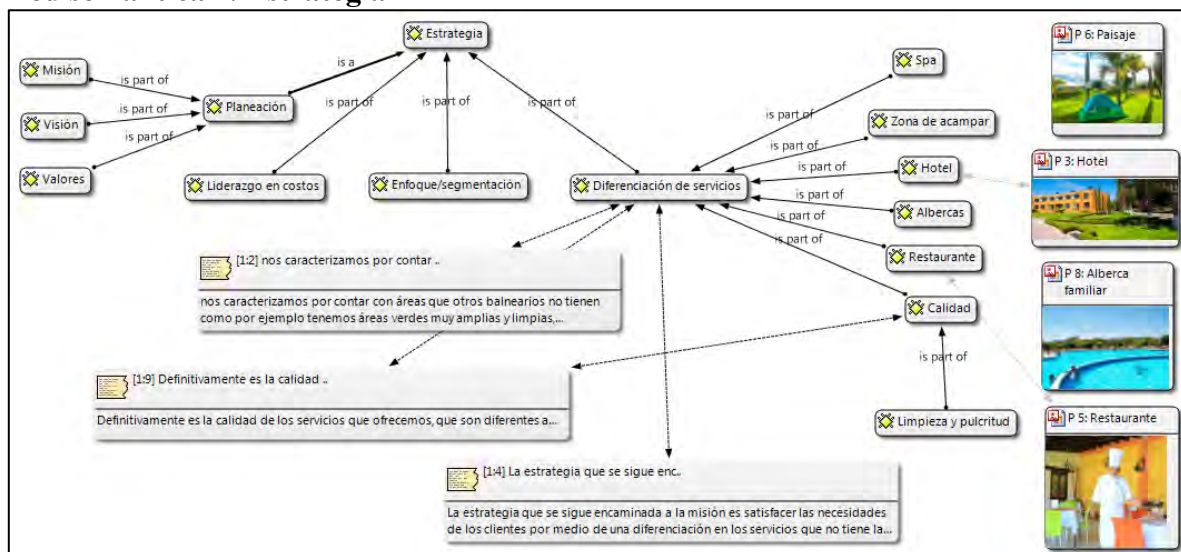
Es así, que los resultados muestran que la empresa lleva una planeación formal, dado que cuentan con misión, visión, objetivos, valores y metas definidos y documentados al interior de la misma, los gerentes refieren que: “*la planeación es muy importante en la empresa, nosotros tratamos de planear sobre las actividades que se llevan a cabo y que se llevarán también en el futuro inmediato y a largo plazo*”, “*redactamos una planeación que consiste*

en una misión, visión, objetivos, valores; tenemos un organigrama, establecidas las funciones, relaciones y descripciones de puestos”.

Así también, se resalta que 3 de los 4 gerentes cuentan con formación profesional y amplia experiencia en el ramo en el que se desempeñan; *“tengo experiencia en el sector hotelero”, “yo me llevé el mayor número de votos, en mi vieron mi honestidad y experiencia, cuento con conocimiento de diversas áreas y estoy muy empapado de la situación de la empresa”*.

De esta forma, manifiestan llevar una administración sustentada en el proceso administrativo; para la empresa, la planeación y el control son muy importantes; *“parte de los procesos administrativos que se tienen que hacer sobre todo en una mediana empresa como esta, que ya cuenta con ciertos lineamientos y puede llevar a cabo determinados procedimientos internos”, “ver en que estamos fallando para corregirlo”,* en este sentido, el proceso de control estratégico permite realizar una evaluación y facilita el corregir las posibles desviaciones (Carrión, 2007; Contreras, 2013; Comas, Medina y Nogueira, 2014).

Red semántica 1. Estrategia



Fuente: Atlas.ti versión 7.5 18 para Windows, análisis de redes semánticas

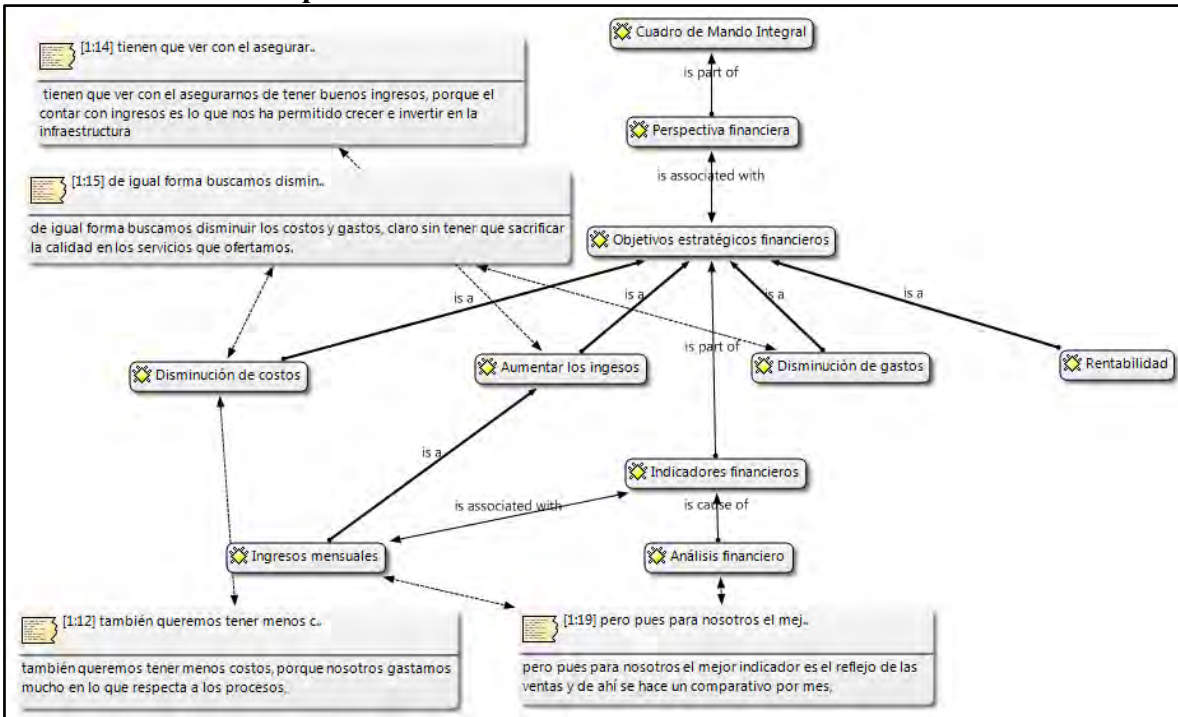
La red semántica 1, representa lo que describieron los gerentes entrevistados, refieren que la empresa sigue una estrategia de diferenciación de servicios, es decir, desde que se creó la organización, se hizo un análisis sobre lo que tenían sus competidores y decidieron innovar

en sus servicios, proponiendo servicios con los que no cuenta la competencia tales como extensas áreas verdes, spa, restaurante-bar, estacionamiento con capacidad de más de 500 vehículos, además alrededor de las instalaciones tienen posibilidad de seguir ampliando su infraestructura, ya que son propietarios de los terrenos aledaños; lo anterior, es consistente con lo que establecen Porter (1996) y Bateman y Snell (2005), acerca de que una organización sigue una estrategia de diferenciación cuando se enfoca en ser la única empresa que ofrece en su sector o segmento de mercado, productos o servicios que son valorados por sus clientes.

En lo que respecta al CMI, este consigue que la estrategia de una organización pueda comunicarse y entenderse en la misma (Fernández, 2001); el CMI puede generar mejoras en una empresa u organización, contribuyendo a la clarificación y actualización de la estrategia y visión de la misma, para que a su vez se traduzca la misión y la estrategia de la empresa en acciones e indicadores que ayuden al logro de los objetivos y a su vez retroalimenten sobre los resultados que se lograron (Hoque, 2014; Argüello y Quesada, 2015; Pereira y Terra, 2016; Rodrigues, Aibar y Lima, 2017).

La *red semántica 2*, presenta la información obtenida respecto a la parte de preguntas del eje 3) Cuadro de mando integral, que aborda lo relacionado al CMI, se preguntó a los gerentes sobre la definición de sus objetivos estratégicos e indicadores por cada una de las perspectivas del CMI (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento). La red semántica 2, establece los resultados obtenidos para la perspectiva financiera.

Red semántica 2. Perspectiva financiera



Fuente: Atlas.ti versión 7.5 18 para Windows, análisis de redes semánticas

Puede apreciarse que en la empresa Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V. tienen definidos sus objetivos estratégicos desde el punto de vista de la perspectiva financiera, “*como objetivo principal buscamos tener más ingresos*”, también, “*queremos tener menos costos, porque nosotros gastamos mucho en lo que respecta a los procesos, buscamos disminuirlos sin sacrificar la calidad por supuesto*”; la perspectiva financiera implica una serie de objetivos e indicadores financieros que son utilizados para concentrar las consecuencias económicas en una organización, pueden medirse fácilmente sobre acciones ya realizadas, con estas medidas se puede determinar si la estrategia de la organización, así como su puesta en marcha y ejecución, sirven a la mejora de los estándares establecidos (Kaplan y Norton, 1992). Niven (2003) al referirse a los objetivos estratégicos financieros, establece, que deben responder a la pregunta Perspectiva financiera: *¿Cuáles son los pasos financieros requeridos para garantizar la ejecución de la estrategia?*

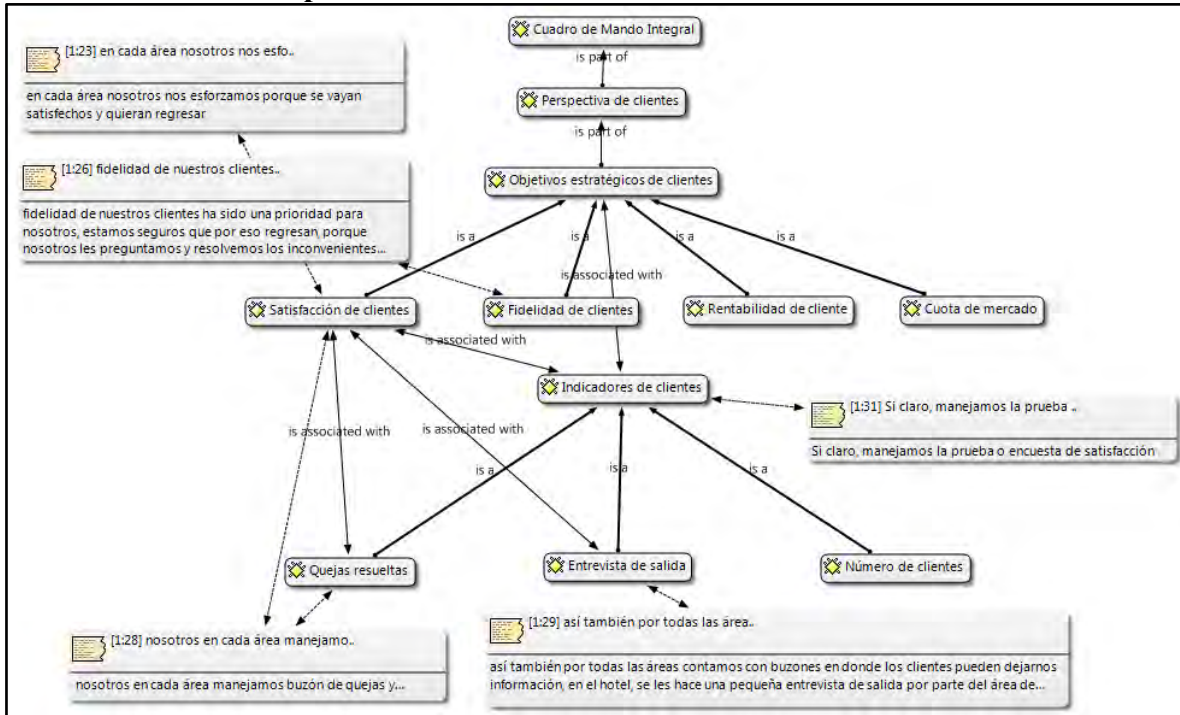
Ahora bien, se preguntó a los gerentes si contaban con indicadores que les ayudarían en la medición de los objetivos estratégicos que mencionaron, los gerentes al respecto refieren: *“no contamos con ningún indicador para esta parte, sería muy bueno tenerlos pero en este momento no”*, sin embargo, consideran el poder tenerlos en el futuro, sobre todo porque ahora su volumen de ventas ha superado lo que venían teniendo en años anteriores, *“para nosotros el mejor indicador es el reflejo de las ventas y de ahí se hace un comparativo por mes, pero como tal un indicador no”*. Se reconoce que los indicadores de la perspectiva financiera contribuirán a establecer el curso para determinar las otras medidas del CMI, que deberán ser el reflejo del plan estratégico, dichos indicadores deben contar la historia particular de la empresa, parte de la importancia que tiene esta perspectiva sobre las demás, es que el no contar con indicadores que establezcan el efecto del rendimiento financiero de la empresa, limitará entonces a las otras perspectivas (Kaplan y Norton, 1996; Niven, 2003; Argüello y Quesada, 2015).

La **red semántica 3**, establece los resultados que se obtuvieron de las preguntas enfocadas a la parte de los clientes, se preguntó a los gerentes desde su perspectiva, *¿Cuáles son los objetivos más importantes en el contexto de clientes?* y si *¿Han implementado algún indicador, que permita medir los objetivos de clientes que mencionó?* En el terreno de la perspectiva de clientes, la dirección señala la segmentación del mercado y de los clientes, en los cuales competirá la empresa, así como los objetivos e indicadores que guiarán la actuación de la misma con su segmento de clientes (Kaplan y Norton, 1992).

Los objetivos estratégicos de clientes deben responder por esta perspectiva a la pregunta: *Perspectiva de clientes: ¿Quiénes son los clientes objetivo y cuál es la proposición de valor para servirlos?* (Niven, 2003); en el mismo contexto, Alshammari (2011) señala que con esta perspectiva se pueden medir las relaciones entre los clientes y lo que estos esperan de la empresa. Conocer a los clientes y los procesos que generan valor, es relevante para conseguir que la parte financiera sea rentable. Derivado del análisis de las entrevistas, gerentes de Servicios Turísticos “A”, S. A. de C.V. refieren: *“nosotros queremos que nuestros clientes estén satisfechos, porque si están a gusto ellos van a volver con nosotros, queremos que ellos regresen a la empresa”*, también manifiestan que, *“la fidelidad de*

nuestros clientes ha sido una prioridad para nosotros, estamos seguros que por eso regresan, porque nosotros les preguntamos y resolvemos los inconvenientes que llegan a surgir”, en la red semántica 3, esto se muestra gráficamente.

Red semántica 3. Perspectiva de clientes



Fuente: Atlas.ti versión 7.5 18 para Windows, análisis de redes semánticas

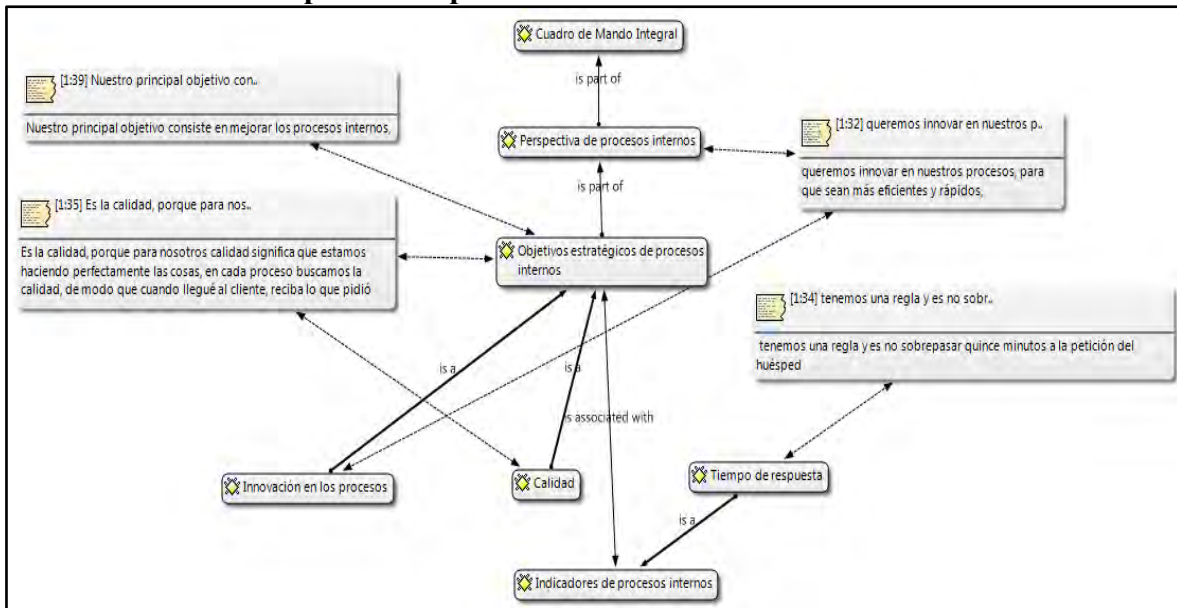
Niven (2003), menciona que no existe dificultad en las empresas al momento de establecer indicadores relacionados con los clientes, estos pueden ser: satisfacción de los clientes, cuota de mercado, retención y rentabilidad de clientes. Al preguntar a los gerentes sobre la utilización de indicadores de clientes, las respuestas fueron similares: “queremos que nuestros clientes estén satisfechos, porque si están a gusto ellos van a volver con nosotros”, de igual forma, “la fidelidad de nuestros clientes ha sido una prioridad para nosotros, sabemos que nuestros clientes regresan con nosotros”.

La **red semántica 4**, muestra los resultados obtenidos de las preguntas relacionadas con la perspectiva procesos internos en cuanto a los objetivos estratégicos y los indicadores que se relacionan con ella: Desde su punto de vista, ¿Cuáles son los objetivos más relevantes en el

contexto de los procesos internos?, ¿Cuentan con algún indicador que le ayude a medir los objetivos de procesos internos que mencionó?,

La perspectiva de procesos internos para Kaplan y Norton (1992), implica que los directivos tengan que identificar cuáles son los procesos críticos a nivel interno de la organización en los que la misma debe ser excelente, procesos que favorecen a una empresa en el sentido de otorgar las propuestas de valor que atraen y retienen a los clientes, así como también satisfacer las expectativas de buenos rendimientos financieros de los accionistas; medir a los procesos internos implica enfocar los esfuerzos en poder satisfacer a los clientes y el trabajar para el logros de los objetivos financieros (Niven, 2003; Argüello y Quesada, 2015).

Red semántica 4. Perspectiva de procesos internos



Fuente: Atlas.ti versión 7.5 18 para Windows, análisis de redes semánticas

Dentro de esta perspectiva, se establecen medidas (indicadores) para valorar los procesos internos y las actividades que contribuyen a crear valor para los clientes, se proponen indicadores genéricos del proceso interno, que pueden servir de guía en el establecimiento de estos (Niven, 2003; Argüello y Quesada, 2015). En la unidad de análisis referida, los gerentes manifestaron “nosotros contamos con un distintivo, que es el distintivo M, te explico brevemente que ese distintivo nos lo otorga la Secretaría de Turismo, es el máximo

reconocimiento que se le puede dar las pequeñas y medianas empresas que se encuentran dentro del sector turístico, en donde se avala que trabajamos con las mejores prácticas y tenemos una distinción de empresa turística modelo”.

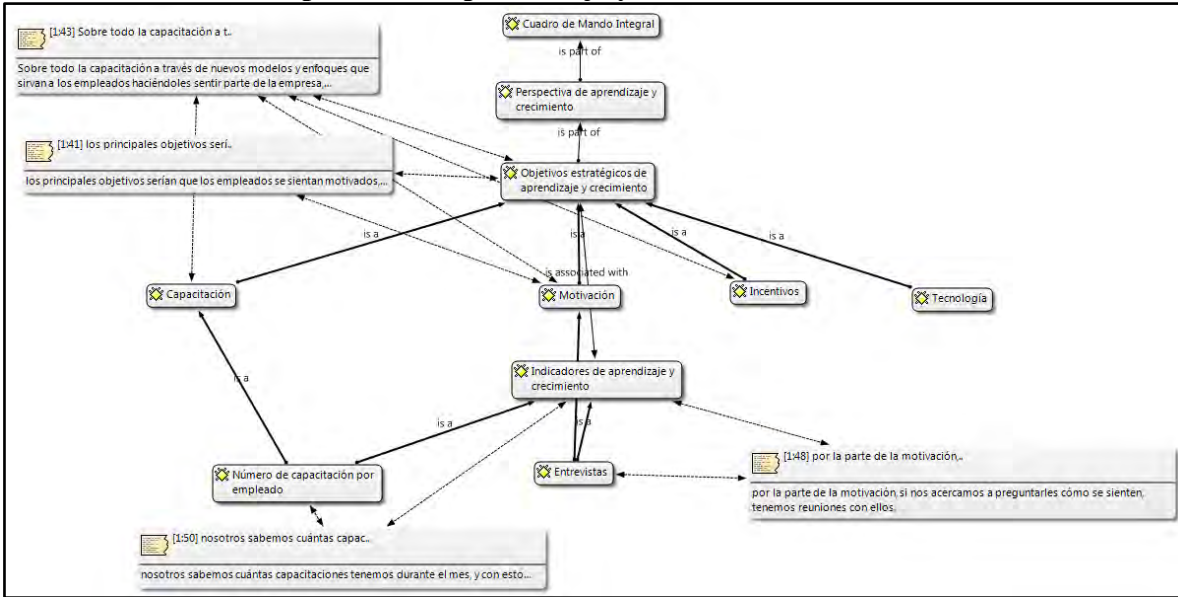
Así también, dijeron que: *“No, no manejamos ningún indicador en este caso, si sería muy bueno tenerlos”*, sin embargo en el área de hotel *“para medir el tiempo de respuesta, porque si superamos los quince minutos el cliente se queja entonces de ahí nosotros tomamos la queja como mala imagen, el indicador consiste en evitar cualquier percance que pueda dañar nuestra relación con el cliente”*.

La **red semántica 5**, muestra los resultados que se obtuvieron dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, las preguntas que se hicieron a los entrevistados sobre esta perspectiva fueron: *En su opinión, ¿Cuáles son los objetivos más relevantes en el contexto del aprendizaje y crecimiento?*, y también, *¿Se ha diseñado algún indicador que les permita medir los objetivos de aprendizaje y crecimiento que mencionó.*

En esta perspectiva, Kaplan y Norton (1992), refirieron que una organización tiene que construir una infraestructura que tenga como finalidad la mejora y crecimiento en el largo plazo. Es decir, para formar y hacer que una empresa crezca se necesitan tres elementos fundamentales: personas, sistemas y los procedimientos de la misma; se necesitan indicadores diseñados para medir la infraestructura organizativa de las habilidades y capacitación del personal y los sistemas de información sobre el grado de satisfacción de los mismos (Niven, 2003).

En este sentido, el mismo autor establece que los objetivos estratégicos a plantear dentro de esta perspectiva deben responder a la pregunta: *¿Qué herramientas y capacitación necesitan los empleados para poder ejecutar la estrategia?*

Red semántica 5. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Atlas.ti versión 7.5 18 para Windows, análisis de redes semánticas

Así, sobre los objetivos estratégicos dentro de la empresa Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V. los gerentes refirieron: *“los principales objetivos serían que los empleados se sientan motivados, este tipo de empresas requiere que el persona esté capacitado nosotros les traemos capacitación constante por cada área, así nuestros empleados están actualizados y bien capacitados para realizar su trabajo”*, también dijeron que: *“ofrecer un buen ambiente de trabajo, en donde el personal sea respetado, se les ofrece un sueldo que es competitivo en la región”*, lo anterior, se muestra a detalle en la red semántica 5.

PROPUESTA

Estrategia

Uno de los objetivos de esta investigación, consiste en la clarificación y definición de la estrategia de la unidad de análisis; derivado de esto, resulta fundamental que una empresa pueda identificar su estrategia o estrategias competitivas, ya que la definición de ésta, conduce a una empresa a lograr sus metas y objetivos (Castro, 2010); uno de los requerimientos para poder proponer el CMI, es que la organización tenga definida su estrategia (Kaplan y Norton, 1992; Argüello y Quesada, 2015).

Derivado de lo anterior, se establece que los directivos o fundadores de las empresas, tienen como principal responsabilidad el establecer su estrategia a seguir; en el entorno actual de los negocios, las organizaciones conseguirán posicionarse en mercados donde existe gran rivalidad competitiva si a su vez son éstas muy competitivas (Porter, 1991; Castro, 2010).

Así, la estrategia que se propone en la empresa Servicios Turísticos “A”, derivada del análisis de las actividades que lleva a cabo la empresa y que son estratégicamente relevantes, debe ser una estrategia mixta, primeramente existe claridad para los directivos y miembros de la empresa en que ellos llevan una *estrategia de diferenciación*, dado que ofrecen un servicio que sus clientes perciben como único en los atributos que lo definen, esto resulta congruente con lo que refiere la teoría, Porter (1991) establece que en una estrategia de diferenciación, una organización busca contar con dimensiones únicas que son valoradas por sus clientes, dicha diferenciación, puede basarse en el servicio mismo, marketing, entre muchos otros factores. La lógica de una estrategia de diferenciación necesita que la misma empresa elija atributos que la distinguen a sí misma y que sean diferentes a los de la competencia. Servicios Turísticos “A”, cuenta con características que lo diferencian de sus principales competidores, tales como: extensas áreas verdes y servicio de restaurante que ha personalizado un chef que es reconocido y buscado por los clientes, limpieza y pulcritud en sus instalaciones, así como el principal recurso que son aguas termales.

Sin embargo, se propone a la empresa una *estrategia de liderazgo en costos*, ya que con esta estrategia, se puede obtener un costo global menor al de la competencia, esta estrategia consiste en obtener un costo final mínimo respecto a los competidores, alineado a una

calidad aceptable y una política de precios que permitan tener un volumen de ingresos y un crecimiento de la cuota de mercado rentable (Hall, 1980; Porter, 1991).

Esta estrategia, puede ser implementada en Servicios Turísticos “A”, ya que puede ser líder en costos, dado que cuenta con un estricto control y una organización estructurada, inversión constante, una minuciosa supervisión; así, Porter (1991) refiere que las organizaciones que llevan una estrategia de liderazgo en costos, deben enfocar su atención en aspectos al interior de la empresas (Kumar *et al*, 2002), deben revisar sus procesos, pueden incluir economías de escala, su propia tecnología, acceso preferente a materias primas, entre otros factores.

Una estrategia de liderazgo en costos no debe confundirse con competencia en precios, esto no quiere decir que la empresa establezca necesariamente bajos costos en su servicio, ni con servir a segmentos de mercado en particular; el liderazgo en costos implica que una organización es capaz de ser eficiente en sus procesos de control de costos y en una mejor eficiencia interna en general (Porter; 1991; Kumar *et al*, 2002).

Perspectivas

Siguiendo la metodología de Kaplan y Norton (1992; 2000), se identifican cuatro perspectivas que contemplan las fuerzas y áreas clave que influyen a la organización, denominadas genéricas, estas son: la financiera, de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Objetivos estratégicos

Para elegir los objetivos estratégicos, se debe considerar que estos deben reflejar la estrategia de la empresa, deben definirse por cada una de las perspectivas del CMI, ya que con ellos se ayudará a la organización para que pueda explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia (Kaplan y Norton, 2001; 2004).

Mediante la revisión y aportes de la literatura, en lo que al servicio y específicamente a las empresas turísticas se refiere, se pueden señalar las dimensiones que componen constructos de calidad del servicio, análisis de las relaciones entre calidad del servicio y satisfacción y

los efectos de estos sobre la actuación de los clientes (Easton y Jarrel, 1998; Zhang, 2000; Álvarez *et al*, 2014).

En estudios realizados por Silva y Ebrahimpour (2002) y Álvarez *et al*, (2014), recopilaron información de las investigaciones realizadas en los últimos quince años en empresas españolas dedicadas al sector turístico, específicamente las empresas de balnearios, encontrando que los objetivos estratégicos que comúnmente establecen son: satisfacción y enfoque al cliente; benchmarking; gestión de los recursos humanos; capacitación; satisfacción de los empleados; evaluación, recompensas y reconocimientos de los empleados; gestión y control de procesos; mejora continua e innovación; aseguramiento y cultura de la calidad; y rentabilidad financiera, gestión de activos y de costos, procesos de financiación, disminución de riesgos y maximización de la utilidad.

El siguiente cuadro, establece el sustento de los objetivos estratégicos propuestos para la empresa “A”, considerando que las empresas de servicios turísticos intentan adaptarse a las demandas de un segmento de clientes que cada día es más exigente y sofisticado (Álvarez *et al*, 2014).

Cuadro 11. Objetivos estratégicos de la empresa Servicios Turísticos “A”

Objetivos estratégicos	Justificación
<i>Financieros</i> <ul style="list-style-type: none">• Incrementar las ventas• Disminución de costos	La fijación de objetivos en la perspectiva financiera, debe empatarse al ciclo de vida en el que se encuentra la empresa, dado que la organización está en la fase de crecimiento, sus objetivos deben alinearse a conseguir el crecimiento de sus ingresos (Kaplan y Norton, 1992; 1996).

Continúa...

Continuación...

<p><i>Cientes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la satisfacción del cliente • Aumentar la fidelidad del cliente 	<p>La satisfacción de los clientes, es uno de los objetivos que una organización debe perseguir, dado que una empresa siempre puede mejorar sus relaciones con sus clientes; debe aprender a establecer objetivos en este contexto y tratar de conseguirlos, también, es importante contar con instrumentos para recibir y resolver quejas; una organización, debe recoger información de sus clientes para medir su grado de satisfacción, puede hacerlo a través de encuestas, entrevistas, reclamaciones, entre otras (Álvarez et al, 2014; Pereira, Claver y Molina, 2012; Kaplan y Norton, 1992; 1996).</p>
<p>Procesos internos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la calidad en el servicio 	<p>La implantación de mejoras para encontrar las pérdidas de tiempo, costos en todos los procesos e implementación de estructuras organizativas para ayudar la mejora de la calidad, son elementos fuertes para las empresas de balnearios, ya que realizar un control y mejora continua de sus procesos clave, abonarán y mejorarán la satisfacción de sus clientes (Álvarez <i>et al</i>, 2014; Kaplan y Norton, 1992; 1996).</p>
<p>Aprendizaje y crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la capacitación del personal • Incrementar las capacidades tecnológicas y de sistemas de información 	<p>Las empresas dedicadas al sector servicios deben recoger información referente a los empleados para medir su satisfacción (encuestas, reuniones, motivación, formación, promoción, etc.); debiendo evaluarse con indicadores directos, para aprender de ellos y hacer un análisis de las causas de los resultados de los empleados con la finalidad de poder implementar planes o acciones correctivas y de mejora, así como establecer de manera eficiente y justa sistemas de recompensas; en la empresa servicios turísticos, se contempla la inclusión de tecnologías de la información, que permitan automatizar y eficientar los procesos que lleva a cabo (Álvarez <i>et al</i>, 2014; Kaplan y Norton, 1992; 1996).</p>

Fuente: elaboración propia

Indicadores

Para poder integrar el mapa estratégico, es necesario posterior al establecimiento de objetivos, definir los indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos de la empresa; estos indicadores, deben ser nombrados, definidos, relacionados al objetivo que están midiendo y contar con una fórmula para que se puedan automatizar (Kaplan y Norton, 2002; Almazán, Méndez y Lee, 2013; Argüello y Quesada, 2015).

Así, considerando lo anteriormente planteado, se establecen los siguientes indicadores que servirán para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos para la empresa Servicios Turísticos “A”.

Tabla 8. Indicadores claves de rendimiento de la empresa Servicios Turísticos “A”

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores claves de rendimiento
Financiera	Incremento en ventas	Porcentaje de crecimiento de ventas^a = (Ventas del periodo actual-ventas del periodo anterior)/ ventas del periodo anterior
	Disminución de costos	Porcentaje de variación de los costos totales^b = (Costos totales de periodo actual/ costos totales del periodo anterior) - 1.
Clientes	Aumentar la satisfacción del cliente	Índice Neto de Satisfacción^c = $NSI = \frac{(A*09)+(B*25)+(C*50)+(D*75)+(E*100)}{N}$ Porcentaje de satisfacción de clientes (Clientes no satisfechos/ total de clientes)*100 Reclamaciones = número de reclamaciones / número de clientes atendidos
	Aumentar la fidelidad del cliente	Grado de fidelización^d = número de clientes registrados / número de ventas del producto o servicios. Se puede obtener con datos referidos a la frecuencia de uso del servicio o la repetición de compra
Procesos internos	Incrementar la calidad en el servicio	Modelo SERVQUAL^e: a) Elementos tangibles; b) Fiabilidad; c) Capacidad de respuesta; d) Seguridad; e) Empatía.

Continúa...

Continuación...

Aprendizaje y crecimiento	Aumentar la capacitación del personal	% Cobertura^f NPO= Número de personas “objetivo” quienes presentan la brecha de competencia TPUO = Total de personas en la empresa (NPO/TPUO)
	Incrementar las capacidades tecnológicas y de sistemas de información	Porcentaje de procesos automatizados^f (Procesos automatizados/ total de procesos) Porcentaje de personas con acceso a internet Número de empleados con acceso a internet/ Total de empleados
<p>^a Cuadro de Mando Retail (Álvarez, 2013); Argüello y Quesada (2015) ^b Indicadores de costos (Rincón, 2011); Argüello y Quesada (2015) ^c A: número de respuestas para muy insatisfecho, B: número de respuestas para insatisfecho, C: número de respuestas para neutro, D: número de respuestas para satisfecho, E: número de respuestas para muy satisfecho, N: es la suma de todas las anteriores (A+B+C+D+E). ^d Medición de la satisfacción del cliente (Kotler y Keller, 2012). ^e Parasuraman, Berry & Zeithaml (1988). ^f Argüello y Quesada (2015)</p>		

Fuente: elaboración propia

Mapa estratégico y relaciones causa-efecto

Ahora bien, en la presente investigación se planteó el presentar una propuesta del mapa estratégico para la unidad de análisis objeto de estudio, que representara los objetivos estratégicos de la empresa para las cuatro perspectivas del CMI (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

Es así, que el mapa estratégico integra los objetivos estratégicos de la organización, que indican lo que la empresa quiere conseguir en un tiempo establecido; ayudan a la consecución de la estrategia de la empresa, y se incluyen en cada una de las perspectivas del CMI (Kaplan y Norton, 1996; Argüello y Quesada, 2015).

El mapa estratégico, es un factor clave en la metodología del CMI, dado que representa el conjunto de objetivos estratégicos clasificados en las cuatro perspectivas, conectados a

través de las relaciones causa-efecto entre dichos objetivos –estableciendo sus indicadores– que serán los encargados de medir el éxito de la organización en el proceso de implantación de la estrategia; el mapa se desarrolla posteriormente a la definición de los objetivos e indicadores estratégicos (Kaplan y Norton, 2004; Rodrigues, Aibar y Lima, 2017).

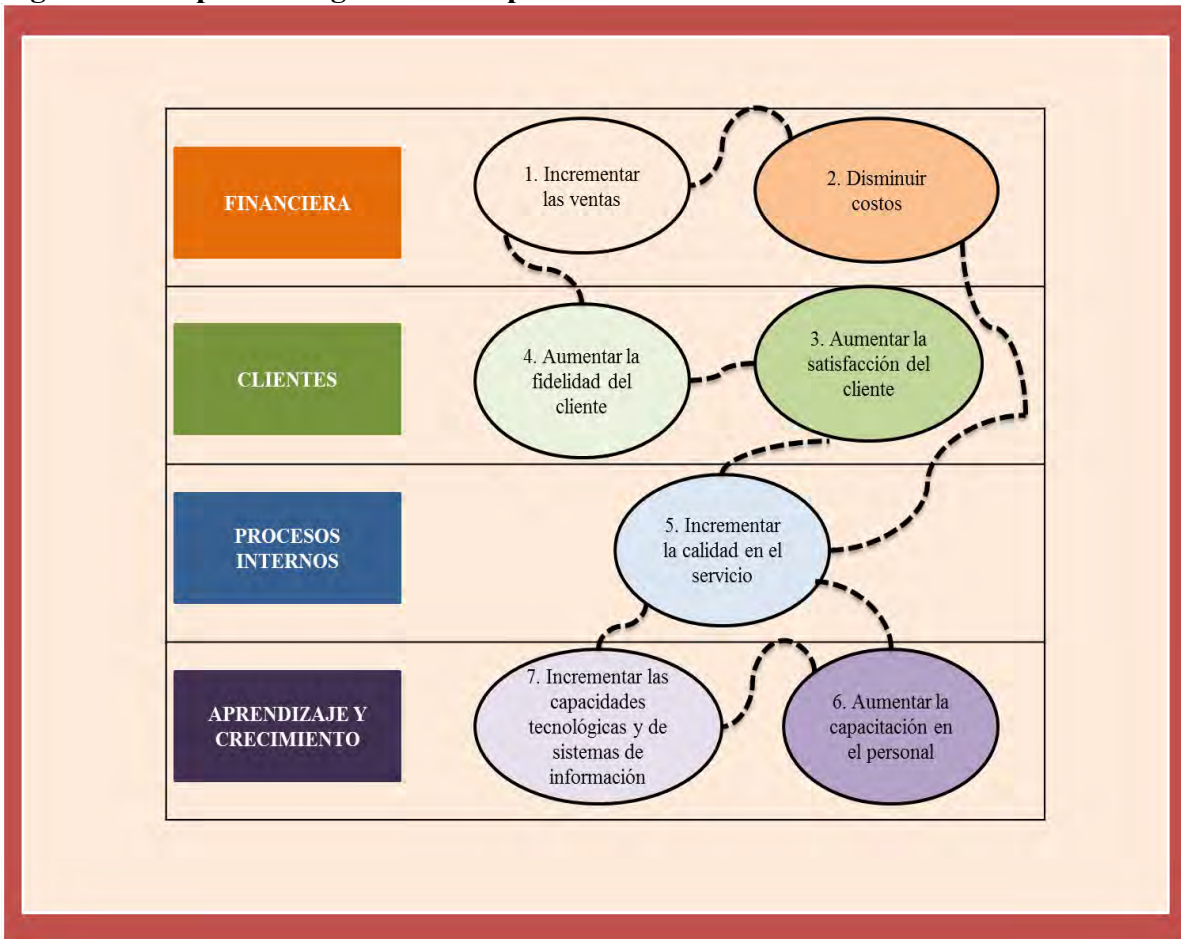
Un mapa estratégico funcional debe incluir un número reducido de objetivos estratégicos, así también, relaciones causa-efecto muy claras, de esta manera, se permitirá la comunicación de la estrategia de la organización de manera rápida, visual y permanente (Kaplan y Norton, 2004).

En esta etapa del CMI la clasificación de los objetivos y la relación causa-efecto toma utilidad y sentido, en el mapa estratégico, se representa gráficamente como los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los cimientos de la construcción del mismo, por lo tanto, de esto parte la construcción del resto de los objetivos establecidos para las otras perspectivas (Kaplan y Norton, 2004; Rodrigues, Aibar y Lima, 2017).

El mapa estratégico propuesto para la empresa Servicios Turísticos “A”, se representa en la figura 10.

Puede ejemplificarse gráficamente como se dan las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos de la empresa, mismos que establecen una consecuencia de lo que debe hacerse y los resultados que se esperan lograr y que pueden expresarse en aseveraciones del tipo si... *entonces* (Ejemplo: si se aumenta la capacitación en el personal y se incrementan las capacidades tecnológicas y de sistemas de información *entonces* se incrementará la calidad en el servicio...).

Figura 10. Mapa estratégico de la empresa Servicios Turísticos “A”



Fuente: elaboración propia

Derivado de lo anterior, el siguiente paso es llevar a la práctica el plan de diseño e implementación del CMI, en este caso, se sugiere que sea gradual o modular, diversos autores han establecido cuales podrían ser las primeras fases en el diseño del CMI en una PyME (Almazán, Méndez y Lee, 2013; Argüello y Quesada, 2015); para la empresa servicios turísticos, se propone lo siguiente:

Primeras etapas del CMI para la empresa Servicios Turísticos “A” S.A. de C.V.

La tabla 9, hace una breve descripción de las primeras etapas en el diseño del CMI en la empresa Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V., de modo enunciativo se contemplan aspectos relacionados con responsables, tiempo, mobiliario y equipo necesario y el posible costo de cada una de las etapas.

Tabla 9. Breve descripción de las etapas para del diseño del CMI en la empresa Servicios Turísticos “A”, S. A. de C. V.

ETAPA	RESPONSABLES	COSTO	MOBILIARIO Y EQUIPO	TIEMPO	FECHAS
1. Preparación del proyecto	Gerentes	Ninguno	Computadora con acceso a internet ¹ , sala de juntas ²	4 semanas (puede ser los días martes y miércoles ³ que no tienen demanda en los servicios que ofrece la empresa)	7 de enero al 1 de febrero de 2019
2. Clarificación de la estrategia	Directivos, gerentes y encargados de área	Ninguno	Sala de juntas, computadora con acceso a internet	3 semanas (se considera reunirse los días martes y miércoles)	4 de febrero al 22 de febrero de 2019
3. Traducir la estrategia empresarial (objetivos estratégicos)	Directivos, gerentes y encargados de área	Ninguno	Sala de juntas, computadora con acceso a internet	4 semanas (reuniones los días martes y miércoles)	25 de febrero al 22 de marzo de 2019

Continúa...

Continuación...

4. Selección de indicadores del CMI	Gerentes y encargados de área	Ninguno	Sala de juntas, computadora con acceso a internet y que cuente con Excel	3 semanas (reuniones los días martes y miércoles)	25 de marzo al 12 de abril de 2019
5. Elaboración de la matriz del CMI	Gerentes	Ninguno	Sala de juntas, computadora con acceso a internet, impresora	2 semanas (martes y miércoles)	15 de abril al 26 de abril de 2019
<p>¹ La empresa cuenta con equipos de cómputo con acceso a internet, en las áreas de administración y en el hotel</p> <p>² La empresa tiene una sala de juntas equipada con mobiliario y equipo adecuado para trabajar las sesiones del diseño del CMI</p> <p>³ Son los días en los que prácticamente no existen actividades de prestación de servicios, el personal eventual no asiste entre semana, únicamente los gerentes y encargados de área y administrativos</p>					

Fuente: elaboración propia

Es importante mencionar que, la empresa se encuentra certificada con el Distintivo M, lo que les ha proporcionado el conocimiento sobre la utilización del CMI, de hecho como ha reflejado la investigación, en la misma se utilizan algunos indicadores para evaluar su gestión. La Técnica 10 del distintivo M considera que una PyME debe contar con su CMI adecuado a sus necesidades; así también, la capacitación es impartida por lo establecido en la Secretaría de Turismo sobre dicho distintivo.

Conclusiones

Las PyME son determinantes en la economía de cualquier país, dado que constituyen la mayor parte de las unidades empresariales que hay en ellos, contribuyen al fortalecimiento económico de las regiones, a la generación de empleos y la estabilidad social, sin embargo, su permanencia en los mercados se ve amenazada por una serie de problemáticas que deben enfrentar, dichas dificultades están relacionadas a la falta de planeación, problemas administrativos y financieros, así como carencia de herramientas que les apoyen en el control de su gestión y en la toma de decisiones. En este sentido, las PyME necesitan estrategias que les permitan incrementar su eficiencia, evaluar su desempeño y lograr sus objetivos.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica que ha probado su eficacia en las grandes empresas; sin embargo, los beneficios de su implementación en el contexto de las PyME son limitados, por lo que se necesita mayor investigación al respecto, en este sentido, las PyME cuentan con características particulares como su estructura plana y poco burocrática, así como su capacidad de adaptación y flexibilidad, elementos que pueden favorecer la rápida implementación de herramientas de control en comparación con la gran empresa.

Esta investigación, se enfocó en analizar la viabilidad del Cuadro de Mando Integral, como una herramienta de gestión estratégica para una mediana empresa dedicada al sector servicios turísticos, en el municipio de Tecozautla en el estado de Hidalgo, a través de una metodología de estudio de caso, para el control de la gestión y la toma de decisiones.

La evidencia muestra que el CMI es una herramienta viable para la PyME objeto de estudio, si toma en cuenta algunos elementos que sirven de base para su diseño e implementación, entre ellos destacan: contar con planeación formal; determinación de la misión, visión y objetivos; la definición de indicadores de gestión y la representación gráfica de las relaciones causa-efecto de sus objetivos a través de mapas estratégicos.

Este trabajo refleja que, la empresa objeto de estudio cuenta con planeación formal, dado que la empresa tiene definidos su misión, visión, objetivos y valores por escrito, elementos que son necesarios para el diseño e implementación del CMI.

En lo referente a la estrategia, el análisis muestra que la empresa sigue una estrategia de diferenciación, con base en sus instalaciones, calidad del agua termal, albercas con tinas de hidromasaje, el servicio que ofrece el chef en el restaurante. No obstante, se sugiere que la empresa debe considerar algunos aspectos relacionados con los costos, que le permita ser eficientes en sus procesos.

En cuanto a los objetivos estratégicos, en el estudio se encontró, que la empresa valora la importancia que tiene la correcta definición de estos dado que los mismos, habrán de guiar la actuación y cumplimiento de la estrategia; sin embargo, la empresa necesita clarificarlos y estructurarlos de acuerdo a su estrategia, en este sentido, con este estudio se identificó que la organización tiene definidos objetivos estratégicos en la perspectiva financiera y de clientes, pero es necesario el fortalecimiento de la parte de procesos internos y aprendizaje y crecimiento, pues estos último son impulsores para la consecución de los primeros.

Así también, en lo que respecta a los indicadores del CMI, la investigación encontró que, en varios casos, los objetivos carecían de indicadores seleccionados de manera estructurada. En el propio trabajo se proponen una serie de indicadores de gestión para verificar el cumplimiento de los objetivos. Al igual que otros estudios, se sugiere que tanto los indicadores como los objetivos estratégicos se seleccionen de manera cuidadosa y que sean los mínimos necesarios, de manera que sean un apoyo a la administración y no una carga innecesaria. Por lo que la propuesta contempla diez indicadores alineados a los siete objetivos estratégicos.

La investigación arrojó, que aunque en la empresa tienen conocimiento acerca del CMI, objetivos e indicadores; no han realizado la representación de las relaciones causa-efecto entre los objetivos; desconocen acerca de los mapas estratégicos y las bondades que tiene el utilizarlos, por lo tanto se precisa el realizar el vínculo de los objetivos definidos para cada perspectiva del CMI, ya que el establecimiento de dicho mapa permite que empleados y directivos tengan una ruta para el seguimiento de la estrategia empresarial.

Ahora bien, este estudio considera que la empresa debe incluir objetivos estratégicos e indicadores tomando en cuenta cada perspectiva del CMI: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Derivado de lo anterior, el mapa estratégico de la empresa servicios turísticos, proporciona una representación visual integrada, y sistemática de los objetivos de la misma y las relaciones que se establecen entre ellos.

De esta investigación se desprende que la puesta en marcha del CMI para la empresa Servicios Turísticos “A”, puede traerle beneficios como: contar con una visión general de la situación de la empresa; ayudar al control en la evolución de las actividades que se llevan a cabo en la misma, con la detección de problemas y amenazas en sus áreas clave y favorecer la comunicación de la estrategia a todos los integrantes de la organización.

Finalmente, es importante mencionar que se tiene la creencia errónea de que la puesta en marcha del CMI requiere una fuerte inversión económica; sin embargo, esta investigación, muestra que las barreras en la propuesta del CMI tienen que ver más con aspectos culturales al interior de las empresas; con aspectos relacionados al tiempo que directivos y empleados están dispuestos a invertir; al desconocimiento de la herramienta y las fases para su diseño e implementación.

Las conclusiones del presente estudio son aplicables a la empresa Servicios Turísticos “A”, S. A. de C. V., lo que representa una limitante.

Sin embargo, este estudio puede servir de base para futuras investigaciones. Estudios de esta naturaleza, pueden contribuir al desarrollo de una metodología del CMI específica para medianas empresas del sector turístico tomando en cuenta sus recursos y capacidades, no obstante, se necesitan más estudios que den evidencia de los beneficios en el desarrollo e implementación del CMI.

REFERENCIAS

- Almazán, J., Méndez, A., y Lee, H. (2013). Balanced Score Card (BSC) ¿Una herramienta innovativa para las PYMES Mexicanas? *INCEPTUM*, 85-109.
- Alshammari, A. (2011). *The evaluation of the impact of using balanced scorecard on strategic performance in small and medium enterprises*. Unpublished thesis (Master of Business Strategy and Innovation Management), Galway-Mayo Institute of Technology.
- Aguilar, C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. *Temas de ciencia y tecnología UTM*, 17-28.
- Álvarez, M., y Durán, J. (2009). *Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. San Salvador, El Salvador: CEPAL. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2022/1/Manual_Micro_Pequenh_a_Mediana_Empresa_es.pdf
- Andersen, H., Cobbold, I. y Lawrie, G. (Mayo, 2001). *Balanced scorecard implementation in SMEs: reflection on literature and practice*. Trabajo presentado en SME Conference, Copenhage. Recuperado de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download>
- Arellano, A., Carballo, B., Orrantia, M., y Salazar, R. (2013). Diagnóstico de la madurez de los procesos de la cadena de valor de una pequeña empresa mexicana de productos de maíz. *Pensamiento y gestión*, (34), 122-136.
- Argüello, E., y Quesada, C. (2015). Implementación del cuadro de mando integral en pequeñas empresas: una revisión de la literatura. *Ciencias económicas*, 33 (2), 70-120.
- Ayuso, A. y Ripoll, V. (2005): *El estudio de caso como prototipo de la investigación en contabilidad de gestión desde una perspectiva cualitativa*, Universidad de Valencia: 1-25.
- Ballvé, M., y Amat, J. (2006). Los cuadros de mando como sistemas interactivos. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 59-83.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bharadwaj, A. (2000) Resourced-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24(1): 169-196.

- Bateman, T., y Snell, S. (2005). *Administración Una ventaja competitiva*. (4ª ed.). México: McGraw Hill.
- Behery, M., Jabeen, F. y Parakandi, M. (2014). Adopting a contemporary performance management system: A fast-growth small-to-medium enterprise (FGSME) in the UAE. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 63(1). 22-43, doi:10.1108/IJPPM-072012-0076.
- Boned, J., y Bagur, L. (2006). Contabilidad y control de gestión. Una perspectiva histórica. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 3, 103-107.
- Briones, B. y Sánchez V. (2004): “Análisis de las dificultades en la aplicación de Metodologías de investigación cualitativas en países en desarrollo: Caso México”, *ISEOR-AOM, Colloque: Traversée des frontières entre méthodes de recherche qualitatives et quantitatives, actes du colloque, Lyon: 523-535*.
- Cárdenas, T. (2009). Diseño de un cuadro de mando integral (Parte I). *Perspectivas*, (23), 101-114.
- Cardozo, E., Velasquez de Naime, Y., y Rodríguez, C. (2012). La definición de PYME en América Latina: una revisión del estado del arte. *XVI Congreso de ingeniería de la organización*, 1345-1352.
- Carrión, J. (2007): *Estrategia, de la visión a la acción*. (2ª ed.). Madrid. Libros Profesionales de Empresa, ESIC.
- Chandler, A. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Cheng, K., Mandy, M., y Humphreys, A. (2012) The Differential Improvement Effects of the Strategy Map and Scorecard Perspectives on Managers' Strategic Judgments. *The Accounting Review*, 87 (3), 899-924
- Chereau, P. (2014). Strategic management of innovation in manufacturing SMEs: exploring the predictive validity of strategy-innovation relationship. *International Journal of Innovation Management*, 1-37.
- Comas, R., Medina, A., y Nogueira, D., (2014). El control de gestión y los sistemas de información: propuesta de herramientas de apoyo. *Ingeniería Industrial*. 35(2), 214-228.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 152-181.
- CONDUSEF. (2016). *Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros*. Recuperado el 19 de Noviembre de 2016, de <http://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/492-pymes>

- Creswell, J. (2005): *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. (2ª ed.). Upper Saddle River. Person Education Inc.
- Cunningham, G. (1992). Management Control and Accounting System under a Competitive Strategy. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 5(2), 85-102.
- Del Olmo, F. (2013). La financiación tradicional de las pymes en España: un análisis en el marco de la Unión Europea. *Instituto Universitario de Análisis Económico y Social*. Universidad de Alcalá, 1-22.
- Diario Oficial de la Federación (DOF, 2012). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. Secretaria de Economía, México.
- Darvish, H., Mohammadi, M., y Afsharpour, P. (2012). Studying the Knowledge Management - Effect of Promoting the Four Balanced Scorecard Perspectives: a Case Study at SAIPA Automobile Manufacturing. *Economic Insights - Trends and Challenges*, 44(1). 9-23.
- Dextre, J., y Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control?. *Contabilidad y Negocios*, 7 (14), 69-80.
- Duran, E. (2004): *La Pequeña y Mediana Empresa en México*. Tesis de Maestría no publicada, Licenciatura en Economía, Universidad Autónoma Metropolitana.
- Dussel, E. (2004). Pequeñas y medianas empresas en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política. *División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Economía, UNAM*, 2(4), 2-15.
- Drucker, P. (2007). The practice of management. *The classic Drucker collection (Edición revisada, reimpresión)*. M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier
- ENAPROCE. (2015). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. Recuperado 23 de septiembre de 2016, de www.enaproce.org.mx:
<http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/>
- Estrada, R., y Sánchez, V. (2011). *El cuadro de mando integral en la PYME: Estudio múltiple de casos desde la perspectiva de Consultores Mexicanos*. Estado de Hidalgo: Trabajo presentado en el I Encuentro Internacional AECA en América Latina.
- Estrella, E., Góngora, G., y Martín, M. (2012). *La innovación en sistemas de control de gestión de las PyME y su relación con el rendimiento. Un estudio empírico*. XVII Congreso de Administración, Contaduría e Informática, México, D.F. UNAM.

- European Commission Enterprise and Industry (2015). *Report of the Expert Group "Think Small First"-Considering SME interests in policy-making*. Retrieved from: <http://ec.europa.eu/en-terprise/policies/sme/small-business-act/think-small-first/>
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos de IESE*, 31-42.
- Flores, S. (2015). *PYME Ecuador. Estudios y análisis*. Ecuador: Universidad Espíritu Santo.
- Ganesh, K., Mohapatra, S., y Nagarajan, S. (2014). Design and development of knowledge management for manufacturing. *Haryana, India: Springer*. doi:10.1007/978-3-319-02892-7
- García, J., y Tovar, E. (2012). "Corredor de balnearios en el Valle del Mezquital, Hidalgo: Empresarios, turismo y desarrollo. *Revista Internacional la Nueva Gestión Organizacional*", 7 (13), 11-28
- Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., y Cleanthous, S. (2013). The Use of the Balanced scorecard in small companies. *International Journal of Business and Management*, 8(14), 1-22.
- Góngora, G., García, D., y Madrid, A., (2010). Efecto del apoyo público sobre el comportamiento innovador y el rendimiento en PYMES. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. 15(3), 400-417.
- Gutiérrez, M., Sapión, A., y Piñón, L. (2015). Gestión de conocimiento en PyME del sector servicios en la ciudad de Chihuahua. *Revista electrónica Nova Scientia*, 7(15) 499-513.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for the future research. *The British Accounting Review*, 46, 33-59.
- Hudson, M. y Smith, D. (2007): "Implementing strategically aligned performance measurement in small firms", *International Journal Production Economics*, 106, 393-408.
- INEGI. (2009). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2016, de <http://www.inegi.org.mx>
- (2014) *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2016, de <http://www.inegi.org.mx>

- (2015) *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2016, de <http://www.inegi.org.mx>
- Jiménez, E., Lema, L., y Larrea, J. (2017). La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del Balanced Scorecard como factor clave para la innovación de las PYMES. *Revista publicando*, 12 (2), 640-657
- Johnson, G., y Scholes, K. (2001). *Dirección Estratégica*. España: Prentice Hall
- Kamiya, M. (2012). El apoyo a la PYME en América Latina. *Debates IESA*, 26-31.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1992): "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review*, 70(1): 71–79.
- (1996): "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review*, 74(1), 75–86.
- (1997): *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona. Gestión 2000.
- (2000), *El cuadro de mando integral: the balanced scorecard* (2ª edición), Gestión 2000 S.A., España.
- (2001), *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia: The Strategy-Focused organization*. Editorial Gestión 2000, España.
- (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- (2004): *Mapas estratégicos*. Madrid. Editorial Gestión 2000.
- Kauffman, S. (2001). El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía Mexicana. www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/empresas.htm, fecha de consulta el 15 de septiembre de 2016.
- Lieberman, M. y Montgomery, D. (1998): "First-mover (dis)advantages: retrospective and link with the resource-based view". *Strategic Management Journal*, 19, 1111–1125.
- Longenecker, J., y Broom. (1981). *Administración de negocios*. México: CECSA.
- López, E., Gómez, J., y Naranjo, D. (2016). Relación entre los sistemas de contabilidad y control de gestión y los sesgos en la evaluación y toma de decisiones. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 24(1), 13-24.
- Martínez, M., y Alvarado, I. (2013). Las PYMES ante el proceso de la globalización. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 185, 1-17.
- Martins, I., y Rialp, A. (2013). Entrepreneurial orientation, environmental hostility and SME profitability a contingency approach. *Business Administration*, 8(6), 67-88.

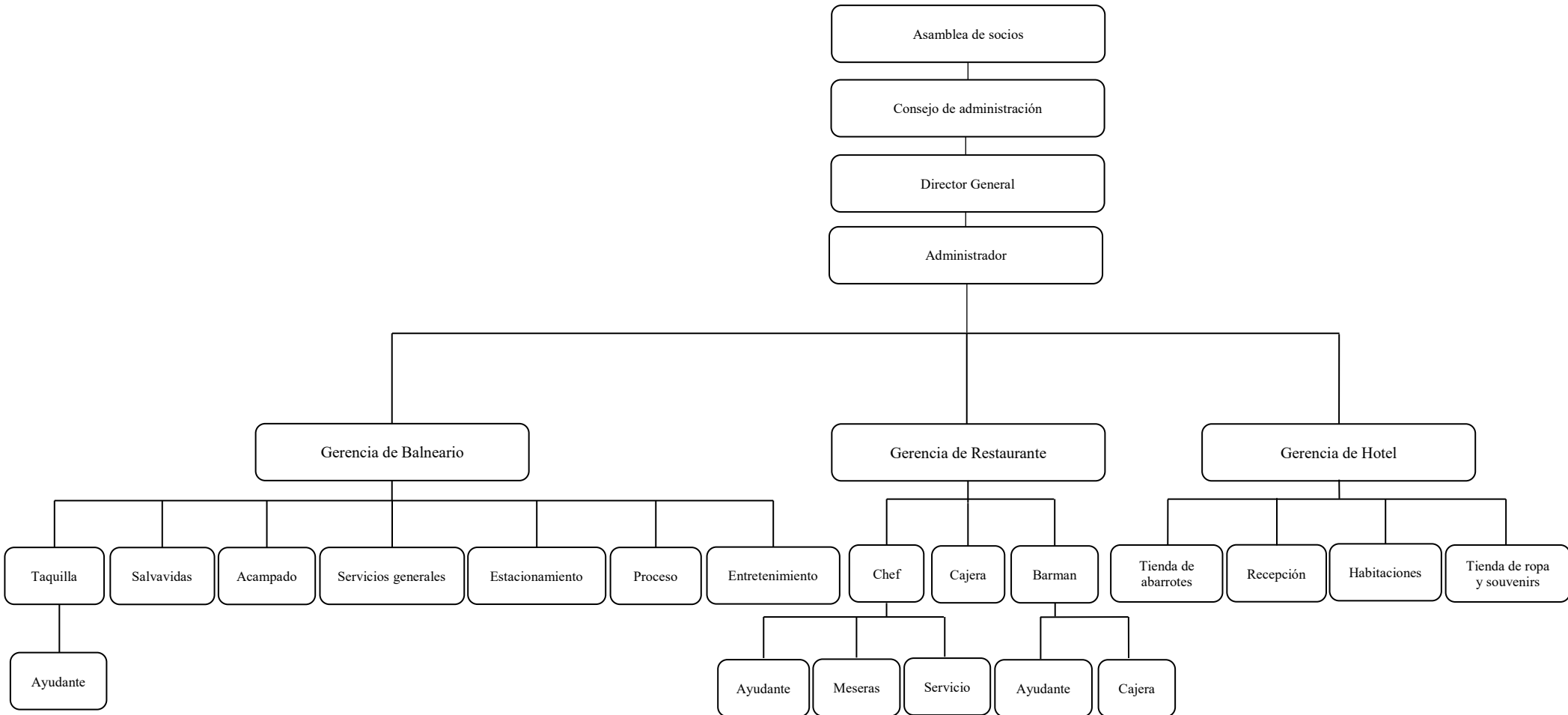
- Mercado, V., y Palmerín, C. (2007). *La internacionalización de las pequeñas y medianas empresas*.
- Mintzberg, A. (1998). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Gránica.
- Miles, R., y Snow, C. (1978): *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill. Nueva York.
- Moreno, V., y Gomes, J. (2009). Benefits and Success Factors of Web Service Adoption: An Exploratory Action-research Project in a Brazilian Small Software House. *AMCIS Proceedings*, 1-27.
- Muñoz, L. (2003). Análisis cualitativo de los datos con ATLAS.ti. Universidad Autónoma de Barcelona. 1-97
- Münch, L. (2007). *Fundamentos de administración*. México: Trillas
- Navarrete, E., y Senores, E. (2011). El fracaso de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo, México: Un análisis multivariante. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 4(3), 21-33.
- Navas, J., y Guerras, L. (2002): *La dirección estratégica de la empresa*, Civitas, Madrid.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Gestión 2000.
- Otley, D. (1999). Performance Management: A Framework for Management Control Systems Research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382.
- Palomo, M. (2005): “Los problemas de gestión y la problemática de las PYME”, *Ingenierías*, 8(28), 1-15.
- Penrose, E. (1959): *The theory of the growth of the firm*. New York. John Wiley.
- Pereira, D., y Terra, L.(2016). Barreiras Impostas pela Cultura na Implantação de Balanced Scorecard em uma Indústria de Alimentos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 9(1), 1-25.
- Perlman, Y. (2013). Causal Relationships in the Balanced Scorecard: A Path Analysis Approach. *Journal of Management and Strategy*, 4(1), 70-79.
- Pomar, S., Franco, R., y Rangel, J. (2014). La influencia de las barreras a la innovación que limitan la competitividad y el crecimiento de las pymes manufactureras. *Administración y organizaciones*, 35-49.
- Porter, M. (1980): *Competitive Strategy*, The Free Press, New York. Press.
- (1982): *Estrategias Competitivas*, Continental, México.

- (1991): *The competitive advantage of nations*. New york. Press.
- (1996): “What is Strategy?”, *Harvard Business Review*, november-december: 62-78.g
- Popa, D. (2015). Identificarea acțiunilor strategice și a tipurilor de strategii adoptate în imm-urile din județul sibiu. *Revista de Management si Ingineria Economica*, 279-296.
- Quesado, P., Airbar, B., y Lima, L. (2012). El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica en pequeñas y medianas empresas portuguesas. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 90-128.
- Rampersad, H. (2003). *Cuadro de mando integral, personal y corporativo*. España: McGraw-Hill.
- Rodríguez, J. (2002). La importancia de la pequeña y mediana empresa. En J. Rodríguez, *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. México, D.F.: Thomson.
- Rodrigues, P., Aibar, B., y Lima, L. (2017). Las relaciones causa y efecto y el diseño de mapas estratégicos: un estudio empírico en organizaciones públicas y privadas portuguesas. *Portuguese Journal of Finance, Management and Accounting*, 3(5). 92-115.
- Saavedra, M., y Tapia, B. (2012). El Entorno Sociocultural y la Competitividad de la PYME en México. *Panorama Socioeconómico*, 30 (44), 4-24
- Saavedra, M., Tapia, B., y Aguilar, M. (2013). El impacto de las políticas públicas en la MiPyME mexicana. *Ciencias Administrativas*, (1), 1-19.
- Saldías, R., y Andalaf, A. (2006). “Sistemas de control de gestión, análisis para organizaciones sin fines de lucro”. *Revista Ingeniería Industrial*. 5(1), 61-76.
- Salgado, J., y Calderon, L. (2014). *Sistemas de Control de Gestión y Desempeño Organizacional*. Trabajo presentado en el XIX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.
- Sánchez, V. y Briones, B. (2007): “La utilidad de los métodos de investigación cualitativa en el estudio de la problemática de la PyME”, *Memoria en extenso, 2do. Congreso sobre metodologías de investigación, Universite Jean Moulin-ISEOR-Academy of Management, Lyon, Francia*.
- Savall, H., y Zardet, V. (2009). *Ingeniería estratégica; un enfoque socioeconómico*. México: UAM.
- Simons, R. (1990). The rol of management control systems in creating competitive advantages: new perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(12), 127-143.

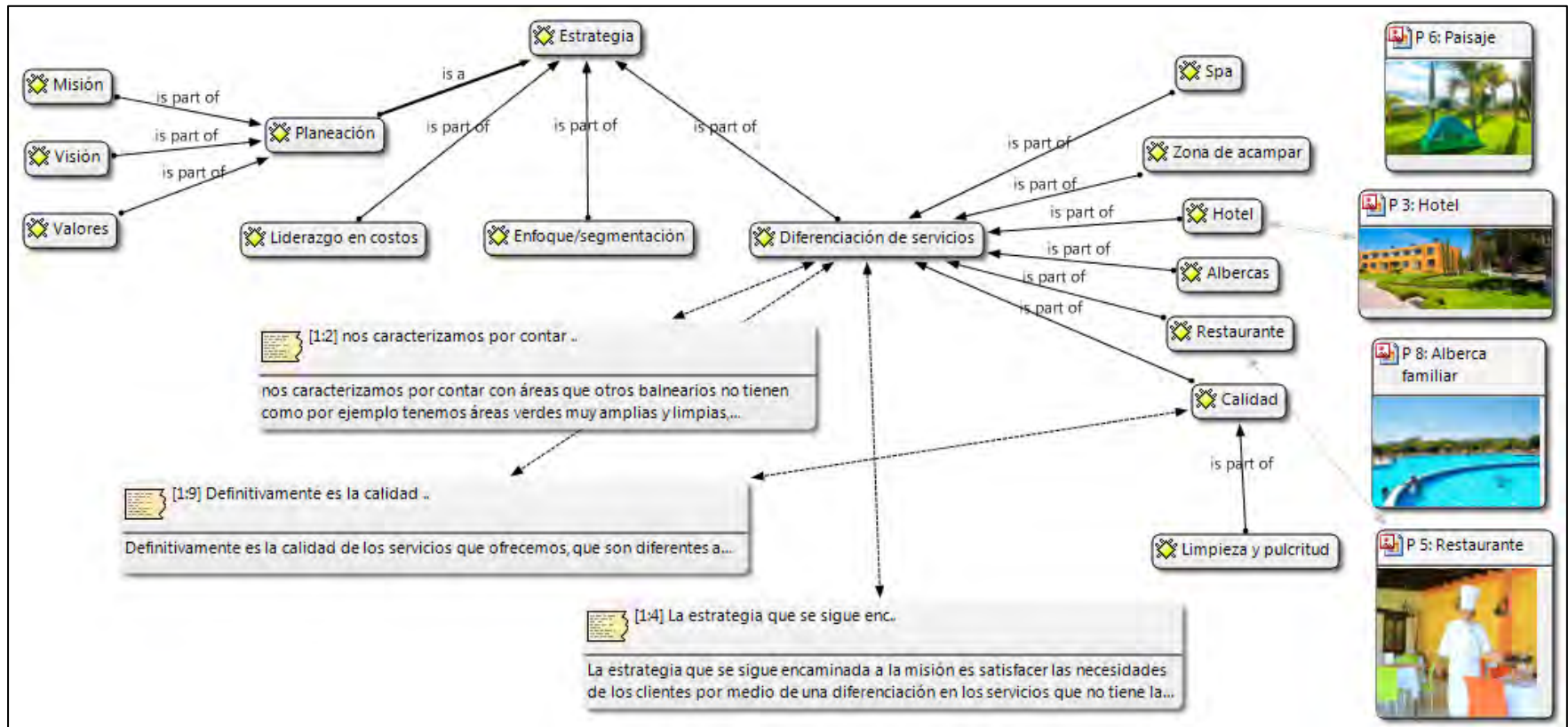
- Sisniammal, J., Belt, P., Harkonen, J., Mottonen, M. y Vayrynen, S. (2012). Successful Performance Measurement in SMEs through Personnel Participation. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2, 30-38. doi:10.4236/ajibm.2012.22005.
- Stake, R. (2000): *Case Studies*. (2^a ed.). Handbook of Qualitative Research, Thousand Oaks: Sage Publications.
- Stonehouse, G., y Pemberton, J. (2002). Strategic Planning in SMEs: some empirical findings. *Management Decision*, 40(9) 853-861.
- Terán, O., Sánchez del Rosario, I., y Ruíz, M. (2012). Cuadro de mando integral (CMI) como herramienta para identificar el comportamiento del capital humano (Primera parte). *Omnia*, 18 (1), 121-134.
- Torres, O. (1998). Vingt cinq ans recherche en PME: une discipline entre courants et contre-courants (Traducción realizada por el Dr. Víctor Sánchez Trejo de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo). *Económica*, 17-53.
- Tzu, S. (2009). *El arte de la guerra*. Madrid: Edaf.
- Uc, L. (2010). El cambio de los Sistemas de Control de Gestión: Estudio de caso múltiple en PyMEs. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*(47), 75-82.
- Ugalde, B. (2011). Calidad en la gestión: administración por procesos, costeo por actividades y el cuadro de mando integral. *Revista de Ciencias Económicas*, 429-447.
- Valencia, M. (2015). Capacidades dinámicas, innovación de producto e aprendizaje organizacional en pymes del sector cárnico. *Ingeniería industrial*, 296-304.
- Vázquez, G., Sánchez, J., y González, E. G. (2015). Cómo la innovación en las operaciones incrementa la competitividad de las pymes manufactureras en la zona metropolitana de Guadalajara. *Nova Scientia*, 597-615.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks: Sage. London: Sage Publications.
- Whright, P., Pringle, C., y Kroll, M. (2000). *Strategic Management: Text and Cases*. Pearson
- Zevallos, E. (2003): “Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina”, *Revista de la CEPAL*, 79, 53-70.

ANEXOS

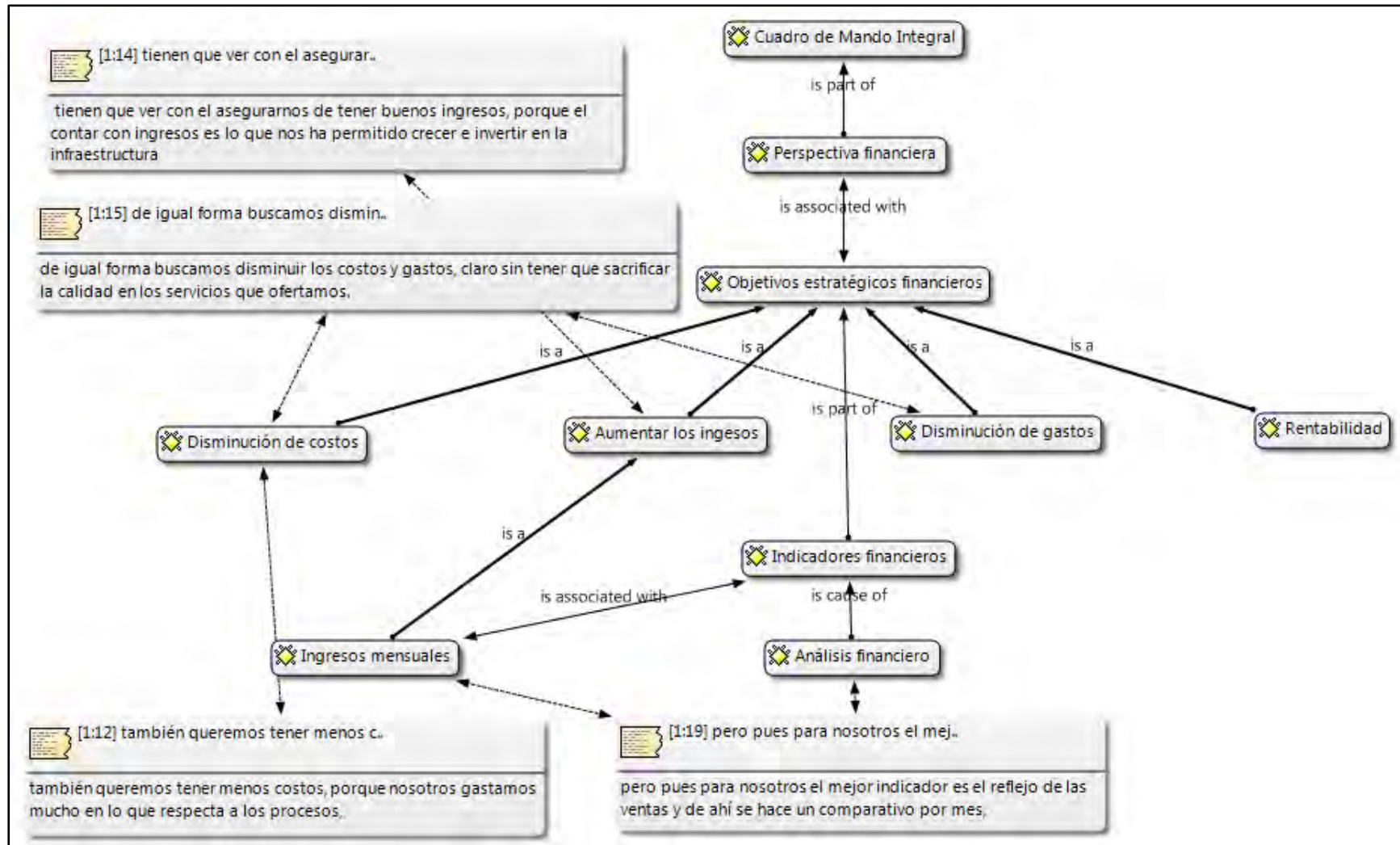
Anexo1. Organigrama de la empresa Servicios Turísticos “A”, S.A. de C.V.



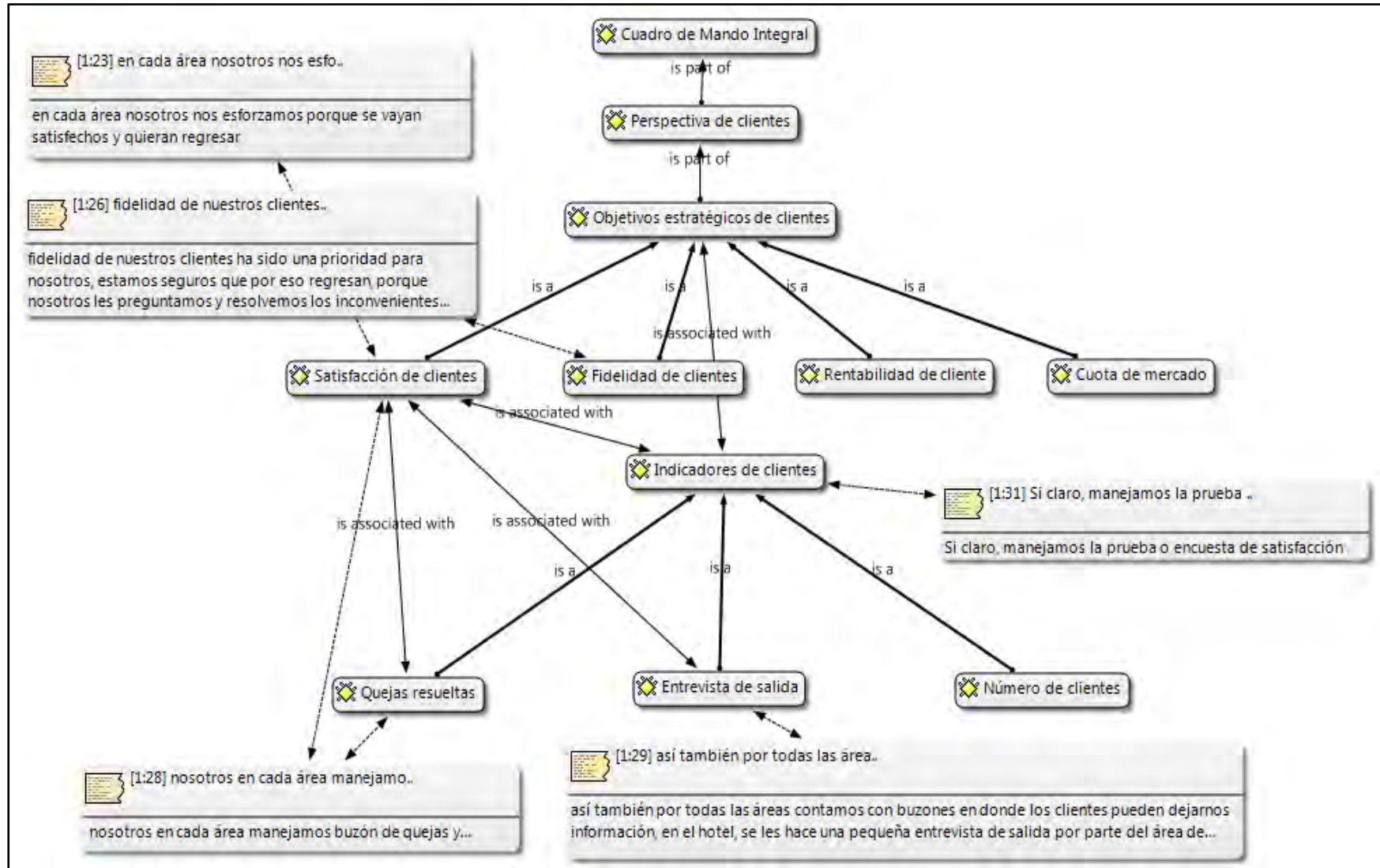
Anexo 2. Red semántica: Estrategia



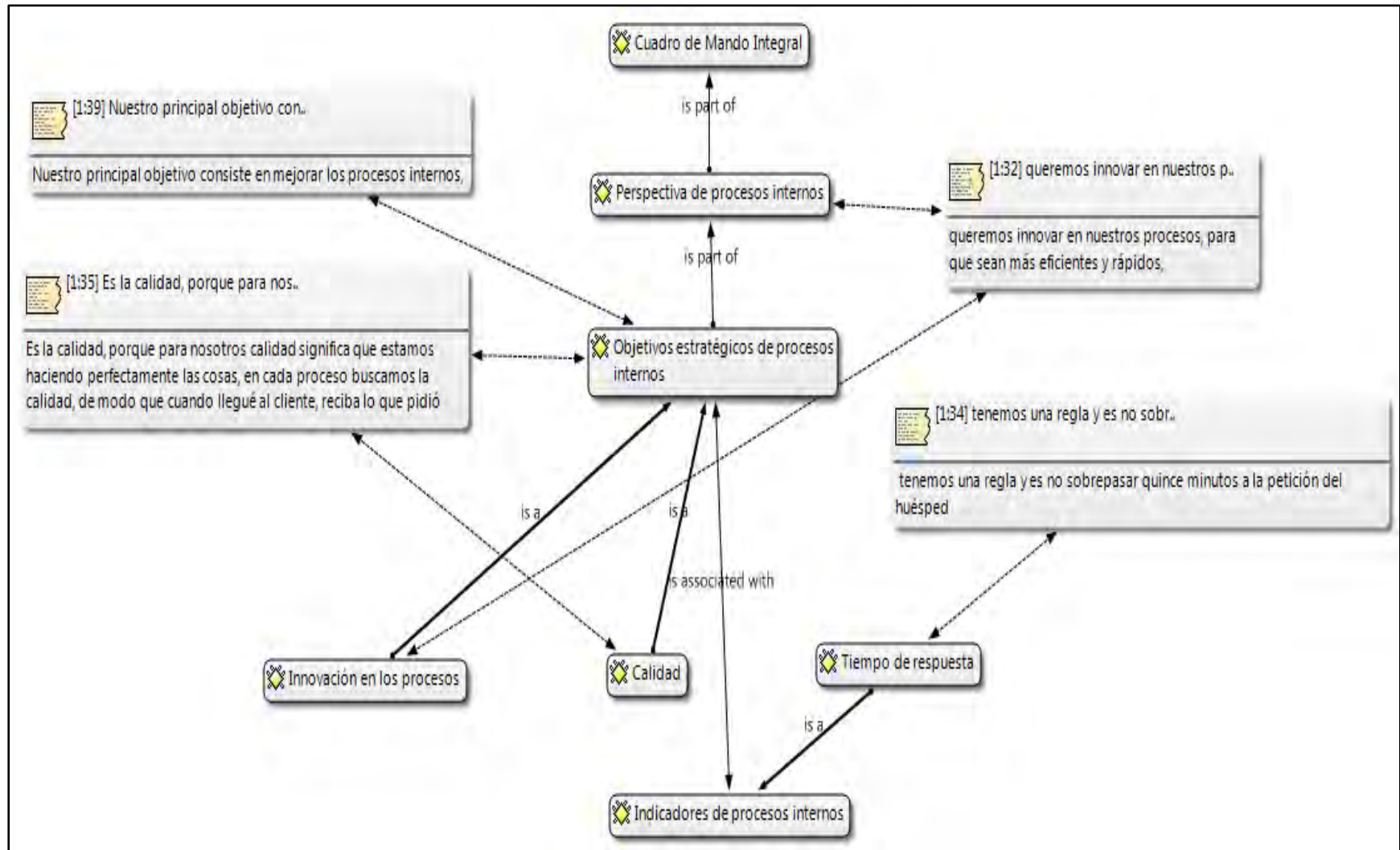
Anexo3. Red semántica: Perspectiva financiera



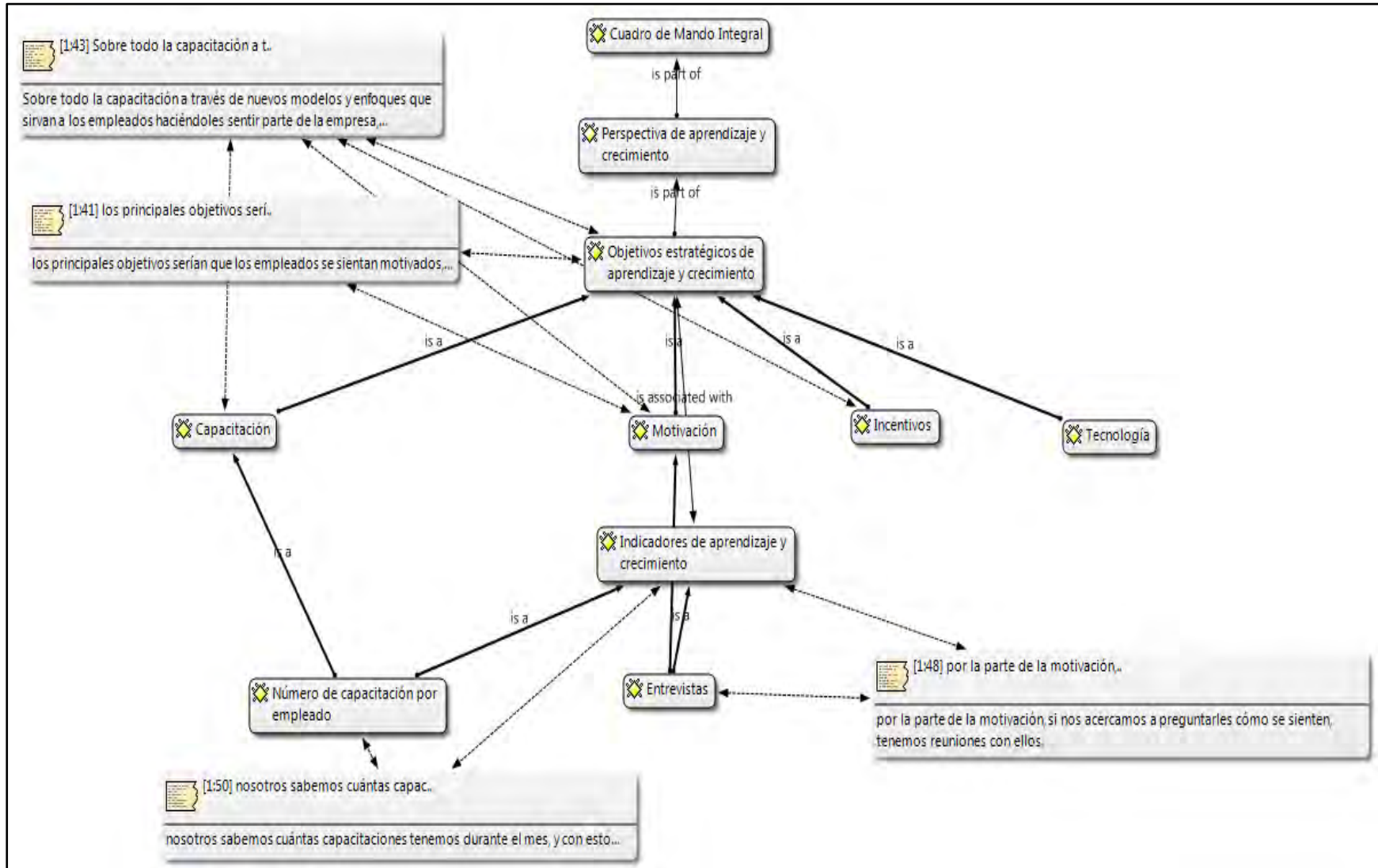
Anexo 4. Red semántica: Perspectiva de clientes



Anexo 5. Red semántica: Perspectiva de procesos internos



Anexo 6. Red semántica: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento



Anexo 7. Cuestionario Cuadro de Mando Integral en la PyME



PROYECTO DE INVESTIGACIÓN EN PYME DEL EDO. DE HIDALGO CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA PYME UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

Toda la información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y utilizada únicamente para fines académicos.
Instrucciones: Marque con una "X" donde proceda si se encuentra con un , y encierre con un círculo o tache si se encuentra con una escala de tipo: 1 2 3 4 5

BLOQUE 1. DATOS GENERALES

1.- ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa? ____ años.

2.- ¿El control mayoritario de su empresa es de tipo familiar? (la familia posee más del 50% del capital)

Sí No

3.- ¿Está integrada su empresa en una sociedad mercantil?

Sí No

4.- Indique el sector industrial al que pertenece

1. Industria alimentaria	<input type="checkbox"/>	6. Fabricación de arcillas, vidrio, cemento, concreto	<input type="checkbox"/>
2. Fabricación de equipo de transporte	<input type="checkbox"/>	7. Fabricación de productos metálicos	<input type="checkbox"/>
3. Fabricación de insumos textiles	<input type="checkbox"/>	8. Fabricación de productos de cuero y piel	<input type="checkbox"/>
4. Confección de productos textiles	<input type="checkbox"/>	9. Industria de la madera (aserradero, laminado, etc.)	<input type="checkbox"/>
5. Industria química	<input type="checkbox"/>	10. Industria de la construcción	<input type="checkbox"/>
11. Otra industria, indique cual:			

5.- ¿Cuántos años de experiencia en el sector industrial tiene el director, gerente o propietario? ____ años.

6.- ¿Cuál es el nivel de estudios terminados? (marque una sola respuesta)

Educación básica, bachillerato o técnico	<input type="checkbox"/>	Estudios universitarios	<input type="checkbox"/>
6a.- Si realizó "Estudios Universitarios", señale el área de conocimiento:			
<input type="checkbox"/> Área de Negocios (Administración, Contaduría, Finanzas, Economía)			
<input type="checkbox"/> Áreas Sociales y Humanidades (Derecho, Antropología, Psicología)			
<input type="checkbox"/> Área de Ingeniería (Civil, Industrial, Mecánica, Eléctrica)			
<input type="checkbox"/> Área de Ciencia y Tecnología (informática, tecnologías de información, telemática)			
<input type="checkbox"/> Otros: _____			

7.- Indique el número de empleados de su empresa para 2016 y 2017 y señale con una "X" la tendencia para 2018:

Tipo	2016	2017	Tendencia 2018		
			Disminuye	Mantiene	Aumenta
Fijos					
Temporales					
Total					

8.- Anote cuál ha sido su volumen de ventas para 2016 y 2017 y señale con una "X" la tendencia para 2018:

Tipo	2016	2017	Tendencia 2018		
			Disminuye	Mantiene	Aumenta
Volumen de ventas (en pesos)					

9.- ¿Cuál es la utilidad neta de su empresa en los últimos 2 años?

Años	Negativa	Del 0% al 5%	Más del 5% al 10%	Más del 10% al 15%	Más del 15%
2016					

2017					
------	--	--	--	--	--

BLOQUE 2. ESTRATEGIA

10. ¿Qué tan importante es la planeación para el éxito de su empresa?

Nada importante					Muy importante
1	2	3	4	5	

11.- ¿Qué tipo de planeación lleva a cabo en su empresa?

1. <i>Planeación sofisticada</i> : se caracteriza por encontrarse por escrito y cuenta con todos los elementos de un plan estratégico (misión, visión y objetivos; análisis interno y externo; estrategias; control estratégico).	
2. <i>Planeación formal</i> : cuentan con un plan por escrito pero carece de uno o más elementos de los descritos en el punto anterior.	
3. <i>Planeación informal</i> : el director comparte con sus miembros la estrategia de la empresa pero no se encuentra por escrito.	
4. <i>Sin plan</i> : no cuenta planeación estratégica.	

12.- Indique con qué frecuencia se utilizan las siguientes técnicas o herramientas estratégicas:

Herramientas	Ninguna utilización					Mucha utilización
	1	2	3	4	5	
1. Análisis PEST (factores: Político, Económico, Social y Tecnológico)						
2. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter						
3. Análisis FCE (Factores Críticos de Éxito)						
4. Análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)						
5. Análisis financiero de su empresa (razones simples y estándar, método de aumentos y disminuciones, tendencias, presupuestos)						
6. Análisis de la cultura organizacional						
7. Herramientas del Benchmarking (implementar las mejores prácticas de otras empresas o de la propia)						
8. Matriz de Boston (identificar nuestros productos: estrella, interrogante, vaca y perro)						
9. Análisis de la cadena de valor						
10. Cuadro de Mando Integral (CMI)						
11. Sistemas de información gerencial (gestión de indicadores)						

13.- A continuación se presentan cuatro tipos de empresas. Indique cuál de ellas se identifica con la de Usted, atendiendo a su actuación en los dos últimos años (marque solo una respuesta):

Tipo A. - Suele realizar cambios y mejoras en los productos/servicios y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos/servicios, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.	
Tipo B. - Mantiene una base relativamente estable de productos/servicios y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de manera selectiva nuevos productos/servicios y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.	
Tipo C. - Ofrece un conjunto relativamente estable de productos/servicios para un mercado relativamente estable. No está interesada en los cambios, sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su nicho de mercado.	
Tipo D. - No cuenta con un área de productos/servicios para un mercado duradero y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones de la competencia y del entorno.	

14.- La posición tecnológica de su empresa se puede considerar (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):

Fuerte. Desarrollo interno de la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.	
Buena. La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia.	
Sostenible. La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.	
Débil. Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.	

15.- Señale las áreas de su empresa donde se han efectuado innovaciones en los dos últimos años, así como la importancia que da a las mismas (1 = nada importante, 5 = totalmente importante).

	¿Ha realizado?		Nada Importante			Totalmente Importante	
	Sí	No	1	2	3	4	5
1. Innovaciones relacionadas con procesos productivos							
2. Innovaciones relacionadas con los productos / servicios							
3. Innovaciones relacionadas con la gestión de su empresa							

16.- Indique cuál ha sido la evolución de los siguientes aspectos de su empresa en los dos últimos años:

Aspectos	Muy desfavorable				Muy favorable
	1	2	3	4	5
1. Calidad del producto					
2. Eficiencia de los procesos operativos internos					
3. Organización de las tareas del personal					
4. Satisfacción de los clientes					
5. Rapidez de adaptación a las necesidades de los mercados					
6. Imagen de la empresa y de sus productos					
7. Participación de mercado					
8. Rentabilidad					
9. Productividad					
10. Motivación/satisfacción de los trabajadores					
11. Permanencia del personal (Reducción de la rotación laboral)					
12. Asistencia y puntualidad del personal (Reducción del ausentismo laboral)					

17.- Indique cuál de los siguientes aspectos identifica en mayor medida la estrategia competitiva seguida por su empresa (marque solo una respuesta):

1. Costos inferiores a la competencia	
2. Diferenciación de productos/servicios	
3. Especialización en un segmento del mercado	
4. Ninguna de las anteriores	

18.- ¿Cuál es su opinión respecto a las siguientes fuerzas competitivas en su sector?

Aspectos	Total desacuerdo				Totalmente de acuerdo
	1	2	3	4	5
1. Es fácil que entren nuevas empresas					
2. Existe una elevada competencia entre las empresas del sector en el que opera					
3. Los clientes tienen mayor poder de negociación que las empresas de su sector					
4. Los proveedores tienen mayor poder de negociación que las empresas de su sector					
5. Es fácil que ingresen productos sustitutos de los proporcionados por su sector					

BLOQUE 3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

19.- Para Usted, el Cuadro de Mando Integral es:

1. Una moda	
2. Una colección de medidas financieras y no financieras	
3. Un sistema de evaluación y medición del desempeño	
4. Una herramienta de gestión e implementación de la estrategia	
5. Un sistema que vincula la misión y estrategia organizacional a medidas objetivas	
6. Una herramienta de gestión del cambio y de alineamiento estratégico	

20.- Señale en qué medida utiliza en su empresa el Cuadro de Mando Integral:

No lo utilizan ni pretenden utilizarlo	Utilizan algunos indicadores	Lo utilizan actualmente	Lo han utilizado pero lo abandonaron	Esperan implementarlo en el futuro
1	2	3	4	5

21. Indique la utilidad de los siguientes objetivos estratégicos para el control de la gestión de su empresa:

Objetivos estratégicos	Nada útil					Muy útil
	1	2	3	4	5	
FINANCIEROS						
1. Maximizar la rentabilidad de la empresa						
2. Aumento de los ingresos						
3. Optimización de los costos						
5. Incrementar el rendimiento de la empresa						
6. Maximizar el retorno de la inversión						
CLIENTES						
7. Incrementar la participación en el mercado (nuevos clientes)						
8. Incrementar la satisfacción del cliente						
9. Aumentar la fidelidad del cliente						
10. Incrementar la rentabilidad por cliente						
11. Mejorar los tiempos de entrega						
PROCESOS INTERNOS						
12. Innovación en los procesos internos						
13. Fortalecer los procesos operativos						
14. Servicio postventa						
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
15. Fomentar la motivación, formación y concienciación del personal						
16. Multiplicar las buenas prácticas de la organización						
17. Desarrollo de tecnologías informativas y sistemas de información						
18. Incrementar incentivos y perfeccionar la retribución						
19. Consolidar la Delegación con sentido y eficacia						

22.- Indique la utilidad de los siguientes indicadores o medidas para el control de la gestión de su empresa:

Aspecto	Nada útil					Muy útil
	1	2	3	4	5	
1. Indicadores/medidas financieras						
2. Indicadores/medidas no financieras (ejemplo: clientes, capacitación, etc.)						
3. Indicadores/medidas internas						
4. Indicadores/medidas externas (Ejemplo: competidores, proveedores, etc.)						
5. Indicadores/medidas a corto plazo						
6. Indicadores/medidas a largo plazo						
7. Indicadores/medidas cualitativas						
8. Indicadores/medidas cuantitativas						

23. ¿Qué tan importante es la representación gráfica de la relación causa-efecto de los objetivos estratégicos de su empresa?

Nada importante					Muy importante
1	2	3	4	5	

DATOS PARA EL ENCUESTADOR:

Encuestador:	Fecha de la encuesta
Nombre de la empresa:	
Dirección:	Municipio:
Correo electrónico:	Teléfono / Fax:
Entrevistado:	Cargo:
¿Desea que se le envíe un resumen de las conclusiones del estudio por correo electrónico? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO	