



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD

TESIS DOCTORAL:

" Culturas organizativas, Cuadro de Mando Integral y performance empresarial en las Pequeñas y Medianas Empresas del norte de Portugal"

Presentada por Ana Isabel Rodrigues Fernandes para optar al grado de doctora por la Universidad de Valladolid

Dirigida por:

DR. D. RICARDO RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

Agradecimientos

Se hace importante dar las gracias a todas las personas que formaron parte de este proceso del trabajo, porque aquellas fueron un pilar fundamental en todo este tiempo, fueron quienes me alentaron cada día a seguir adelante, a ser perseverante, a esforzarme cada día más y a dar todo de mí.

Es por eso que agradezco a mi profesor Ricardo Rodríguez por ser un ejemplar colaborador en mi investigación y me motivaba a seguir adelante.

Les doy las gracias a mi familia y amigos por su constante apoyo, por su comprensión y por ser quién me motivaba a seguir adelante, durante todo el proceso de la realización de este trabajo.

Resumen

La Sociedad de la Información es el marco que actualmente envuelve a todas las organizaciones y se caracteriza esencialmente por la creciente importancia de los activos intangibles que aparecen como vitales en los procesos de creación de valor. Este nuevo escenario, donde el nivel de competitividad es cada vez mayor, ha motivado en las organizaciones productivas la necesidad de desarrollar su actividad en ambientes con crecientes niveles de competencia, y de disponer de nuevas herramientas de gestión empresarial que exigen profundas modificaciones en los tradicionales sistemas de gestión.

El Cuadro de Mando Integral pretende dar respuesta a esta exigencia al configurarse como un modelo de gestión estratégica que ofrece una visión completa de la organización, con el fin de apoyar al sistema de control de gestión y, así, mejorar el nivel de competitividad de la organización, en el largo plazo.

Atendiendo a su exitosa aplicación en grandes empresas de varios países, consideramos útil y posible extender el Cuadro de Mando Integral, con la necesaria adaptación, a una pequeña empresa portuguesa de tipo familiar que, debido a sus características específicas, como el tamaño y la cultura organizativa, presenta en la misma gran carencia de un sistema de gestión basado en una visión estratégica de los negocios, para facilitar la planificación y el control de su negocio.

Por estas razones, el objetivo principal de este trabajo es crear una propuesta de aplicación del Cuadro de Mando Integral que pone de manifiesto su utilidad en una pequeña empresa a la hora de determinar a partir de la misión, los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas, diseñar el sistema de indicadores de ejecución y control, así como analizar los resultados obtenidos (*performance*) dentro de una lógica de metas, iniciativas y medios necesarios.

Abstract

The information society is the milestone that nowadays involves all the organisations and it is characterised mainly by the increasing importance of intangible assets which appear as vital in the value creation processes. This new scenario, in which the levels of competitiveness are higher and higher, motivated in productive organisations the necessity of developing their activities in environments of higher levels of competence, and of having access to new tools for business management which demands profound changes in the traditional management system.

The *Balanced Scorecard* aims at meeting this high demand when configuring itself as a strategic management model that offers a complete vision of the organisation, in order to support the management control system and, thus, improve the competitiveness level of the organisation, in the long term.

Taking into account its successful application in big companies from different countries, we consider it useful and possible to extend the *Balanced Scorecard*, with due adaptation, to a small Portuguese family-type company which, on account of its specific characteristics, such as size and organisation culture, evinces lack of a management system based on a strategic business view, so as to facilitate the planning and its business monitoring.

For these reasons, the main purpose of this research work is to create a proposal for applying the *Balanced Scorecard*, highlighting its usefulness in small companies when determining from its mission the strategic goals for the four perspectives, in designing an enforcement and monitoring indicator system, as well as in analysing the achieved results (*performance*) within a logic of targets, initiatives and necessary resources.

Índice

I. INTRODUCCIÓN. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Propósito general del estudio: principales preguntas objeto de investigación	4
II. MARCO TEÓRICO	6
2.1. Cultura organizativa	6
2.1.1. Generalidades y conceptos de cultura organizativa	8
2.1.2. Características de la cultura organizativa	14
2.1.3. Funciones de la cultura organizativa	17
2.1.4. Tipos de de cultura organizativa	17
2.1.5. El cambio organizacional	23
2.2. Misión, Visión, Valores, Estrategia y Objetivos	29
2.3. Análisis PESTEL	35
2.4. Análisis DAFO	35
2.5. Análisis CAME	38
2.6. Sistema de indicadores financieros	39
2.7. Mapa estratégico, relaciones causa-efecto, indicadores	50
2.8. Cuadro de Mando Integral	54
2.8.1. Introducción y antecedentes del Cuadro de Mando Integral	54
2.8.1.1. Insuficiencias de los sistemas tradicionales	54
2.8.1.2. Necesidades actuales de información	56
2.8.1.3. Modelos Antecedentes del Cuadro de Mando Integral	63
2.8.2. Concepto y principales fundamentos del Cuadro de Mando Integral	66
2.8.3. Las cuatro perspectivas	73
III. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS E INTERPRETACIÓN	92
3.1. Metodología utilizada en la investigación empírica	92
3.2. Diseño del Cuadro de Mando Integral	94
3.3. Las PYMEs en Portugal	96
3.4. Caracterización de la PYME objeto de estudio	98
3.5. Análisis Económico-financiero	104
3.6. Misión, Visión, Valores y Estrategia	112
3.7. Análisis PESTEL	115
3.8. Análisis DAFO	125
3.9. Análisis DAFO-CAME	135

3.10.	Las cuatro perspectivas	142
3.11.	Perspectiva Financiera	152
3.12.	Perspectiva del cliente	166
3.13.	Perspectiva de los procesos internos.....	176
3.14.	Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	184
3.15.	Mapa estratégico.....	202
3.16.	Implementación del Cuadro de Mando Integral	204
IV.	CONCLUSIÓN.....	210
V.	LIMITACIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	215
VI.	BIBLIOGRAFIA.....	222
VII.	ANEXOS.....	243

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Número de PYMEs en Portugal.....	97
Tabla 2. Número de asalariados en las PYMEs en Portugal.	97
Tabla 3. Resultados de la empresa.	105
Tabla 4. Ratios de Liquidez.....	105
Tabla 5. Ratios de endeudamiento.....	107
Tabla 6. Ratios de rentabilidad.....	110
Tabla 7. Resultados Oportunidades. Primera ronda.....	118
Tabla 8. Resultados Amenazas. Primera ronda.....	118
Tabla 9. Resultados Oportunidades Jerarquizados. Primera ronda.	119
Tabla 10. Resultados Amenazas Jerarquizados. Primera ronda.	119
Tabla 11. Resultados Oportunidades. Segunda ronda.	120
Tabla 12. Resultados Amenazas. Segunda ronda.....	120
Tabla 13. Resultados Oportunidades Jerarquizados. Segunda ronda.	121
Tabla 14. Resultados Amenazas Jerarquizados. Segunda ronda.	121
Tabla 15. Oportunidades.	123
Tabla 16. Amenazas.	124
Tabla 17. Resultados Fortalezas. Primera ronda.....	128
Tabla 18. Resultados Debilidades. Primera ronda.....	128
Tabla 19. Resultados Fortalezas Jerarquizados. Primera ronda.....	129
Tabla 20. Resultados Debilidades Jerarquizados. Primera ronda.	129
Tabla 21. Resultados Fortalezas. Segunda ronda.....	130
Tabla 22. Resultados Debilidades. Segunda ronda.....	130
Tabla 23. Resultados Fortalezas Jerarquizados. Segunda ronda.....	131
Tabla 24. Resultados Debilidades Jerarquizados. Segunda ronda.	131
Tabla 25. Fortalezas.....	133
Tabla 26. Debilidades.	134
Tabla 27. Mantener las Fortalezas.	135
Tabla 28. Corregir las Debilidades.....	136
Tabla 29. Explotar las Oportunidades.	138
Tabla 30. Afrontar las Amenazas.....	139
Tabla 31. Estrategias del Análisis DAFO-CAME.....	140
Tabla 32. Resultados Objetivos. Primera ronda.....	145
Tabla 33. Resultados Objetivos Jerarquizados. Primera ronda.....	146
Tabla 34. Resultados Objetivos. Segunda ronda.....	147
Tabla 35. Resultados Objetivos Jerarquizados. Segunda ronda.....	148
Tabla 36. Resultados Objetivos. Tercera ronda.	149
Tabla 37. Resultados Objetivos Jerarquizados. Tercera ronda.....	150
Tabla 38. Factores de la perspectiva financiera.....	154
Tabla 39. Descripción de los objetivos de la perspectiva financiera.....	159
Tabla 40. Objetivos, Indicadores, Metas, Medios e Iniciativas de la Perspectiva Financeira.....	165
Tabla 41. Factores de la Perspectiva del Cliente.....	168
Tabla 42. Descripción de los objetivos de la Perspectiva del Cliente.....	170
Tabla 43. Objetivos, Indicadores, Metas, Medios e Iniciativas de la Perspectiva del Cliente.....	175
Tabla 44. Factores de la perspectiva de los Procesos Internos.....	178

Tabla 45. Descripción de los objetivos de la Perspectiva de los Procesos Internos.....	179
Tabla 46. Objetivos, Indicadores, Metas, Medios e Iniciativas de la Perspectiva de los Procesos Internos	183
Tabla 47. Factores de la perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.	189
Tabla 48. Descripción de los objetivos de la Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.....	195
Tabla 49. Objetivos, Indicadores, Metas, Medios e Iniciativas del Aprendizaje y Crecimiento.....	201
Tabla 50. Mapa Estratégico	202

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Modelo de Cultura Organizacional.....	12
Gráfico 2. ¿Cómo se forman las culturas organizacionales?	13
Gráfico 3. Decisiones estratégicas de más largo alcance.	30
Gráfico 4. Ejemplo de Mapa Estratégico.	50
Gráfico 5. Estructura del CMI	85
Gráfico 6. Proceso de feedback entre áreas claves.	87
Gráfico 7. Organigrama de la Empresa.....	101

ANEXOS

Anexo 1 – Cuestionario - Diagnóstico Empresarial – Situación Base

Anexo 2 – Cuestionario - Análisis Externo de la Empresa

Anexo 3 – Cuestionario - Análisis Interno de la Empresa

Anexo 4 – Cuestionario Atribución de Importancia – Oportunidades

Anexo 5 – Cuestionario Atribución de Importancia – Amenazas

Anexo 6 – Cuestionario de atribución de Importancia – Fortalezas

Anexo 7 – Cuestionario de atribución de Importancia – Debilidades

Anexo 8 – Cuestionario de atribución de Importancia - Objetivos

Anexo 9 – Balance de Situación y Cuenta de Resultados (Años 2012, 2013 y 2014)

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

I. INTRODUCCIÓN. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Desde siempre el contexto empresarial de Portugal se desarrolló en torno de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs en adelante) de tipo familiar que debido a sus características específicas, como el tamaño y la cultura organizativa, presentan en las mismas gran carencia de un sistema de gestión basado en una visión estratégica de los negocios, y que por falta de recursos no disponen de información de calidad de las mediciones destinada a la planificación y control de gestión de la organización.

Ante el nuevo entorno empresarial más turbulento y competitivo, estas empresas están muy inquietas y preocupadas, ya que presentan sistemas control de gestión tradicionales, donde las decisiones empresariales se fundamentan exclusivamente en indicadores financieros; se centran en una visión del corto plazo; no promueven el proceso de motivación individual ni la identificación de su personal con la empresa y no contemplan la estrategia de la empresa.

Se pretende, por tanto, poner a disposición de estas organizaciones una herramienta para facilitar la planificación y el control de su negocio.

Tras un estudio en torno de la importancia y evolución de las herramientas de gestión actualmente existentes, el Cuadro de Mando Integral (CMI) adquiere especial relevancia en la actual sociedad del conocimiento y de la globalización.

Presentado al mundo en los años 90, por Kaplan y Norton, el Cuadro de Mando Integral ha evolucionado a partir de un sistema de medición del desempeño hacia un mapa de estrategia, con el foco en el modelo de negocio basado en la relación de causalidad entre los indicadores y las perspectivas; y, en definitiva, convertido en un sistema de control interactivo que guía el aprendizaje y las mejoras.

Inicialmente diseñado pensando en las empresas de gran tamaño, como base de su gestión estratégica, el Cuadro de Mando Integral también se ha evidenciado como herramienta de gestión de gran utilidad y eficacia para el sector público y entidades no lucrativas.

En la actualidad, el Cuadro de Mando Integral ya es largamente estudiado e implantado con éxito a nivel internacional. Por ello, consideramos posible extenderlo, con la imprescindible adaptación, a las PYMEs portuguesas, para facilitar la planificación y el control de su negocio, con el fin de mejorar su productividad y competitividad.

Asimismo, es primordial diseñar una herramienta de gestión estratégica para las PYMEs ubicadas en la región Norte de Portugal, que sea sencillo y de aplicación fácil, para evaluar y mejorar la calidad de la gestión y de los resultados.

Es, pues, un tema de gran potencialidad y con un futuro prometedor. Si se realiza bien la implementación se tiene muchas posibilidades de mejorar la gestión y lograr éxitos muy valiosos.

Sin embargo el proceso de implementación requiere un profundo cambio de la cultura de la organización, y para eso hay que incorporar a la empresa nuevas actitudes y tareas.

Por estas razones, el objetivo principal de este trabajo es crear y validar un modelo de relaciones entre las variables cruciales para el éxito de la aplicación del Cuadro de Mando Integral, que sirva de marco referencial para la empresa.

Por ello, revisaremos el marco teórico del Cuadro de Mando Integral de modo a recoger los fundamentos teóricos que sostengan el trabajo empírico desarrollado en la segunda parte.

Este estudio se compone de dos partes principales. Por consiguiente, en la primera parte, veremos los conceptos esenciales de cultura organizativa, misión, visión, valores, estrategia y objetivos, así como mostraremos cómo desarrollar los análisis internos y externos (PESTEL, DAFO, CAME), y los indicadores financieros y, por último, enfocaremos nuestro estudio en aspectos

relacionados con la estructura del Cuadro de Mando Integral (las perspectivas financiera, de clientes, de los procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, las relaciones causa-efecto, los objetivos estratégicos y los indicadores financieros y no financieros).

En la segunda parte tratamos de explicar qué es una PYME portuguesa en los tiempos actuales, cuántas hay, y cómo se gestionan. Seguidamente, se presenta la metodología de la investigación, en la cual se han tenido en cuenta los análisis PESTEL, DAFO, CAME aplicando el método DELPHI en la planificación estratégica, concluyendo con una propuesta para la implementación del Cuadro de Mando Integral en una PYME.

Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones, que serán entregadas a la empresa objeto de estudio con el fin de que las tenga en cuenta y pueda sumar a las metas propuestas a corto plazo, la implementación del Cuadro de Mando Integral.

1.2. Propósito general del estudio: principales preguntas objeto de investigación

Las preguntas que creemos oportunas hacer en esta investigación son las siguientes:

- a. ¿Cómo se caracteriza la cultura organizativa en las empresas? y ¿de qué forma la cultura organizativa condiciona el éxito de la implantación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica en las PYMEs?
- b. ¿Cuáles son los elementos que facilitan la implantación del Cuadro de Mando Integral en las PYMEs? y ¿cuáles son las barreras que la dificultan? ¿Cuáles son sus beneficios?

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

II. MARCO TEÓRICO

El objetivo principal de la primera parte de este trabajo consiste en recoger los fundamentos teóricos que irán a sustentar el trabajo empírico desarrollado en la segunda parte.

Así, empezamos por revisar los conceptos de cultura organizativa, misión, visión, valores, estrategia y objetivos.

A continuación, trataremos de exponer los análisis PESTEL, DAFO, CAME con objeto de conocer tanto el entorno externo de la empresa como su problemática interna, para posteriormente pasar al estudio de los sistemas de indicadores financieros.

Y, por último, enfocaremos nuestro estudio en aspectos relacionados con el Cuadro de Mando Integral (antecedentes, concepto, estructura, perspectivas, relaciones causa-efecto, indicadores financieros y no financieros).

2.1. Cultura organizativa

Las organizaciones son un conjunto formal de recursos humanos, financieros y técnicos que se constituyen para cumplir la finalidad de crear valor, en cuanto objetivo último para el que han sido creadas. Por esa razón todas las organizaciones, incluso las que no tienen como finalidad lograr el máximo beneficio, de naturaleza empresarial, social, política o religiosa, tienen la necesidad de disponer de un buen sistema de gestión.

A partir de los cambios producidos en la era del conocimiento, las organizaciones enfrentan nuevos retos y se debaten para su propia subsistencia, haciendo frente a un mercado más flexible, pero al mismo tiempo, mucho más global y competitivo. Ante este panorama, una parte importante de la gestión moderna se centra en todo lo relacionado con los recursos humanos, dirección de equipos de trabajo, apoyo de la alta dirección, liderazgo, cultura organizativa, motivación e interacción de las partes involucradas, creatividad y

cambio, algunas cuestiones organizacionales clave que a menudo se han estudiado y que han generado amplia bibliografía.

Toda esta inestabilidad, complejidad e incertidumbre en el entorno ha originado que dos elementos claves de la organización se hayan visto directamente afectados por la nueva realidad, dado que ningún de ellos puede ser entendido sin el otro: la cultura del grupo de trabajo y la forma de ejercer el liderazgo.

Así, según algunos enfoques teóricos, la cultura organizativa es la parte más importante de la organización que está presente en todas las acciones y funciones que ejecutan todos sus miembros (Cantú, 2002), es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción.

Para otros, el éxito de los procesos de transformación depende de la actitud, habilidad y capacidades de la alta gerencia; ellas permiten gerenciar el cambio con visión proactiva. Esto implica generar condiciones idóneas en el seno de la organización, procurando adoptar, entre otros aspectos, estructuras más flexibles, para y adaptar o cambiar la cultura organizativa de acuerdo con las exigencias del entorno.

Desde este enfoque se argumenta que es posible gestionar la cultura de una organización. En la actualidad, asistimos a nuevos procesos de transformación organizacional, en donde un elemento estratégico y coyuntural es la cultura, dado que si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a sus integrantes en el proceso de cambio y en el logro de los objetivos de la organización.

Sobre esta base ha surgido el enfoque hacia el capital humano de la organización, fundado sobre las siguientes preguntas: ¿En qué consiste su valor para la organización?, ¿Cómo contribuye éste al logro de la ventaja competitiva y a la prosperidad de la organización?, ¿Qué entendemos por cultura en una organización?, ¿Qué elementos son esenciales en la cultura para el éxito de la organización?, ¿De qué forma la cultura organizativa se presenta como variable clave para el éxito de la organización?, ¿De qué forma ésta puede “interferir” en la implementación de una herramienta de medición de costes y gestión estratégica como el CMI? y ¿Cuáles son los elementos

asociados a la cultura que facilitan su implantación y qué barreras existen en este sentido? Dar respuesta a estas preguntas es primordial para el desarrollo de la presente investigación y la comprensión adecuada de nuestro objeto de estudio.

De aquí parte el interés en comprender la relevancia de la cultura como parte integrante de la organización y, luego, investigar la relación entre la cultura y la aplicación de sistemas de planificación y control de gestión por parte de las organizaciones. Y, dentro del colectivo objeto de nuestro análisis, vamos a acercarnos un poco más al estudio de las características y particularidades más conspicuas de la cultura organizativa en las pymes que pueden facilitar y/o impedir la implantación de herramientas de gestión como el Cuadro de Mando Integral.

En el apartado presentado a continuación se describen las generalidades y conceptos más importantes de la cultura organizativa, además de presentar los aspectos de mayor relevancia de la cultura organizativa, dentro de los cuales se pueden mencionar: características, funciones, tipos, ventajas y desventajas.

2.1.1. Generalidades y conceptos de cultura organizativa

Desde luego, debemos tener presente que la cultura organizativa siempre ha existido dentro de los diferentes tipos de organizaciones en todas partes del mundo desde sus inicios. Sin embargo, es preciso ser conscientes de la dificultad que supone caracterizarla. Así, según Robbins (1999, p. 601) "La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada".

De hecho, la idea general que subyace en todos los estudios que se realizan en torno a la cultura organizativa es que no existe consenso sobre una definición que sea universalmente aceptada, produciéndose una gran variedad de conceptualizaciones, generalidades y acercamientos a una realidad compleja, multifacética y en constante evolución. A fin de llegar a una mejor comprensión sobre esta problemática, a continuación se presentan algunos de

sus enfoques que, sin querer ser exhaustivos en la enumeración, nos servirán posteriormente como base teórica en la que sustentar nuestra investigación.

Por ello, dada la heterogeneidad teórica de la investigación, aquí trataremos de presentar un análisis general sobre el tema, basado en algunas conceptualizaciones de autores acreditados, que nos dé más luz sobre el particular a quienes pretendemos investigar sobre esta temática.

Los antecedentes históricos revelan que la época de mayor despegue para el surgimiento de un gran número de investigaciones entorno de la cultura se ubica en la década de los ochenta.

Así, por ejemplo, Firestone y Wilson (1985) conceptúan la cultura como un sistema de significados compartidos públicamente para las actividades de un grupo de personas y Ouchi (1981) la define como los símbolos, ceremonias y mitos, que comunican los valores y creencias de la organización a sus empleados.

A su vez, Geertz considera que “la cultura es un patrón de significados transmitidos históricamente, incorporados en símbolos, un sistema de concepciones heredadas y expresadas en forma simbólica, por medio de las cuales los hombres comunican, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida” (1987, p. 103).

Otra de las definiciones de cultura organizacional más comúnmente citada en la literatura de investigación es la de Schein (1986a, p. 56), al referir que: “Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.

Más tarde, en la misma línea de pensamiento, Aguirre Batzan (1996, p. 42) dice al respecto que la cultura organizacional es un “conjunto de elementos interactivos fundamentales, compartidos grupalmente, sedimentados a lo largo

de la vida de la empresa a la cual identifican, por lo que son transmitidos a los nuevos miembros, y que son eficaces para la resolución de problemas”.

Así, tener la cultura organizativa bien definida permite a la empresa integrar y pulir al personal nuevo para que vaya adquiriendo los objetivos que persigue su negocio. O si la organización se encuentra en fase de contratación, le ayudará a encontrar el perfil que más se adapta a sus requisitos.

En la opinión de Kreitner y Kinicki (1997): "La cultura organizacional genera entre los miembros de la organización un sentimiento de identidad y permanencia que permite el trabajo en conjunto al darles a conocer cuáles son los códigos de conducta válidos y cuáles no".

Ahora para Ferreira, Neves, Nunes y Caetano (1996, p. 316), la cultura se presenta como una técnica que "acentúa la dimensión plural de la organización y se preocupa más con la diferenciación en el seno de la organización, es decir, con el fenómeno de la identidad individual o de grupo en el espacio organizacional".

Por su turno, Bilhim (2004), plantea que la cultura es entendida y analizada no principalmente en términos de normas o valores de un grupo, sino en términos de su capacidad de respuesta a los problemas que pueden surgir, basada en los éxitos alcanzados ante situaciones pasadas.

La Real Academia Española de la Lengua (2001) define cultura como el “resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos y de afinarse por medio del ejercicio las facultades intelectuales del hombre”. Y como el “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimiento y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época o grupo social”.

Más recientemente, Díaz (2006) escribió que cultura son las creencias, ya sean inventadas, desarrolladas o descubiertas, que los grupos juzgan como válidas y le permiten adaptarse al entorno e integrarse internamente, así como que son enseñados como el modo correcto de percibir, pensar y sentir sus problemas.

Bajo esta acepción, también Chiavenato (1995, p. 464) concibe la cultura organizativa como “un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización”.

Según Schermerhorn, Hunt y Osborn (1987), la cultura organizativa es sinónimo de la cultura corporativa, por lo tanto, es una expresión que describe un sistema de valores compartidos y creencias para crear normas de comportamiento, a fin de guiar las actividades de los miembros de la organización.

Para muchos autores, la cultura organizativa es definida como el conjunto de valores, creencias y principios básicos que son compartidos por los miembros de la organización, y que la diferencia de las demás entidades. Por lo tanto, la cultura es la fuerza suprema para dar forma a la identidad de la organización y para conservarla

Así, en opinión de Schein (1988a) la cultura es “el conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los individuos. Y distingue varios niveles de cultura: a) supuestos básicos, b) valores o ideologías, c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) y d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales”.

La cultura se añade como una variable más de análisis de las organizaciones, como lo pueden ser la estructura, el medio ambiente, o la estrategia, como por ejemplo, las conceptualizaciones de Schein (1986b, 1988b, 1989, 1992), de que la cultura es un patrón básico de supuestos y por lo tanto, está compuesta de supuestos y valores básicos que producen los artefactos al nivel de la superficie, y cuyas manifestaciones no siempre implican relaciones armoniosas y consistentes.

Por consiguiente, Schein (1988) creó un modelo de cultura organizacional compuesto por tres niveles, conocidos como artefactos (nivel 1), valores (nivel 2) y supuestos (nivel 3), como se puede ver en el Gráfico 1. La idea para revelar una cultura, es empezar por los artefactos, los patrones audibles y visibles del comportamiento, la tecnología y el arte, en el nivel 1. A continuación

se busca más a fondo los niveles 2 y 3 sucesivamente para encontrar los valores y los supuestos fundamentales así como los reflejos más sutiles, menos evidentes de la cultura.

Por otro lado, según Schein, para crear una cultura, uno puede empezar en el nivel más profundo formulando los supuestos del nivel 3, que después pasan a ser los valores del nivel 2 y que, en última instancia se reflejan en los artefactos, como el enunciado de la misión del nivel 1.

MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

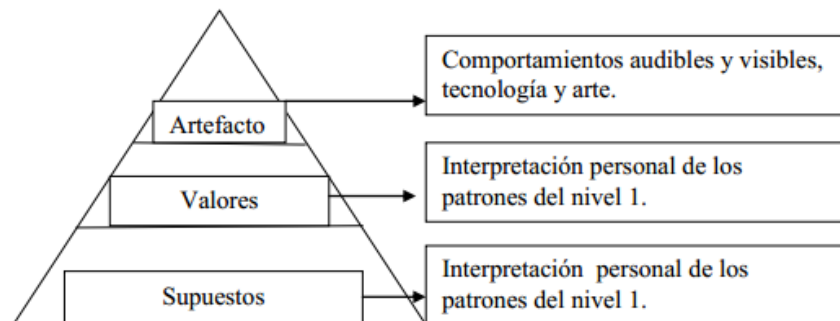


Gráfico 1. Modelo de Cultura Organizacional
Fuente: Schein (1988)

Este tema también ha sido explorado por autores como Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1997), según los cuales la cultura es el conjunto de conocimientos y supuestos básicos que son conocidos y compartidos por la mayor parte de los miembros de la organización, aunque en muchos casos no consten en un plan escrito, ni se documentan en forma de metas o en políticas formales. Además, la cultura organizativa es una combinación de valores individuales de sus miembros y de la organización como un todo, percepciones y conocimientos que estos tienen acerca del mundo que les rodea y a la toma de decisiones, su filosofía de operaciones, así como las ideas básicas que aportó el fundador de la organización.

Desde esta perspectiva, la cultura y el liderazgo están estrechamente relacionados, ya que el líder es concebido como impulsor y transmisor de la cultura original de la organización. La filosofía del fundador influye fuertemente

en el criterio que se emplea en la contratación del personal. Además, las acciones de la alta gerencia actual establecen la orientación general de lo que es un comportamiento apropiado y de lo que no lo es. Bajo esta línea de orientación, se presenta el Gráfico 2, que representa la forma en que se construyen las culturas organizacionales.

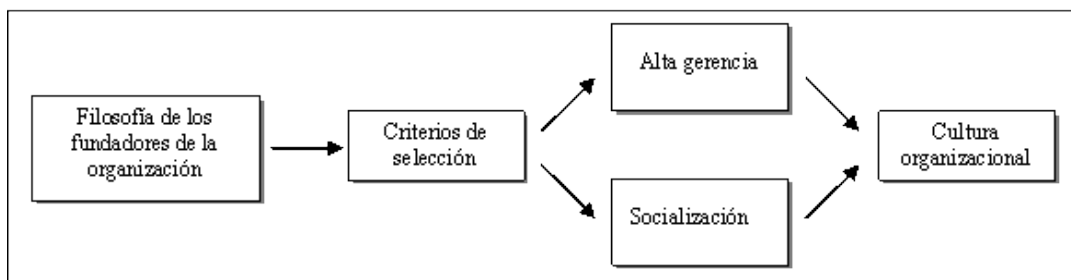


Gráfico 2. ¿Cómo se forman las culturas organizacionales?

Fuente: Robbins (1999)

A este propósito, Robbins (2000) afirmó que el tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita toda vía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización.

Además, la cultura organizativa es tremendamente útil en el seno de una empresa para poder detectar problemas y encontrar una solución lo antes posible. Con ella se pueden formar grupos de trabajo de alto desempeño, con aptitudes similares con el fin de ofrecer un rendimiento mucho más productivo.

De esta forma, según Gomes (2000, p. 25) la cultura organizativa ha sido percibida como un mecanismo para promover aumentos de productividad o contribuir al aumento del desempeño y mejorar la gestión de las organizaciones, es decir, una técnica que se preocupa con los resultados prácticos de la gestión.

Por lo demás, en la opinión de Denison (1990) y Levering, Moskowitz y Katz (1984) las organizaciones que disponen de una misión instituida de manera sencilla y poseen un sistema transparente de reglas informales que revelan de qué modo deben comportarse regularmente sus empleados, y que crean las condiciones necesarias que les permiten sentirse bien con su trabajo y la alta dirección, son sistemas de alto desempeño. Denison (1990) afirmó que las organizaciones más rentables son aquellas cuyas culturas están, dirigidas por

la misión y envuelven de manera regular a sus miembros, ambos aspectos clave de la cultura organizativa.

De acuerdo con una visión más abierta y dinámica, Bilhim (2004, p. 188) sostiene que la cultura organizacional es entendida como el resultado de los aprendizajes de un grupo, de una organización o sociedad. La principal preocupación de la cultura organizativa aplicada a la gestión es hacer que los comportamientos organizacionales se vuelvan previsibles.

Por su parte, Guiot (1992, p. 181-182) considera que la cultura organizativa ilumina y racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Este autor denuncia también que las organizaciones evolucionan de forma continua y muy lenta, con lo que sucede dentro de la organización y con lo que sus miembros perciben del mundo.

Al analizar las varias definiciones, en torno a la cultura, se puede constatar que encontramos como común denominador el hecho de que se compartan elementos afines, pero los autores varían en establecer lo que se comparte: normas, valores, principios, filosofías, creencias, ideologías, actitudes, mitos, ceremonias, así como también procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a los principios básicos.

En suma, todas estas corrientes de investigación sugieren que la cultura es la piedra angular de una organización que une a sus miembros y proporciona sentido y propósito a su razón de ser cotidiana. Esta capacidad de unificación de la cultura organizativa vincula al individuo con la organización, generando una consciencia de grupo, por muchos considerada una mística misionaria.

2.1.2. Características de la cultura organizativa

Las organizaciones son únicas y singulares, poseen su propia historia, filosofía, comportamiento, recompensas, relaciones interpersonales, toma de decisiones y procesos de comunicación; la combinación de todos estos elementos es lo que constituye la cultura.

Asimismo las características principales de la cultura organizativa serían las siguientes:

- El enfoque hacia las personas: la toma de decisiones de la alta dirección tiene en consideración los efectos que los resultados tendrán en todos los miembros de la organización, lo que permite un alto grado de entendimiento e interrelación entre ellos;
- Identidad de sus miembros: es el grado en que las personas se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo o función. Es a través de la cultura de una empresa que se despierta y se mantiene el compromiso del individuo con respecto a la organización;
- Sistemas de recompensas: cómo se practican las recompensas; tales como la subida de sueldos y aumentos de acuerdo con el rendimiento del empleado.
- El control: instituye el uso de normas, procesos para el control de la conducta de los individuos.
- La integración de unidades: se cultiva que las unidades o departamentos integrantes de la organización obren de manera coordinada e autónoma;
- El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que la organización interviene y enfrenta a los cambios externos.

A continuación se muestran las características que Anzola (1990) y Vargas Hernández (2007) refieren como centrales de la cultura:

Para Anzola, (1990):

- La identidad de los miembros: el grado en que los empleados se identifican con el todo de la organización.
- El énfasis en el grupo: el grado en que las actividades del trabajo se organizan alrededor de grupos más bien que de individuos.

- El enfoque hacia las personas: el grado en el que la administración contempla los efectos sobre las personas derivados de las decisiones tomadas.
- La integración en unidades: el grado en que se estimula la operación coordinada e interdependiente dentro de la organización.
- El control: el grado en el que las reglas, los reglamentos y la supervisión directa se aplican.
- La tolerancia al riesgo: el grado en que se estimula a los empleados a ser dinámicos, innovadores y tomadores de riesgos.
- Los criterios para recompensar: el grado en que se adjudica el sistema de recompensas dependiendo del desempeño en contraste con otros factores.
- La tolerancia al conflicto: el grado en el que se estimula a los trabajadores a ventilar en forma abierta los conflictos y críticas.
- El perfil hacia los fines o los medios: el grado en que la administración se enfoca sobre los resultados o productos antes que en las técnicas y procesos que se aplican para alcanzarlos.
- El enfoque hacia un sistema abierto: el grado en que se busca conocer, verificar y responder a los cambios del ambiente.

Según Vargas Hernández, J.G. (2007):

- Es única y distintiva, es decir, cada organización tiene su cultura propia que la distingue de las demás organizaciones.
- Es implícita. Los miembros de una organización en muy raras ocasiones explicitan su cultura.
- Integrada en un conjunto de elementos consistentes entre sí, como si fueran partes de un rompecabezas.
- Estabilidad-dinamicidad relativa. En la mayor parte de las ocasiones, sus modificaciones y cambios son lentos.
- Es una representación simbólica de los elementos culturales.
- Tendencia a la perpetuidad, ya que las organizaciones atraen al mismo tipo de personas que tienen sistemas de valores y creencias similares.

- Es intangible, pero se manifiesta en todas las partes y elementos de la organización, a la que afecta.
- Aceptación y observancia por la mayor parte de los miembros de una organización.

Es un sistema abierto y por tanto en estrecha comunicación con su entorno.

2.1.3. Funciones de la cultura organizativa

Según Robbins (1987), las principales funciones de la cultura dentro de la organización serían las siguientes:

- Establecer límites: define fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás;
- Crear un sentimiento de identidad a sus miembros;
- Promueve el compromiso personal compartido con la organización para el alcance de metas;
- Fomentar la estabilidad del sistema social;

Permitir controlar, guiar y modelar las actitudes de los empleados: proporciona normas de comportamiento aceptables.

2.1.4. Tipos de de cultura organizativa

Otro de los grandes debates teóricos respecto a cultura se da en cuanto a su segmentación y dimensión. El debate reside en el grado en que la cultura está subordinada a las perspectivas integradora/de la integración, diferenciadora/de la diferenciación y de la fragmentación.

Las preguntas que creemos oportunas hacer en este punto son las siguientes: ¿Es mejor el grupo de trabajo si es altamente diverso, o si es altamente homogéneo, y deberían los individuos en un grupo animados para innovar o conformarse? En suma, la interrogante es: ¿Homogeneidad o diversidad?

Al respecto, un modelo teórico de la cultura organizacional propuesto por Meyerson y Martin (1987) enfoca el estudio de la cultura organizativa desde las perspectivas de la integración, diferenciación y fragmentación, para encontrar sus semejanzas y diferencias, a saber:

- La integración tiene prioridad por las prácticas y políticas consistentes y claras que efectúan los miembros de una organización para la implantación exitosa mediante la socialización y aprendizaje, de técnicas de toma de decisiones y solución de problemas.
- La diferenciación de la cultura organizacional encuentra las ambigüedades e inconsistencias conductuales debido a las distintas creencias y valores que sostienen cada una de las subculturas y que rebasan los canales de entendimiento común.
- La fragmentación se centra en las ambigüedades de los valores y creencias que se manifiestan en el carácter contingente de las culturas de las organizaciones, las cuales tienen muchas interpretaciones según las situaciones y tiempos de las organizaciones. La ambigüedad puede generar situaciones negativas que enfatizan el aspecto perverso que tienen muchas de las reacciones de los miembros de la organización.

Más tarde, Martín (1992) reafirmó su postura en torno de las tres perspectivas aparentemente antagónicas sobre la cultura organizativa:

- La perspectiva de la integración, que destaca la congruencia en la relación entre las manifestaciones culturales, un nivel relativamente elevado de consenso entre los miembros de la organización y la exclusión de la ambigüedad interpretativa;
- La perspectiva de la diferenciación, que destaca la incongruencia en la relación entre los elementos culturales, consenso sólo dentro de las subculturas y canalización de la ambigüedad fuera de ellas; y
- La perspectiva de fragmentación que considera la complejidad en la relación entre las manifestaciones culturales, una multiplicidad de puntos de vista, en lugar de consenso subcultural o total en la organización y énfasis en la ambigüedad.

Desde el punto de vista de Farreca (2006), cada organización tiene su propia cultura, basada en su propio sistema de creencias y valores, que determina el nivel de cooperación, el grado de dedicación y la profundidad del pensamiento estratégico dentro de la organización.

Asimismo, en opinión de Hatch (1993) y Robbins (1999), la cultura organizativa se refiere a un sistema de significados compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

Desde este enfoque, importa decir que para varios autores, la cultura organizativa es el elemento distintivo de las empresas y por lo tanto es única. De acuerdo con esta visión, Brannen (1991) afirma que los miembros integrantes traen consigo sus culturas de origen al seno de la organización y ahí tienen lugar una serie de interrelaciones e interacciones que hacen única esa cultura organizativa en ese ambiente, el cual a su vez está influido por la cultura corporativa de la organización. Aunado a eso, esta perspectiva parte de la premisa de que la cultura puede ser modificada, pero a largo plazo.

También, Hatch y Shultz (2004) sostienen que la cultura es un patrón de significados, que es inventada e invisible, que se toma por hecho y está profundamente arraigada en la organización. Además, esta postura tiene el supuesto de que la cultura es la única identidad común en la organización.

Por lo tanto, desde la perspectiva de la integración, a diferencia de muchos recursos tradicionales, la cultura desarrollada a partir de la experiencia, e incorporada en las rutinas organizativas, tiende a ser singular, homogénea, única y difícil de imitar, lo que puede constituir una poderosa y sostenible ventaja competitiva.

Al respecto, cabe mencionar que la cultura única empezó a ser considerada como una “cultura fuerte”. En el caso, el término cultura fuerte quiere decir que la mayor parte de los directivos y empleados comparten un conjunto de valores básicos, creencias y métodos para llevar a cabo negocios firmes, conformándose de esta manera una personalidad distintiva de la organización.

Para que la cultura sea fuerte o dominante, como la conceptualiza Robbins (1987), es necesario que haya intensidad y consenso de las creencias y normas compartidas por los miembros de una organización. Así, en la opinión de O'Reilly (1989) cualquier falla para compartir las normas o para reforzarlas, puede conducir a “normas vacías, interpretaciones conflictivas, o a micro-culturas que existen sólo dentro de las subunidades”.

Según varios autores, como por ejemplo Hellriegel (1998), parece que existe un amplio acuerdo en que las culturas fuertes se asocian con desempeños fuertes por tres razones: normalmente una cultura fuerte está asociada en forma directa a una estrategia; la cultura fuerte conduce a la concordia de aspiraciones y metas comunes entre los empleados, próximas de lo que la organización podría ser; la cultura fuerte fomenta la motivación y el compromiso del personal con la filosofía y los valores de la organización.

En su investigación, algunos autores, como por ejemplo Kotter y Heskett (1992) descubrieron que para fortalecer el desempeño la cultura necesitaba interiorizar y conciliar la estrategia de la organización y, por lo tanto, están los que aseguran que “las culturas estratégicamente adecuadas no promueven el desempeño excelente a través de periodos largos, a menos de que contengan normas y valores que ayuden a las compañías a adaptarse a un entorno cambiante”.

No obstante, a diferencia de las posiciones anteriores, la revisión a varios estudios empíricos basados en esta línea de investigación, nos hace deducir que la naturaleza de relación entre las culturas fuertes y el desempeño no es evidente o clara sino cuestionable. Así, por ejemplo Martín y Siehl (1983) aseguran que no existe consenso pleno respecto a los efectos de una cultura fuerte sobre el desempeño. Desde el punto de vista científico, el debate se mantiene, ya que, a pesar de en algunos estudios empíricos se vislumbrar una relación causal entre cultura y desempeño, se opina que esta relación es compleja y difícil de deducir, demostrar y teorizar.

De acuerdo con Ferreira, Neves, Nunes y Caetano (1996, p. 318) la cultura fuerte y única no siempre es sinónimo de mejor o adecuada cultura. Puede

conducir a una gestión ceñida a lo simbólico que crea el riesgo de generar la conformidad, lo que lleva a la organización a tener serias dificultades para innovar o adaptarse a medios muy competitivos.

Además, Câmara, Guerra y Rodrigues (2007, p. 165) afirman que la "cultura fuerte puede ser un obstáculo para el desarrollo de la propia organización". En su investigación en torno de este tema Martin, Frost, Moore, Louis y Lundberg (1985) citados por Gomes (2000, p. 73), denominaran a esta perspectiva como integradora, en donde el centro de análisis es la organización.

Por otro lado, la visión integradora de las culturas organizacionales también tiene aplicación en el desarrollo de alianzas estratégicas de las organizaciones, en cuyo proceso se requiere integrar dos o más culturas organizacionales distintas. Estas estrategias de integración necesitan de la implantación de nuevas metodologías que vayan más allá del simple estudio de los supuestos, creencias y valores básicos distintos, para que se traduzcan en prácticas de administración operacional, que forman lo que Schein (1987, 1991) apellida "el contenido de una cultura" de la organización. Por lo tanto, para edificar alianzas, requiere enterarse por el contenido de la cultura de la otra organización, para obtener ventajas al respecto de sus prácticas y estrategias actuales, estilos de liderazgo, modelos de evaluación y sistemas de recompensas.

En contraste, pero a la vez complementando las aportaciones anteriores, diversos autores aseguran que la cultura de una organización puede estar altamente fragmentada (Morgan, 1997). Bajo esta perspectiva, Schein (1990) en sus escritos plantea que cuando una cultura organizacional crece y evoluciona, empiezan a formarse subculturas que absorban las interacciones de los diferentes grupos y que a continuación llevan a la "cultura total/general" de la organización, que evoluciona en el sentido de imponer la nueva cultura general o alguna de las subculturas dominantes mejor adaptada a las actuales condiciones del medio ambiente que sean las más influyentes.

En primer orden, cuando se habla de una cultura dominante, se hace referencia a aquella cultura cuyos valores básicos y creencias son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización.

Por otro lado, en una organización pueden coexistir varias subculturas con una cultura dominante. Las subculturas son pues partes de la organización con aspiraciones o puntos de vista distintos de lo que la organización podría ser.

En ese mismo sentido, Shield y Martin (1983), Lopes y Reto (1990), Sainsaulieu (1997), Câmara, Guerra y Rodrigues (2007) defienden la existencia de subculturas, es decir, de pequeños grupos que la integran con interrelaciones e interacciones constantes, pero con diferentes objetivos, metas estratégicas y operacionales del resto de la organización. De este modo, la cultura no es un todo coherente y armónico, existen contraindicaciones internas, razón por la cual está abierta al cambio. Bajo este planteamiento, en una organización no se da una cultura organizacional única ni están unidos sus miembros de modo que todos piensen lo mismo y estén de acuerdo en todo. Desde una perspectiva diferenciadora, Lopes y Reto (1990, p. 71) sostienen que no existe una cultura única, sino un verdadero mosaico cultural en el interior de una misma organización.

En medio de este debate, Schein (1990) sugiere que dos otros fenómenos ocurrirán al mismo tiempo que el proceso de evolución de la cultura: un proceso de diferenciación en varios ambientes de subculturas que crearán diversidad y acentuarán la pluralidad cultural en el seno de la organización, y un proceso de integración, o una tendencia por los varios elementos medulares intrínsecos de la cultura para llegar a ser coherentes entre sí por la necesidad humana de subsistencia y estabilidad.

Para Bueno (1995), cuando se concibe la cultura organizacional como la integración de varias subculturas heterogéneas, se facilita el estudio del caudal de relaciones que se establece entre estas subculturas.

También Lomnitz (1987), afirma: "Al configurar esta red de relaciones se pueden identificar los canales de comunicación y por ende los grados de competencia, conflicto y colaboración entre los diversos grupos, dependiendo

de la orientación, tipo e intensidad de los recursos que manejen en un momento determinado".

Este fenómeno de heterogeneidad y pluralidad de culturas podrá estar principalmente asociado a las grandes empresas con frecuencia provistas de estructuras organizacionales más complejas y marcadas por una elevada jerarquía, con relación a las pymes. Sin embargo, falta evidencia empírica concluyente en torno de esta ilación.

Por ello algunos investigadores buscan una respuesta a la pregunta ¿Cuál es la correspondencia entre pluralidad cultural y tamaño de la organización?

2.1.5. El cambio organizacional

El tema se complica aún más cuando se cuestiona la capacidad de evolución y adaptación de la cultura para la mejor adaptación al medio ambiente.

En la opinión de Robbins (1999), el cambio organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufre el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Asimismo se concibe como el conjunto de variaciones de orden estructural que conllevan las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Sin embargo, la idea general que subyace en todos los estudios que se realizan sobre las empresas contemporáneas, y sobre las PYMEs en particular, es que la cultura de origen de una organización se deriva de la filosofía de su fundador o de los gerentes de nivel superior. Son sus conocimientos, valores, creencias, símbolos, conductas y formas de percibir las situaciones los que se vuelven como normas permanentes, o de muchos años, que sirven de guía a los empleados, tratando de alcanzar los objetivos de la empresa, lo que significa que la cultura de una organización es algo muy estable.

Bajo este enfoque, la cultura organizacional no se modifica fácilmente y su evolución puede llevar varios años, puesto que conlleva el cambio de

supuestos, valores, símbolos, representaciones de las creencias que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad. Según Schein (1987, 1991) los supuestos básicos tienen la clave para entender y cambiar la cultura de una organización.

Y, si por un lado, el tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas organizaciones facilita todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización (Robbins, 2000), por otro lado, las empresas contemporáneas tendrán que seguir modelos flexibles que les permitan, no tanto cambiar, sino adaptarse al cambio continuamente.

Por un lado, en la opinión de Scott (1992, 1995) el cambio organizacional, como un resultado de la interacción entre la organización y el medio ambiente, es un proceso evolutivo muy pausado, ya que asume un medio ambiente que se transforma con lentitud. El cambio organizacional corresponde a una lenta evolución de las tradiciones y valores organizacionales que nadie puede predecir, ni controlar.

Por otro lado, en medio de este grande y polémico debate, se argumenta que las organizaciones no se dan en el vacío y no pueden encerrarse dentro del marco de sus límites formales. En tanto que sistemas sociales son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de constante cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico.

Por ello podemos afirmar que la cultura organizacional, a pesar de ser estable, no es estática, sino dinámica, está construyéndose continuamente, se desarrolla evolutivamente para la mejor adaptación a su entorno. Bajo este punto de vista, es a través de la cultura como las organizaciones adquieren una perspectiva dinámica, empiezan a considerarse como sistemas abiertos a las múltiples influencias del medio ambiente y, por lo tanto, en permanente transformación.

Al respecto, diversos autores, tales como Urbiola (2004), Colín Salgado, (2010) y Díez Gutiérrez (1999), señalan que las organizaciones, como producto social, están en constante interacción con un medio ambiente complejo e incierto,

razón por la cual para sobrevivir deberán transformarse y ser capaces de "adaptarse" y enfrentar las nuevas exigencias.

Las empresas actuales tendrán que seguir modelos flexibles que les permitan, no tanto cambiar, sino adaptarse al cambio continuamente.

Todavía, la cultura también ha sido percibida como un elemento que limita a las organizaciones, describiendo la existencia de tres barreras fundamentales: barrera al cambio, a la diversidad, y a las fusiones y adquisiciones (Smircich, 1983).

La evidencia empírica de las investigaciones cualitativas publicadas muestra que las culturas más orientadas a la adaptación externa (cultura abierta) y al cambio (flexible) suelen alentar a los empleados a transmitir y compartir sus valores, creencias y conocimientos de una forma más exitosa, a través de procesos de comunicación efectivos entre los miembros de la organización. Por ello, un elemento de suma importancia inmerso en la cultura organizacional es la comunicación.

Según los investigadores Cameron y Quinn (1998), la eficiencia de las empresas está directamente relacionada con estas características. Una empresa con cultura abierta es más propensa a comunicar sus competencias y a comprometerse en experimentos de aprendizaje por acción. Las culturas flexibles tienen mayor habilidad para modificar sus rutinas, procesos o cadena de valor, así como para adaptar la dirección estratégica a un determinado contexto.

Se debe entender que la organización tiene componentes interrelacionados y dependientes entre sí, donde todo cambio en alguna de sus partes debe afectar al resto.

Los cambios organizacionales, dentro de lo que es el escenario movedido de la época en que vivimos, deben entenderse como los retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o éxito de una organización.

Algunos de los principales factores que con más frecuencia afectan a la cultura de una organización son mencionados a continuación: la historia y propiedad,

el tamaño, la tecnología así como las metas y objetivos de la empresa varían conforme a las estrategias.

Ciertamente, tal como afirman Rolland y Chauvel (2000) los obstáculos para la adaptación son más visibles en empresas con una pesada cultura jerárquica, en contraste con aquellas que son relativamente reducidas a la mínima expresión, muchas veces anónimas y ágiles, como las PYMEs.

En general, una organización de gran tamaño tiende a tener una estructura jerárquica bien definida, en donde cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades, y dispone de sistemas de controles muy específicos.

Por su turno, las PYMEs tienen características que les son peculiares, como son sus estructuras organizativas menos complejas, que proporcionan una mayor flexibilidad, y su reducido número de personas, que obliga a un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros. De este modo, estas propiedades permiten sistemas más dinámicos, y detectar problemas y encontrar soluciones para resolverlos lo antes posible.

Además, el entorno más competitivo y exigente ha provocado que las organizaciones necesiten estar siempre actualizadas, con nuevos recursos técnicos, tecnológicos, humanos y financieros. Es por tal razón, que se necesita una capacitación continua del personal, pues lo que ayudó hoy a arreglar un problema, tiene escasas probabilidades de éxito para el mañana. La globalización y creciente proximidad de economías geográficamente tan distantes entre sí, hace que quien dirija a las organizaciones en la actualidad, deba contar con la suficiente información que respalde la toma de decisiones y coadyuven al éxito y supervivencia de la organización.

Según Robbins (1999, p. 627), las organizaciones exitosas son aquellas que puedan cambiar en respuesta a la competencia. Por consiguiente, tendrán que ser flexibles y veloces, capaces de desarrollar, producir y distribuir nuevos productos rápidamente. Asimismo, tendrán que dotarse de una fuerza de trabajo igualmente flexible y dinámico que pueda adaptarse en condiciones de rápido cambio.

De especial importancia al objeto de lo que estamos analizando, Zapata y Veciana (2001) han observado, en una investigación cualitativa llevada a cabo en PYMEs, la necesidad de contar con una cultura organizativa que motive a los miembros de la organización a buscar nuevas formas de hacer las cosas, donde aspectos tales como la flexibilidad de horarios y la interacción entre sus miembros faciliten esa busca.

Sin embargo, tal como se comentó con anterioridad, el personal es un recurso de gran importancia. Por lo tanto, la posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros.

De ahí, la importancia del liderazgo de la dirección y la cultura empresarial en la implementación del CMI. Como afecta a toda la organización, su implementación podrá provocar con frecuencia confrontaciones con la cultura organizativa existente. Podrá haber una posible resistencia estructural y de los empleados al cambio, hasta que el proceso haya sido totalmente asimilado y comprendido por todos los miembros de la organización.

Así, sin duda, el éxito de la implementación del CMI se basa en el compromiso de los participantes para el cambio que se necesita realizar. Una forma de lograr una visión global de la naturaleza de este cambio es a través de un enfoque que permita ver a la empresa como un sistema dinámico.

De acuerdo con Yin (2001) la llamada sociedad de la revolución tecnológica genera, sin duda, nuevas formas de interrelación al interior de las empresas, en donde la información y el conocimiento son los insumos clave, para generar procesos de cambio organizacional.

Otro aspecto que queremos añadir aquí, es lo concerniente a la estrategia. La cultura organizacional tiene una importancia indiscutible en la conformación de una estrategia. Por ejemplo, si la organización se encuentra en un ambiente muy dinámico y de gran competencia, se necesita una cultura que apoye la flexibilidad y la coordinación de esfuerzos. Cuando la cultura se corresponde con la estrategia puede decirse que ella se encuentra en su mejor condición. Para una vida duradera, es determinante que la cultura se corresponda con la estrategia.

Como diría Minsal Pérez (2007) el mantenimiento o refuerzo de una cultura organizacional puede comprenderse mejor conociendo:

- Lo que los directivos consideran que es importante (lo que miden y controlan).
- La forma en que la dirección general reacciona ante las crisis y momentos difíciles.
- Los tipos de roles que desempeñan los directivos.
- Los criterios para distribuir premios o status.
- Los criterios para la promoción, el ingreso o el despido de las personas.

Para el cambio de una cultura son fundamentales:

- Los métodos de medición y control.
- Los estilos que se emplean en momentos complejos.
- Los roles que se utilizan en los procesos de captación y orientación.
- Los criterios para asignar estímulos y recompensas.
- Los criterios para realizar promociones, despidos y la contratación de nuevos miembros.

La cultura se identifica con los sistemas dinámicos de la organización, porque los valores pueden modificarse como resultado del aprendizaje continuo de los individuos; además, se concede gran importancia a los procesos de sensibilización al cambio como elemento puntual de la cultura organizacional.

Cuando se desean desarrollar procesos de gestión orientados al conocimiento es necesario conocer aquellos elementos claves que componen la cultura de una organización, que tienen un impacto directo en el éxito de estos procesos gerenciales, se hace referencia entonces a: estructuras organizativas, estilos de dirección, productividad, ética tecnológica, sistema de información, métodos, y distribución de autoridad, organización del trabajo, sistema de control, sistema de comunicación, técnicas de dirección, lenguaje, actitudes y conductas. Sólo con el dominio, la comprensión, el estudio de la cultura organizacional, se logrará adaptarse al medio ambiente e integrar los procesos organizacionales internos.

Asimismo, la implantación del CMI es un procedimiento que conlleva muchas decisiones y voluntad de realización, ya que implica un fuerte cambio organizacional, que implica nuevas formas de trabajo con más orden y disciplina.

Por consiguiente, podemos concluir que las organizaciones, al encontrarse en un entorno turbulento donde la única constante es el cambio, se ven obligadas a transformarse internamente para poder adaptarse de la mejor manera a dichos cambios. Ciertamente, la globalización, entendida como el proceso de apertura de mercados nacionales, de alguna manera “obliga” a que las empresas se adapten a las nuevas condiciones competitivas para poder sobrevivir.

2.2. Misión, Visión, Valores, Estrategia y Objetivos

A la hora de desarrollar un CMI, opinamos que el punto de partida está en la razón de ser de la organización, esto es, su misión. A continuación, se especifica el objetivo global a conseguir a largo plazo, es decir la visión de negocio, y que, finalmente, va ser el eje de impulso de la propia estrategia empresarial en la que se determinan, de una forma más pormenorizada, los distintos objetivos a través de las cuatro perspectivas vinculadas en una relación causa-efecto y que convergen en la propia visión del negocio.

En cuanto a los elementos relacionados con el diseño del CMI debemos prestar especial atención a la misión, visión, valores y objetivos de la empresa, como se puede ver en el Gráfico 3, pues constituyen la base de una estrategia empresarial. De ahí que partamos de la necesidad de definir estos conceptos.



Gráfico 3. Decisiones estratégicas de más largo alcance.

Fuente: Adaptación de Kaplan y Norton (2001)

Es preciso comenzar entonces por el concepto de estrategia, vista generalmente como un instrumento o un plan de la alta dirección para mantener la organización en equilibrio con su entorno, conociendo y utilizando los recursos disponibles.

La estrategia, según Andrews (1977), se puede definir como “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”.

Para David (2013, p.11) “Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo”.

Otra concepción determina a la estrategia como un recurso para solucionar situaciones difíciles que afectan a un futuro mejor. Al respecto, Drucker (1992) escribe que la estrategia, “se ocupa del carácter futuro de las decisiones actuales. Las decisiones existen solo en el presente. Se trata de saber lo que tenemos que hacer hoy con el fin de estar capacitados para acometer el futuro incierto del mañana. Es preciso dar con el carácter de futuro que queremos incorporar a nuestro pensamiento y acción actuales”.

A fin de llegar a una mejor comprensión sobre la concepción de estrategia, Gaj (1993, p. 18) ofrece una apreciación con algunos de sus enfoques emanados de varios estudiosos de renombre sobre el tema:

- Para Mintzberg la estrategia es concebida como: "una forma de pensar en el futuro, integrada al proceso decisorio; un proceso formalizado y articulador de los resultados, una forma de programación".
- A ello, Snyder y Gluck, añaden que la función estratégica es principalmente de planeación como forma de ver el todo antes de ver sus partes.
- Por fin, en opinión de Ansoff la definición de la estrategia se basa en: dónde, cuándo, cómo y con quién hará la empresa su negocio.

Además, el proceso de dirección se inicia con la formulación de la estrategia.

Una estrategia bien concebida permite canalizar los esfuerzos y afectar los recursos de una organización, y la lleva a asumir una posición única y asequible, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades, esto es: se hace un diagnóstico interno de los puntos fuertes y débiles y de los fines y valores de la organización), adelantándose a las constantes transformaciones que se suceden día a día en el mundo contemporáneo, el rápido cambio tecnológico, la gran volatilidad y competitividad de los mercados y el incremento de la competencia (oportunidades y amenazas, esto es se lleva a cabo un análisis del entorno o diagnóstico externo) (Francés, 2006).

Por todo ello, es esencial la definición de la estrategia, ya sea de forma formal o informal, para coordinar el funcionamiento interno de la empresa y adecuarlo a las exigencias del entorno antes indicadas.

Bajo la óptica de los autores Kaplan y Norton (2001e): "Las empresas basadas en la estrategia utilizan el cuadro de mando integral para colocar la estrategia en el centro de sus procesos de gestión. El cuadro de mando integral hace una contribución única al describir la estrategia de forma regular y reveladora".

No obstante, no solamente basta con que una organización tenga claramente formalizada una estrategia sino que además esa estrategia ha de estar

completamente enlazada con la misión, la visión, los objetivos estratégicos de la organización, que sea comunicada a todos los niveles de la organización y que la organización pueda darse cuenta de cómo se está cumpliendo y si los objetivos están siendo logrados, como base para la continua toma de decisiones.

En orden a la visión, misión y objetivos estratégicos, Dess y Lumpkin (2003, p. 12) señalan que ellos “forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos” y para definirlos requiere una especial atención a uno de los principales grupos de interés, es decir los stakeholders, y a los posibles conflictos de objetivos que pueden dificultar, retardar o imposibilitar el éxito de la estrategia.

La misión es reconocida por Kotler y Armstrong (2004) como un importante elemento de la planificación estratégica. Por lo tanto, la declaración de misión le permitirá saber quién es y hacia dónde se dirige la organización.

Según Andersen, Cobbold y Lawrie (2001), el CMI ayuda especialmente para crear formalmente la Declaración de la Misión, a través de un documento físico, los objetivos y medidas estratégicas que permitirán construir una base de apoyo para la posterior aplicación de la metodología.

Drucker (1997), sugiere como primer paso, preguntarse: ¿cuál es nuestro negocio?; la respuesta hará saber la "razón de ser" de la organización. A su vez, esta pregunta ayudará a fijar objetivos y metas acertadas y asequibles, y a formular estrategias para la consecución de éstos.

Entonces, a la hora de planificar la estrategia de la organización el primer paso es definir la misión. Ésta es concebida como una declaración de principios determinando la identidad y razón de existir de la organización tratando de responder a las cuestiones de por qué existe y qué ofrece a la sociedad.

La Misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión.

Por su parte, la visión, de acuerdo con Kaplan y Norton (2000b) se entiende como la meta a largo plazo y debe ser el motor que impulsa a la propia estrategia, concebida como el plan de acción a largo plazo.

Fleitman (2000) define a la visión como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”.

La visión dibuja una imagen de futuro de la organización y ayuda a los individuos a comprender por qué y cómo deben apoyarla. En general, basta con una pequeña y simple frase que sirva de aliento y estímulo a la organización.

De este modo, la visión permite proveer foco y orientación ya que presenta los objetivos de la organización a largo plazo e indica el camino para alcanzarlos. Trata de mostrar a los miembros de la organización cómo van a conseguir la misión y ayuda a fijar estrategias y objetivos a alcanzar. En suma, es un claro mensaje de lo que la organización aspira ser.

Importa decir que el CMI puede ser de gran utilidad a la hora de establecer a partir de la visión, los objetivos concretos, diseñar el sistema de indicadores de ejecución y control, así como analizar los resultados alcanzados dentro de una lógica de fines o metas y medios o recursos necesarios.

La visión trata de responder a preguntas sobre la empresa tan importantes como: para qué existe y porqué o cuáles son sus objetivos estratégicos principales y, a su vez, los valores de la empresa nos dirán cómo pretenden alcanzarlos.

Con relación a los valores, Denison (1991) dice que ellos representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para calificar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman el núcleo central de la cultura organizacional.

Para Robbins (1999), los valores inspiran la razón de ser de cada organización, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.

Además, los valores permitan explicar cómo ambiciona actuar la empresa y cómo desea ser vista por sus clientes, sus accionistas o el personal. Estos valores suelen estar muy acomodados dentro de la organización y raramente cambian, pues es lo que suele marcar la diferenciación respecto de la competencia.

Por otro lado, tal como, se ha dicho antes, es necesario establecer los objetivos estratégicos que permiten hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a dirigir a los miembros de toda la organización hacia metas comunes, tales como los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión.

De ahí que, para garantizar que sean verdaderamente eficientes y eficaces, dentro del proceso que debe guiar la toma de decisiones en los nuevos escenarios, los objetivos deben cumplir con una serie de requisitos y características: deben ser mensurables, específicos, apropiados, realistas y oportunos.

De este modo, la elaboración de un CMI se inicia con la correcta planificación de los objetivos estratégicos y la adecuada definición de los factores claves que van a determinar la guía de actuación y control a medio y largo plazo.

El CMI es un instrumento que permite hacer operativos los objetivos estratégicos de la organización a través de indicadores de diferentes perspectivas. En este proceso, lo más relevante es la relación causa-efecto entre los objetivos estratégicos planteados.

Los objetivos estratégicos se desdoblan en un conjunto de objetivos de segundo nivel y que a su vez se correlacionan con otros objetivos parciales por departamentos o áreas distintas de actividad.

Así como es fundamental formular los objetivos específicos para cada departamento, centro de responsabilidad o actividad, también, es preciso establecer adecuados indicadores de seguimiento.

2.3. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL, que se refiere al entorno Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico (o ambiental) y Legal, haciendo alusión a las dimensiones de la industria que la herramienta propone para evaluar.

Así, para Kaplan y Norton (2008) el análisis externo se realiza con una revisión del entorno en el cual actúa la organización, ámbito donde se encuentran las oportunidades que puedan ser explotadas y también las amenazas que la puedan perjudicar, para esto se utiliza el análisis PESTEL.

El PESTEL es pues una herramienta de gran utilidad para efectuar una apreciación general de la situación económica actual, evaluar la evolución del mercado, conocer las tendencias de regulación, las tendencias demográficas y en consecuencia, para revisar la estrategia, la posición, potencial y dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea.

2.4. Análisis DAFO

Con origen en la década de los años 60, en Estados Unidos, en una investigación financiada por las empresas del Fortune 500 y realizada por el Stanford Research Institute, fue diseñado el análisis DAFO, cuyas siglas responden a los conceptos de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, siendo muy común encontrarlo también intitulado como FODA en países de Latinoamérica y SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) en su versión anglosajona.

La matriz DAFO se elabora con los datos recopilados del análisis externo e interno, que ayuda a ordenar y entender de forma gráfica los ejes clave que

servirán para preparar la estrategia. Es, pues, una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones estratégicas de cualquier organización, ya que estimula a pensar pro-activamente, en lugar de adoptar las decisiones de modo rutinario y actuando de forma instintiva.

Respecto al análisis interno, éste sirve para detectar aspectos, tales como los relativos a los recursos humanos, tecnológicos o financieros, en los cuales la empresa está en mejor situación que la competencia (fortalezas) y aspectos en los cuales la posición de la empresa, en relación con la competencia, es inferior (debilidades). Desde luego, la perspectiva interna tiene que ver con aspectos sobre los cuales los directivos de la empresa tienen algún grado de control.

De hecho, el análisis interno permite especificar las cualidades que posee la organización y que constituyen sus fortalezas que posibilitan un próspero nivel de desempeño así como también identificar cuáles son sus posibilidades de mejora. En este ámbito, es frecuente utilizar el análisis de la cadena de valor de Porter (1987, 2008), que permite determinar cuáles son las actividades primarias que crean valor para la organización y cuáles las actividades de apoyo.

Según Kaplan y Norton (2008), “el modelo de la cadena de valor ayuda a la compañía a identificar aquellas actividades que desea realizar de un modo distinto o mejor que sus competidores para establecer una ventaja competitiva sustentable”.

Además, la comparación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, a través del análisis DAFO, tiene como objetivo central identificar las estrategias que mejor alineen los recursos y capacidades de la empresa al ambiente en el que opera. Por ello, los resultados del análisis DAFO facilitarán la previsión de la situación de la empresa en el corto y medio plazo y establecer la estrategia a seguir para alcanzar una adecuada conciliación entre su capacidad interna y su posición competitiva externa.

La perspectiva externa indaga, por un lado, las oportunidades que presenta el mercado y, por otro, las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado.

En orden al análisis externo de la organización, Hill y Jones (2005) afirman que deben analizarse tres ambientes interrelacionados: el más cercano, es decir, el microambiente de la industria en el que actúa la organización, el ambiente nacional o del país, y el más vasto y alejado, esto es, el macro ambiente, de como modo de identificar oportunidades y amenazas en el ámbito operativo de la organización.

En suma, el análisis DAFO es elemental para deslindar cuáles son las fortalezas que posee la organización y que le permitirán aprovechar al máximo las oportunidades que surjan y también cómo estas ayudarán a anular o minimizar las amenazas existentes, circunstancias sobre las cuales los gestores tienen poco o ningún control directo. Además, al identificar sus debilidades, la organización puede indagar cómo estas le afectan para sacar partido de las oportunidades que aparezcan en el mercado y también determinar cómo estas activan las amenazas presentes en el mercado (Hartmann, 1996).

Por todo ello, es recomendable efectuar el análisis PESTEL antes del análisis DAFO, el cual está basado en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). En suma, el PESTEL nació para medir el potencial y situación del mercado y el DAFO trata de caracterizar y evaluar a la organización, sus capacidades, recursos, idea de negocio y su entorno desde un enfoque externo e interno.

Las dos herramientas PESTEL y DAFO se completan, ya que sus visiones desde puntos de vista opuestos permiten generar un cuadro completo y pueden ser de valiosa utilidad si las conclusiones provenientes de ambas se contemplan en la toma de decisiones de la empresa.

Finalmente, es conveniente hacer un análisis CAME, pues, una vez desarrollada, la Matriz DAFO ésta se complementa con el análisis CAME, que a continuación se presenta.

2.5. Análisis CAME

El análisis CAME, que es el acrónimo de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar, es una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que debe abrazar la organización. Concretamente, el CAME trata de Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades.

Dicho análisis canaliza los resultados de la matriz DAFO, transformándolos en un plan de acción. De hecho, sugiere qué se debe hacer con los elementos integrantes del DAFO, correlacionando una a una las cuatro partes con las cuatro acciones que propone. Es decir, a las debilidades, se debe responder con acciones que las corrijan (corregir). Por su turno, las amenazas deben ser afrontadas (afrontar) para que sean contrariadas y solucionadas. Con respecto a las fortalezas, éstas deben ser mantenidas (mantener), o incluso mejoradas. Por último, las oportunidades deben ser reconocidas como áreas de negocio susceptibles de explotación (explotar).

En su desarrollo, dicho análisis permite determinar cuatro tipos de estrategias:

- Estrategia ofensiva (F+O): permite combinar fortalezas (F) de la organización con oportunidades (O) del entorno, para aprovechar al máximo las oportunidades del entorno allí donde destacan las fortalezas de la organización. Representa la acción Explotar del CAME.
- Estrategia defensiva (A+F): propone combinar fortalezas (F) de la organización con amenazas (A) del entorno, a fin de enfrentar a las amenazas del entorno a través de las fortalezas de la organización que es necesario mantener. Representa la acción Mantener del CAME.
- Estrategias de reorientación (O+D): combinan debilidades de la organización (D) con oportunidades del entorno (O), a fin de sacar partido de las oportunidades del entorno allí donde existen debilidades de la organización que requieren de una reorientación de su estrategia. Representa la acción Corregir del CAME.

- Estrategias de supervivencia (A+D): combinan debilidades de la organización (D) con amenazas del entorno (A), ya que existen amenazas del entorno donde aparecen debilidades de la organización que es necesario afrontar. Representa la acción Afrontar del CAME.

La matriz DAFO/CAME constituye una herramienta muy útil y de fácil uso que es preciso elaborar de forma adecuada con objeto de diseñar el tipo de estrategia a seguir en función del análisis realizado.

2.6. Sistema de indicadores financieros

El método tradicional de evaluación del desempeño de una organización recurre al análisis de indicadores financieros.

Los indicadores financieros, o ratios, son cocientes entre dos magnitudes procedentes de los estados financieros (balance de situación, cuenta de resultados y demás informes de la empresa), que miden la relación entre cuentas de activos, pasivos y cuentas del estado de resultados del último período y de los períodos anteriores.

En la opinión de Villarroja Lequericaonandia, los estados financieros recogen de forma sistemática el conjunto de las operaciones registradas a lo largo del ejercicio, presentando la información contable de forma que resulte útil para sus usuarios. Además, para allá de los estados financieros básicos (Balance de Situación, Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Memoria), son también objeto de estudio otros estados financieros: la Cuenta de Pérdidas y Ganancias Analítica y el Cuadro de Financiación.

Según Sosa (2011, pp. 5-6) el análisis se basa principalmente en las cuentas anuales y sus objetivos serían los siguientes:

- Determinar la situación financiera de la empresa a una fecha específica;
- Evaluar los resultados de la empresa en un periodo específico;
- Facilitar la planificación financiera de la empresa de acuerdo con el direccionamiento estratégico;

- Comparar los resultados esperados por la dirección de la empresa con los resultados reflejados en los estados financieros, a fin de hallar las desviaciones y sus causas para implementar acciones correctivas;
- Determinar la rentabilidad de la inversión total efectuada en la empresa;
- Evaluar la capacidad de endeudamiento de la empresa;
- Medir el crecimiento de la compañía y el logro del objetivo básico financiero para sus propietarios y/o dueños.

Sin embargo, varios investigadores (García Suárez y Arias Alvarez, 2000; Kaplan y Norton, 2001d; Kiyon, 2001; Norreklit, 2000 y Otley, 1995) afirman que estos indicadores exclusivamente financieros no son compatibles con la realidad empresarial actual, pues son incapaces de evaluar todos los factores claves para el éxito de la gestión; y por ello, la utilización de indicadores de naturaleza exclusivamente financiera puede generar una visión sesgada respecto al desempeño de la organización.

No obstante las innumerables críticas dirigidas a estos sistemas tradicionales de información, el uso de la información contable para fines de control y planificación continúa siendo un procedimiento altamente necesario para los ejecutivos. De hecho, la representación de cifras en porcentaje permite la evaluación de la realidad de la situación, comportamiento o desempeño de una empresa o una de sus partes, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual deberán tomarse acciones correctivas o preventivas según el caso. Además, permite también la comparación entre empresas de la misma industria o sector y entre distintas industrias o sectores de actividad.

En el ejercicio profesional del análisis financiero, partiendo de la definición de los conceptos básicos (análisis financiero y analista), se identifican los elementos que dan sentido al análisis financiero (toma de decisiones y se organiza la tarea de análisis (áreas y proceso) y se explican las salidas esperadas de la actividad (informes). Por ello, aunque los estados financieros representan un registro pasado, su estudio permite definir guías para acciones futuras, es decir permite apoyar a la toma de decisiones, mediante una correcta

interpretación de los estados financieros que ofrece la contabilidad (Jiménez, García-Ayuso y Sierra, 2000).

Para eso, en un diagnóstico y pronóstico de la solvencia y rentabilidad empresarial hay que analizar un conjunto relativamente reducido de indicadores con acepción económico-financiera que facilitan el análisis y permiten la comparación entre empresas.

Así, por un lado, a través de los indicadores de solvencia se determina la capacidad que tiene una empresa para generar fondos que permitan atender los compromisos adquiridos con terceros en las condiciones acordadas (Bohel, 2014, p. 1). En consecuencia cuanto más alto sea el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas contraídas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento acerca de cómo se encuentra la liquidez de ésta, teniendo en cuenta la estructura corriente. Precisamente, dentro de los ratios de solvencia, seleccionamos ratios que nos expliquen la liquidez, el endeudamiento, la estructura financiera y la capacidad de la empresa para hacer frente a su endeudamiento.

Y, por otro, la rentabilidad no sólo hace referencia a la generación de recursos, sino que además éstos tienen el objetivo de remunerar a los socios y permitir la autofinanciación de las necesidades financieras de la empresa (Bohel, 2014, p. 1). De este modo, para conocer la rentabilidad hemos elegido tanto la rentabilidad económica como la rentabilidad financiera en sus componentes principales.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se van a presentar los principales indicadores económico-financieros que proponemos para la elaboración de la perspectiva financiera del cuadro de mando integral:

RATIOS DE LIQUIDEZ

$$\text{Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Tal como dice Cuervo (2010, p.79), este ratio mide la relación entre activos corrientes y pasivos corrientes, donde el Activo Corriente representa aquellos

bienes y derechos que se convertirán en liquidez a corto plazo y el Pasivo Corriente las deudas con vencimiento asimismo a corto, así que cuanto mayor sea el valor del ratio, mayor será la capacidad de la empresa para afrontar el pago de deudas a corto plazo.

Es la medida de mayor uso para evaluar la solvencia a corto plazo de la empresa, pues muestra el grado al cual los derechos de los acreedores a corto plazo quedan cubiertos por los activos que podrán transformarse en caja en el corto plazo.

Según Amat (2008, p. 50) el valor de referencia de este ratio se sitúa entre 1,5 y 2.

Un valor de 1 ya indica que la empresa podría pagar lo que debe en el corto plazo. Sin embargo, esto no implica que la empresa pagaría hoy sus deudas, pues parte de sus activos corrientes como gastos pagados por anticipado no son recuperables en dinero, y el inventario requiere tiempo para su venta a valor de mercado. Además, los recursos financieros los tiene destinados a pagar primero los gastos de tipo operacional. Por otro lado, si el ratio es muy superior a 2 podría indicar una pérdida de rentabilidad por mantener la empresa activos corrientes ociosos

Tesorería o Test del Ácido =
$$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

A diferencia del ratio anterior, al excluir las existencias, este ratio se formula con el activo corriente más realizable, por ser a priori, la partida más incierta en cuanto a su conversión en liquidez se refiere. De hecho, tal como refiere Rivero (1998, p. 190), sólo se consideran las partidas del activo corriente que requieren únicamente de la última fase del proceso productivo y comercial para convertirse en disponibilidades o que ya lo son, es decir, solo las cuentas financieras (tesorería, inversiones financieras temporales, etc.) y de deudores.

De acuerdo con Amat (2008, p.51), el valor de este ratio ha de ser 1 aproximadamente. Cuanto más reducido sea el valor por debajo de 1, mayor riesgo de insolvencia a corto plazo. Mientras que, si está muy por encima de la

unidad, podría indicar un exceso de liquidez con su consiguiente coste de oportunidad.

RATIOS DE ENDEUDAMIENTO

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}}$$

Este ratio mide la relación entre el valor de los pasivos con terceros y el valor de los pasivos con los propietarios o patrimonio.

De este modo, este indicador muestra la estructura de financiación que utiliza la empresa, esto es muestra la forma como financia sus operaciones y activos, y permite medir el grado de dependencia financiera en relación al origen de las fuentes de financiación utilizadas.

Al mismo tiempo se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

Permite evaluar el grado de intensidad de los fondos ajenos en relación con los fondos propios y, por tanto, el nivel de dependencia de los acreedores en el desarrollo normal de la actividad, o sea, en el equilibrio financiero permanente de la empresa, ya que, cuanto mayor sea la cuantía de la financiación ajena, más elevada será la fragilidad de los resultados.

Por ejemplo, un valor de 2,0 indica que por cada 1€ de aporte de los accionistas, los acreedores invierten 2€. Mientras mayor sea este número, mayor riesgo asumirán los accionistas, porque la parte del flujo operacional para ellos será menor. De esta forma, este ratio sirve para medir el riesgo financiero asociado con los fondos aportados o retenidos por los accionistas, siendo reflejo del riesgo que corren, tanto éstos como los acreedores (Rivero, 1998, p. 207).

A continuación se presenta otro indicador que sirve para medir el riesgo financiero, que resultó de la adaptación del ratio de endeudamiento, y que sólo considera la deuda financiera o fondos ajenos remunerables:

$$\text{Endeudamiento Remunerado} = \frac{\text{Fondos Ajenos Remunerados}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

Ratio de Calidad de la Deuda

$$\text{Calidad de la Deuda} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo No Corriente} + \text{Pasivo Corriente}}$$

El ratio compara los fondos ajenos a corto plazo con los fondos ajenos totales e nos indica, pues, el nivel relativo de endeudamiento a corto plazo.

Según Cuervo (2010, pp. 94-95), permite evaluar el grado de inestabilidad financiera en función del vencimiento del exigible, interpretándose que la deuda es de mayor calidad cuanto más a largo plazo sea, ya que ello permitiría a la empresa disponer de un mayor espacio de tiempo para adoptar las medidas correctoras necesarias para superar posibles situaciones de dificultad empresarial.

RATIOS DE ESTRUCTURA

Ratio de Estabilidad

$$\text{Estabilidad} = \frac{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo No Corriente}}{\text{Activo No Corriente}}$$

Este indicador trata de evidenciar la proporción del Activo No Corriente financiado con recursos financieros a largo plazo (Patrimonio Neto y Pasivo No Corriente), por lo que su valor de referencia debe ser superior a 1 (Cuervo, 2010, p. 94).

En la opinión de Rivero (1998, pp. 206-207) un valor del ratio por debajo de 1 revelaría un déficit de recursos propios y ajenos a largo plazo, al estar financiado el Activo No Corriente, en parte, por fondos ajenos a corto plazo, lo que se traduce regularmente en un desequilibrio en el tiempo entre disponibilidades y exigibilidades.

RATIOS DE RENTABILIDAD

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Capitales o Fondos Invertidos}}$$

En su investigación, inúmeros autores, como por ejemplo Rivero (1998, pp. 314-315) afirman que el objetivo fundamental de la empresa consiste en maximizar la rentabilidad de los recursos invertidos sin poner en peligro la continuidad de la actividad en el tiempo.

Efectivamente, el indicador de rentabilidad se propone medir el rendimiento obtenido por la empresa, en términos relativos y no en valores absolutos, con los fondos invertidos y utilizados durante un periodo determinado.

Rentabilidad Económica (RE):

$$\text{RE} = \frac{\text{BAII}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{RE} = \frac{\text{RAIIOC}}{\text{Total Activo}}$$

La Rentabilidad Económica (RE), también conocida por rentabilidad de los fondos totales o de las inversiones totales, o en sus versiones anglosajonas ROI (*Return On Investment*), o ROA (*Return On Assets*), refleja la relación que existe entre el Resultado Antes de Intereses e Impuestos por Operaciones Continuas (RAIIOC) o Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAII) y el total de los capitales invertidos en su realización, esto es, el total del activo.

De acuerdo con su formulación, este ratio trata de medir el rendimiento de las inversiones, la cual está integrada por los activos totales, lo que permite conocer el grado de aprovechamiento de todos los activos.

Según Urías (2004, pp. 325-327), el indicador de RE aporta una gran utilidad en la hora de decidir realizar o no una determinada inversión y estudiar la forma de financiarla en virtud del coste financiero, ya que informa sobre la capacidad de la estructura económica para generar beneficios, independientemente de cómo se encuentre financiada la empresa. Requiere, pues, comparar el

resultado obtenido en la actividad realizada en un periodo, antes de considerar y sustraer la retribución de los recursos utilizados (o sea, después de gastos financieros) y los impuestos sobre dicho resultado, con las inversiones reales utilizadas en su obtención (que deberían ser valoradas en su valor medio para el referido periodo, lo que no siempre resulta fácil de obtener). Por consiguiente, es una rentabilidad de las inversiones totales al margen de cuál sea su financiación, o sea, del origen y los costes de los recursos financieros comprometidos.

Por otro lado, según González (2010, p. 608), la RE puede descomponerse en el producto de un margen por una rotación, y así poder actuar de forma más específica sobre cada una de ellas. Por ello, es posible evaluar por un lado, el Margen, o sea el porcentaje de beneficios que hay en las ventas, y por otro la Rotación, o sea el número de veces que está representado el activo en las ventas.

$$RE = \frac{\text{RAIIO}}{\text{Ventas Netas}} \quad \times \quad \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Total Activo}}$$

$$RE = \text{Margen} \times \text{Rotación}$$

En consecuencia, al descomponer el ratio de RE, se puede conocer mejor las causas del rendimiento obtenido y lograr una mejora de la RE actuando de tres formas diferentes (González, 2010, p. 608):

- Incrementando el margen, siempre que la rotación permanezca constante;
- Aumentando la rotación, siempre que el margen permanezca invariable;
- Reduciendo cualquiera de las dos magnitudes, siempre que alternativamente, se produzca un aumento de la otra magnitud, de cuyo producto resulte una tasa de rentabilidad mayor.

Rentabilidad Financiera (RF)

La Rentabilidad Financiera (RF), también denominada rentabilidad de los fondos o capitales propios o ROE (Return On Equity) en su expresión anglosajona, hace referencia al rendimiento del capital de los accionistas, y su

formulación viene dada por el cociente entre el Resultado del ejercicio procedente de Operaciones Continuas (ROC) o Beneficio Neto y los Capitales Propios o Patrimonio Neto:

$$RF = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$$

$$RF = \frac{\text{Resultado del Ejercicio procedente de Operaciones Continuas (ROC)}}{\text{Capitales Propios}}$$

Este indicador mide el rendimiento de la inversión neta, es decir, los fondos propios. Mediante el mismo se relaciona el beneficio neto que ha generado una organización durante un periodo y se compara con la inversión que corresponde a los propietarios o accionistas. Así pues, este ratio determina en qué medida una empresa ha generado rendimientos sobre los fondos que los accionistas han confiado a la dirección.

Para una correcta determinación y análisis de la Rentabilidad Financiera se deben utilizar los fondos propios implicados realmente en la actividad durante el periodo y no los resultados de periodos anteriores con los que se ha ido constituyendo la autofinanciación, que son a los que les corresponde el resultado (Martínez, 1996, p. 344).

Apalancamiento Financiero

$$= \frac{\text{BAI}}{\text{BAII}} \times \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

“Debe distinguirse entre dos conceptos: el apalancamiento financiero y el efecto apalancamiento. El término, apalancamiento financiero, es sinónimo de endeudamiento. Decimos que una empresa esta financieramente apalancada cuando está endeudada. El apalancamiento (financiero) es la variación, más que proporcional, de la rentabilidad financiera provocada por la variación de la

rentabilidad económica” (Jiménez, García-Ayuso y Sierra, 2000: 208). La variación de la rentabilidad proviene del nivel de endeudamiento que la empresa obtiene con costos menores a los rendimientos que obtiene de la empresa.

También se puede calcular el apalancamiento operativo en las empresas. “Se dice que una empresa está apalancada operativamente cuando parte de sus costos son fijos, es decir, independientemente del volumen de actividad” (Jiménez, García-Ayuso y Sierra, 2000: 217). Una empresa está más apalancada operativamente que otra cuando, ante la misma variación de ventas, es mayor su beneficio, lo cual se explica porque tiene mayor cantidad de costos fijos y no se incrementan con el aumento del volumen de ventas, proporcionando mayor beneficio a la empresa.

Además, con respecto al tema de la rentabilidad, importa decir que, de acuerdo con los autores Rodríguez Ariza, Román Martínez y Martínez García (1993), existe una amplia panoplia de alternativas conceptuales, de difícil evaluación conjunta. En cuanto a la rentabilidad, algunas referencias la consideran, con distintas redacciones, como la «relación entre rentas generadas y medios empleados». Con respecto a la rentabilidad económica, el conflicto radica fundamentalmente en la identificación del nivel de resultados a utilizar en el numerador -beneficios antes de intereses e impuestos (BAII); resultado de la explotación, neto de impuestos; resultado de la explotación; resultado total-, mientras que en el denominador se considera, básicamente, al Activo Total. El mismo fenómeno, pero referido a la utilización de beneficios antes o después de impuestos, con respecto a los recursos propios, se evidencia en el caso de la rentabilidad financiera.

También importa decir que la interpretación de los resultados que emanan de los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Por otro lado, cuando se busca comprender como las empresas consiguen sus resultados es importante el análisis comparativo con otras empresas del sector o empresas líderes en el mismo.

De esta forma, también se puede aplicar la técnica del Benchmarking. El Benchmarking es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa, comparada con otras. Su utilidad radica en la enorme potencialidad de generación de ideas de mejora que se obtiene con la simple comparación de la actividad de la empresa con la de otras empresas consideradas como líderes del sector. El principio fundamental del Benchmarking es aprender de los mejores. Esta herramienta permite competir con ventaja ya que se puede realizar un completo análisis a la competencia, para mejorar y desempeñarse con mayor eficiencia.

En este ámbito, el benchmarking es una herramienta que implica un proceso continuo con el fin de analizar los ratios económico-financieros similares medios del sector o de empresas que son reconocidas como las mejores en su ramo, con el fin de hacer comparaciones con los indicadores de nuestra empresa y de esa manera encaminarse a realizar mejoras en la organización.

Finalmente, dado que la empresa objeto de estudio empírico es una PYME, importa saber si su dimensión empresarial afecta a sus características económico-financieras, tales como la rentabilidad de la empresa o su nivel de equilibrio financiero, entre muchos otros.

Al respecto, destacamos un estudio empírico sobre una amplia y diversificada muestra de empresas, llevado a cabo por Gómez Miranda y Rodríguez Ariza (2004), mediante la aplicación de las técnicas de análisis multivariante, con el objetivo de cuestionar la influencia que el tamaño empresarial tiene sobre sus características económico-financieras. En definitiva, el estudio permite concluir que la dimensión empresarial no condiciona sus características, medidas a través de los indicadores económico-financieros utilizados, incumpléndose así la hipótesis del condicionamiento empresarial por razón de su tamaño.

2.7. Mapa estratégico, relaciones causa-efecto, indicadores

A continuación de los planteamientos descritos anteriormente, Kaplan y Norton (1996c) advierten que la alta dirección necesita de un instrumento de gestión estratégico, que sirva de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de garantizar una gestión eficaz y, en consecuencia, de optimizar su nivel de desempeño en el largo plazo.

De ahí que, según estos dos investigadores, conviene desarrollar el mapa estratégico, una herramienta valiosa y de gran utilidad para toda organización, ya que busca describir la estrategia de creación de valor de una organización.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2004a) “el Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor”. (Ver Gráfico 4)

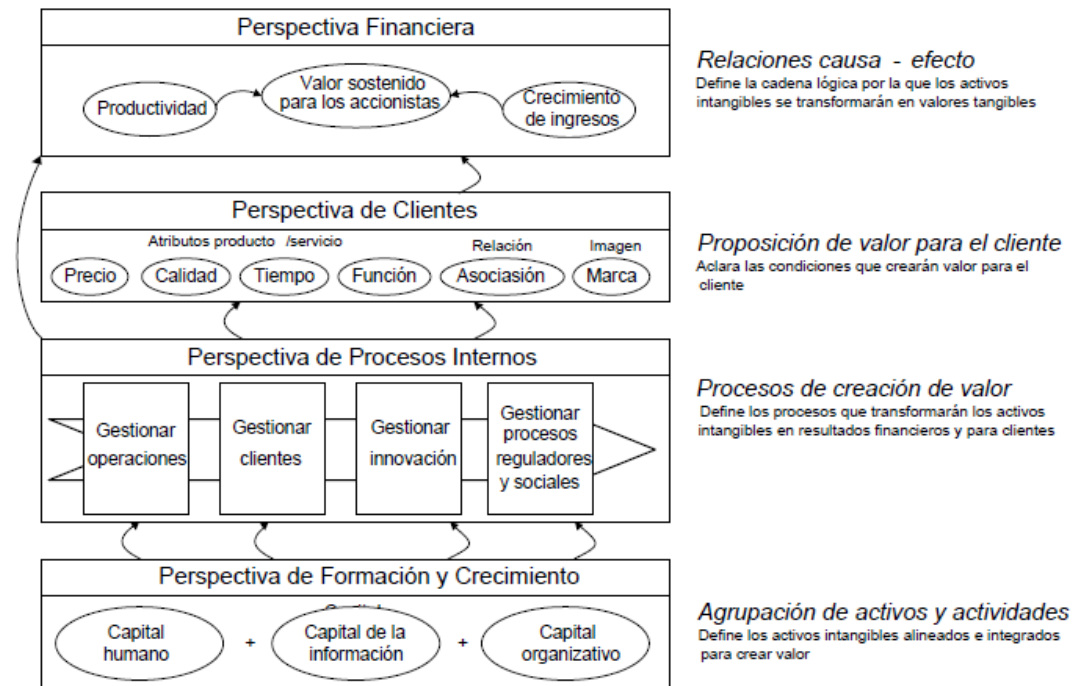


Gráfico 4. Ejemplo de Mapa Estratégico.
Fuente: Adaptación de Kaplan y Norton (2004).

El mapa estratégico, basado en las perspectivas ya expuestas anteriormente, no fue concebido sólo para explicar la forma en que la organización crea valor, sino que proporciona un lenguaje que los equipos directivos pueden utilizar

para discutir la dirección y las prioridades de la empresa, y, en consecuencia, constituye un valioso medio de información útil para guiar la toma de decisiones sobre las cuatro áreas estratégicas.

Un mapa estratégico bien concebido debe permitir definir y visualizar los objetivos prioritarios, determinar la relación causa–efecto entre los objetivos trazados, poner en práctica la estrategia formulada, consolidar los proyectos estratégicos y traducirlos en términos operativos, conducir al punto de encuentro entre los objetivos de los empleados y los de la organización, comprender y comunicar las políticas y cambios dispuestos, hacer el control del avance y de los cambios estratégicos.

Además, para varios autores, tales como Escobar (1999), Falguera (2002) y López Viñegla (2001), el mapa estratégico permite establecer los lazos de conexión entre la estrategia proyectada y la estrategia planteada en términos prácticos. En este sentido, este instrumento va más allá de simplemente ayudar a visualizar la estrategia trazada, ya que permite servir de base de referencia para llevar a cabo otras decisiones operativas que lleven a complementar y consolidar el marco estratégico dispuesto en la organización.

Hoy en día, un proceso de planificación estratégica hace cada vez más indispensable que sus iniciativas puedan traducirse en tareas operativas. Al mismo tiempo, los directivos de las organizaciones deben dejar de basar su toma de decisiones en información exclusivamente económico-financiera, sin tener en cuenta otros aspectos que son los que provocan los resultados económicos.

El mapa estratégico requiere un detenido análisis de los objetivos que se pretenden alcanzar, los cuales deben ser coherentes con la estrategia. (Collis y Montgomery, 1998) Es importante que las relaciones que se establezcan entre los objetivos, no entre los indicadores. Los indicadores se utilizan para la medición de los objetivos (Kaplan y Norton, 1993, 1996b).

Debe presentarse equilibrio entre los indicadores de resultados que se encuentran representados en las perspectivas financieras y de clientes, y los inductores de actuación que se encuentran en las perspectivas de procesos

internos y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 1992, 1997c; Gendron, 1997; Kaplan, 1998; Olve, Roy y Wetter, 2000). El uso del CMI se basa en el diseño de un mapa estratégico definido por relaciones causa-efecto.

Para ello, los mapas estratégicos se presentan como unas agrupaciones de variados indicadores que intentan representar la estrategia global de la organización en una estrategia estructurada, que informe como cada actividad integrante añade valor para el logro de la estrategia global y cómo estas están enlazadas entre sí a través de una serie de relaciones causa-efecto.

El objetivo esencial para seleccionar indicadores concretos para un CMI es, pues, identificar los indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia.

Resulta entonces, que el CMI, al utilizar mapas estratégicos, ofrece un método estructurado de selección de indicadores, financieros y no financieros, basado en relaciones causales.

Por todo lo indicado anteriormente, el diseño de un CMI, requiere tomar en cuenta diversos aspectos, hasta llegar a la formulación final de los planes de acción que permitirán poner en práctica la estrategia planteada. Así, su formulación e implantación obliga a una equilibrada combinación de todos los indicadores, lo que permite a los directivos de la organización centrarse, a través del análisis en la cadena de relaciones causa-efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de actuación de dichos resultados, en la búsqueda del logro de los niveles óptimos de todos ellos en su conjunto.

Importa decir que los indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el grado de consecución de los objetivos estratégicos. Su selección y definición es lo que determina que la empresa prosiga uno u otro camino, ya que un indicador mal seleccionado puede llevar a una desorientación en el comportamiento empresarial materializándose en el no cumplimiento de la estrategia empresarial planteada.

En definitiva, según la revisión bibliográfica llevada a cabo y en la opinión de sus defensores, debido a su dimensión y reconocido potencial, el CMI se

convierte en uno de los instrumentos de gestión predilectos, ya que, con las debidas adaptaciones, permite integrar todos los aspectos que ayudan a la consecución de los objetivos a corto y largo plazo por parte de las organizaciones.

Para finalizar, se presentan algunos ejemplos de posibles indicadores a seleccionar para cada una de las cuatro perspectivas:

Indicadores financieros

- Rendimientos sobre la inversión;
- Valor añadido económico;
- Rentabilidad;
- Mix de ingresos / crecimiento;
- Coste de reducción de la rentabilidad.

Indicadores del cliente

- Cuota de mercado;
- Adquisición de clientes;
- Rentabilidad del cliente;
- Satisfacción del cliente.

Indicadores de los procesos internos

- Cumplimiento de los estándares de calidad;
- Eficiencia de los procesos productivos;
- Tiempo o flexibilidad de los procesos;
- Costos;
- % de productos patentados.

Indicadores del crecimiento y aprendizaje

- Satisfacción de los empleados;
- Retención de los empleados;
- Productividad de los empleados.

2.8. Cuadro de Mando Integral

En este apartado se presenta una revisión teórica del CMI, refiriendo sus antecedentes, concepto, principales fundamentos, características y las cuatro perspectivas que lo componen.

2.8.1. Introducción y antecedentes del Cuadro de Mando Integral

Los sistemas de información tradicionales para la gestión más utilizados por las organizaciones, son varios: sistema de contabilidad financiera, sistema de contabilidad de costos, sistema de indicadores financieros, *Tableau de Bord* (Tablero de control), entre otros.

Existe actualmente un reto estratégico al que se enfrentan las organizaciones, que consiste en adaptarse a un mundo nuevo caracterizado por su competitividad, complejidad, globalización, volatilidad e incertidumbre, como consecuencia del colosal desarrollo tecnológico. Todas estas nuevas exigencias de los mercados son condicionantes que ponen en duda los sistemas tradicionales de gestión.

En este ámbito, varios autores (Kiyon, 2001; Kaplan y Norton, 1997b; Norreklit, 2000; Headley, 1998; y Otley, 1995) plantean que los sistemas de información tradicionales para la gestión sufren de diversas debilidades y deficiencias.

Así mismo, a continuación se presentan las principales limitaciones de los mismos y se contextualiza la gestión actual ante las nuevas necesidades de información.

2.8.1.1. Insuficiencias de los sistemas tradicionales

Desde luego, el método tradicional de evaluación del desempeño de una organización recurre al análisis de indicadores financieros obtenidos emanados del balance de situación y de la cuenta de resultados del último período y de los períodos anteriores.

Así, tradicionalmente, los sistemas de medición y los modelos de gestión, incluyendo el control de gestión, de casi todas las organizaciones han sido contruidos alrededor de indicadores y metas financieras que tienen poca relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos a medio y largo plazo, debido a que aportan resultados históricos o pasados, pero sin embargo no informan de cómo se alcanzan esos resultados y cómo se pueden mejorar, tampoco recogen un método que equilibre los resultados pasados con los impulsos futuros derivados de la estrategia empresarial.

Por tanto, la utilización de indicadores de naturaleza exclusivamente financiera puede generar una visión sesgada respecto al desempeño de la organización.

Así, la idea general que subyace a la literatura de investigación al respecto de esta problemática es que se ha puesto en duda la eficacia y utilidad de las herramientas tradicionales de informes de gestión ya que las mismas han venido presentando diversas insuficiencias en lo referente a la planificación, a la toma de decisiones, a la cultura empresarial y al control de gestión.

Entre las críticas más frecuentes dirigidas a estos sistemas por algunos autores (García Suárez y Arias Alvarez, 2000; Kaplan y Norton, 2001d; Kiyon, 2001; Norreklit, 2000 y Otley, 1995, Muñoz Colomina, Bonilla Priego, Vacas Guerrero y Avilés Palacios, 2003) cabe destacar las siguientes:

- no son compatibles con la realidad empresarial actual;
- producen exclusivamente información financiera, basada en indicadores financieros que no son compatibles con la realidad empresarial actual, pues son incapaces de evaluar todos los factores claves para el éxito de la gestión;
- las medidas de control se realizaban sin considerar la información obtenida de indicadores de naturaleza no financiera;
- énfasis en los resultados y en el logro de objetivos financieros a corto plazo;
- la información de los estados financieros es limitada el desempeño de la organización y con escaso poder predictor, pues refleja el resultado de acontecimientos pasados la información previsional;

- no informan si lo que se está haciendo se hace bien o mal, es decir, no explican sobre los factores que causan el resultado empresarial;
- se evidencia una gran incapacidad para seleccionar la información;
- dificultad en la obtención de información diligente y actual en el momento oportuno;
- nivel de agregación global y distribución de los costes indirectos;
- solamente se analizan los factores internos, omitiendo los externos;
- y los informes contables elaborados eran difíciles de entender por unos empleados que difícilmente podían establecer la relación entre sus tareas y el éxito empresarial, entre otros aspectos.

En la era de la tecnología e información, se reconoce que la organización se enfrenta a nuevas problemáticas que han sido poco comunes en el pasado y necesita nuevas herramientas de gestión que le permita adoptar soluciones de mayor alcance que las tradicionales para dar una eficiente respuesta a las nuevas exigencias informativas (Castelló, 1992; Castelló y Lizcano, 1994; Chong, 1996; Gul, 1991; Johnson y Kaplan, 1988; y Olve, Roy y Wetter, 2000).

2.8.1.2. Necesidades actuales de información

Los múltiples y rápidos cambios tecnológicos, socioculturales, políticos y económicos acontecidos en las últimas décadas han tenido un profundo impacto en el funcionamiento organizativo de las empresas. Como resultado de esto, las organizaciones, en términos generales, se han hecho más difíciles de gestionar y dirigir, y como tal fueron inducidas hacia un proceso de cambio y modernización de su gestión.

No obstante lo anterior, existe una limitación considerable para llevar a cabo este proceso, ya que la mayoría de las organizaciones no disponen de sistemas eficientes de información sobre su propia actuación y mucho menos sobre la realidad socioeconómica de un entorno volátil, dependiendo en gran medida de fuentes de información externa que pueden estar pasadas desactualizadas, incompletas, imprecisas, erróneas o adulteradas.

El actual escenario de la internacionalización y globalización de la economía implica necesidades cada vez más amplias de información para la toma de decisiones, sus usuarios demandan, además, que esa información sea fundamentalmente comparable. De ahí que, previamente se han tenido que realizar procesos de convergencia, de homogeneización, entre los diversos y múltiples sistemas preexistentes. En la Unión Europea, con la internacionalización de los mercados financieros, este proceso se ha ido llevando a cabo progresivamente hacia una importante armonización de la información contable y un marco normativo (Muñoz Colomina, Campos Fernández, Urquía Grande y Cano Montero, 2006).

De hecho las organizaciones están cada vez más inmersas en una sociedad altamente influida por la tecnología de la información y el conocimiento. En este sentido ya no es conveniente mantener la lógica del modelo tradicional, sino innovar en la gestión; es decir, incorporar nuevas herramientas de gestión que reflejen la adopción de modernos procedimientos de planificación, evaluación del desempeño y control alternativos, en base a un sistema de información financiera y no financiera, más completo, relativo a todos los niveles y todas las áreas de la organización.

De acuerdo con Gutiérrez Ponce (1990), a finales de los ochenta, surgió una preocupación creciente por conocer la interrelación persona-organización-modo de control. Esto determina la necesidad de proveer a cada organización, en función de su idiosincrasia, de unos instrumentos de control adecuados, incentivando los comportamientos deseados e inhibiendo los que no sirvan para cumplir los objetivos finales. Por consiguiente, esto supone el paso desde una investigación *a priori* a una investigación empírica, poniendo en contacto a los investigadores expertos en técnicas económicas de control con otros científicos, como sociólogos, psicólogos industriales o antropólogos.

En efecto, según García Suárez y Arias Alvarez (2000) así como López, Escobar y Jiménez (2009), los informes contables tradicionales subestiman el valor de la empresa al no considerar los activos intangibles (tecnología, información, gestión del conocimiento, capital intelectual, formación del personal, investigación, creatividad, capacidad de innovación, calidad de los

productos, gestión de las relaciones con clientes, entre otros.) que contribuyen cada vez más a obtener una ventaja competitiva de gran valor hoy en día para el éxito de las organizaciones.

Además, con la rápida evolución del entorno, el hecho de que ocurren cambios externos exige cambios internos y se hace imprescindible conocer cómo y cuándo cambiar. Así, de acuerdo con Laverty y Demeestère (1990), las recientes tendencias marcadas por los rápidos avances tecnológicos, por la internacionalización de la competencia, por las variaciones en los gustos y expectativas de las personas y por el acortamiento del ciclo de vida de los productos, exigen, por parte de los responsables directivos, reacciones más rápidas, así como una mayor capacidad de adaptación y anticipación a la nueva realidad impuesta por la cultura del cambio.

Esta nueva situación ha cambiado la forma de pensar de los directivos empresariales, pero algunos no actúan en correspondencia a la nueva cultura empresarial. El éxito de las organizaciones aún depende de su capacidad de reacción para adecuar sus fortalezas y debilidades al plan de actuación estratégico.

Indudablemente todo este escenario conlleva que, para posicionar a la empresa en el mercado y determinar su trayectoria estratégica, en las organizaciones se planteen la necesidad de demandar datos relevantes para llevar a cabo una toma de decisiones certera, lo que obliga a ampliar la información proporcionada por los sistemas tradicionales (Chong, 1996 y Gul, 1991). La adaptación de sistemas contables y control de gestión a las necesidades de información estratégica puede facilitar la toma de decisiones al permitir cuantificar y seleccionar el tipo de estrategia al que se orienta la organización.

En la gestión de los elementos internos (recursos), el sistema de control de la gestión debe tomar parte de la función estratégica aportando información acerca del grado de cumplimiento de los objetivos previstos y la eficiencia en la ejecución de los procesos de gestión.

Dentro de la corriente de la nueva filosofía de gestión empresarial, Kaplan y Norton (1997c) han afirmado que el sistema de control de gestión debe en el futuro plantearse como un sistema de gestión estratégico al servicio de las organizaciones que va más allá de un simple instrumento de análisis, verificación y medición operativo y táctico con el que los directivos suelen evaluar cómo va su organización.

Así, éste permitirá transformar la visión y la estrategia en objetivos concretos, comunicar y vincular los objetivos y el sistema de indicadores estratégicos de ejecución y control, planificar y organizar las iniciativas estratégicas, fomentar el *Feedback*, así como analizar los resultados obtenidos dentro de una lógica de fines y medios necesarios.

Todavía tomar la decisión exacta en el momento exacto se convierte en una ardua tarea, ya que el elemento tiempo juega un papel importantísimo y a cada instante se suceden nuevas alteraciones que influyen y cambian el curso de lo que estaba ocurriendo hasta ese momento, puede de pronto desaparecer una posible buena solución o surgir otras alternativas mejores. De allí que una postura consciente de adecuación situacional a los cambios del entorno sea necesaria.

Entonces, en primer orden, en la gestión de los elementos externos, se impone la necesidad de que las herramientas del control de gestión permitan que la organización se anticipe o adapte a los cambios del entorno, lo que implica la correcta utilización de las nuevas tecnologías y la implantación de un eficiente sistema de información insertado en la estructura organizacional. De esta forma los directivos tendrán información útil para guiar la toma de decisiones sobre las áreas estratégicas de la empresa como son sus clientes, los procesos internos, el aprendizaje y crecimiento y los resultados financieros de la organización.

Los sistemas de información deben tener en todo momento un buen mecanismo de alerta y respuesta temprana a los nuevos acontecimientos, situaciones y problemas que afectan a la gestión y dirección de la empresa. Todo ello con el fin de que la empresa esté en armonía con las nuevas

circunstancias y el entorno cambiante, al tiempo que alcanza sus objetivos estratégicos.

De ahí que, para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz, dentro del proceso de creación de valor empresarial, que debe guiar la toma de decisiones en los nuevos escenarios, los sistemas de información deben cumplir con una serie de requisitos y características que lo despeguen de su naturaleza claramente contable y operativa:

- Dejar el excesivo énfasis en los indicadores financieros e ir al encuentro de un mayor énfasis de los indicadores no financieros que evalúan variables no incluidas en el modelo de contabilidad tradicional de costo histórico, así como presentar elementos de análisis cuantitativo y cualitativo;
- Impulsar la noción de oportunidad de la información, lo que significa que se pueda obtener la información necesaria y en el momento preciso, facilitando la toma de decisiones;
- Inducir un enfoque prospectivo, a fin de posibilitar datos relevantes para la toma de decisiones, reduciendo el excesivo énfasis en el análisis retrospectivo, tener en cuenta el equilibrio entre indicadores previsionales e históricos;
- Cultivar una doble perspectiva orientada tanto hacia el entorno (elementos externos tales como el desarrollo de la tecnología, los mercados financieros, de aprovisionamiento de factores y venta de productos, o las condiciones socioeconómicas del entorno, etc.) como hacia el interior de la empresa (recursos tales como el personal, el capital, la capacidad productiva, las instalaciones, entre otros);
- la información requiere atributos adicionales que la convierten en un instrumento vital para una toma de decisiones segura y eficaz: veracidad, exactitud, confiabilidad, claridad, relevancia, disponibilidad, brevedad, oportunidad, pertinencia y uniformidad.

De acuerdo con López (1997) un sistema de información no fue concebido sólo como un instrumento de comunicación organizacional, que consiste en la transmisión transparente y oportuna de todo tipo de informaciones en la empresa, sino que constituye un medio de implementación de la estrategia formulada para la organización, ya que consigue un compromiso con la estrategia por parte de los funcionarios de la organización al impulsar un diálogo permanente entre diferentes niveles organizacionales.

Además, este sistema de información debe garantizar que los directivos de la empresa puedan desempeñar con éxito sus funciones principales de planificación, ejecución y control, que posibilitan la transformación sistemática de la información en acción.

Según un estudio llevado a cabo por un grupo de investigadores la Universidad de Valencia (Aparisi Caudeli, José Antonio y González-Úbeda, Javier, 2001), los tradicionales sistemas de información y control de gestión, que presentaban claras deficiencias, gradualmente y con el tiempo, han tenido que irse modificando hacia sistemas más estratégicos. Derivados de este proceso surgen nuevos enfoques, planteamientos y términos en materia de planificación, control de gestión, toma de decisiones y cultura empresarial.

En cuanto al Control de Gestión hay que arriesgarse en el diseño de sistemas de información y control más estratégicos, capaces de generar información cuantitativa, cualitativa, interna y externa que asegure los objetivos estratégicos, con el propósito de ayudar a la toma de decisiones de los factores clave internos y externos. Por último, hay que consolidar la cultura de la empresa a través de sistemas de información y control que guíen la conducta de la organización y fomenten la identificación con ella.

Así según estos autores, en relación con la planificación, el nuevo enfoque podrá ser la implantación del Cuadro de Mando Integral (CMI) o el Activity Based Budgeting (A.B.B.).

Al mismo tiempo, la gestión de la performance (*performance management*) constituye el conjunto de procesos orientados a llevar a cabo la consecución de la estrategia de una organización (Cokins, 2004). En este sentido, es la forma

como los planes son traducidos en resultados. Se trata de un concepto amplio, que integra diversas metodologías de mejora, que viene siendo desarrollado en las organizaciones desde hace años. Estas metodologías y procesos se van desarrollando, cada vez más, con el soporte de un conjunto de soluciones tecnológicas disponibles en el mercado, de acuerdo con los objetivos, complejidad y dimensión del sistema de gestión de performance que pretendan implementar. Para ejemplificar, algunas de esas herramientas e soluciones son: indicadores financieros; metodologías de ABM/ABC (*Activity Based Costing/Activity Based Management*); ingeniería de procesos; gestión de la calidad; Seis Sigma; CRM (*Customer Relationship Management*); gestión del capital humano, sistemas ERP de gestión de recursos empresariales y, finalmente, el Cuadro de Mando Integral.

Resulta entonces cada vez más patente la necesidad de adaptar los sistemas de información a las exigencias cada vez más específicas relacionadas con la implementación de la estrategia empresarial y diseñar herramientas alternativas de gestión estratégica, que consigan superar las limitaciones de los sistemas tradicionales, entre las cuales, en ámbito de este estudio, se pretende destacar el Cuadro de Mando Integral.

Como veremos más adelante, en las palabras de Kaplan y Norton (1992, 1993, 1996a), el CMI es la herramienta que permite ofrecer una visión global de la organización, actuando como la unidad medular del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de optimizar su nivel de desempeño en el largo plazo.

Por supuesto que varios modelos de gestión han proliferado en los años ochenta y noventa (tales como: *Just-in time*, *Kaizen* o Mejora continua, *Kamban*, Reingeniería de procesos, *Outsourcing*, etc.), pero su grado de permanencia y consolidación ha sido distinto del alcanzado por el Cuadro de Mando Integral. Éstos fracasaron por su incapacidad para explicar de forma íntegra y global el funcionamiento y los resultados empresariales.

2.8.1.3. Modelos Antecedentes del Cuadro de Mando Integral

Casi todos los estudios que se realizan sobre el Cuadro de Mando Integral reseñan sobre sus antecedentes. Por lo tanto, en este punto, reunimos algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos.

Tal como han afirmado Kaplan y Norton (1996a, p. 24), “los indicadores financieros explican una parte, pero no toda la historia de las acciones realizadas en el pasado y no son adecuados para proporcionar una guía satisfactoria sobre las acciones que deben tomarse hoy y en el futuro para crear un valor financiero futuro.” (p. 24).

Por lo tanto, en la actual sociedad del conocimiento y de la globalización, como consecuencia del acelerado desarrollo tecnológico, las organizaciones necesitan de una herramienta que no se base exclusivamente en indicadores financieros, que mejore su gestión y que permita ejecutar su estrategia con eficacia y enfocada hacia todas las áreas que la integran. Así, para estos investigadores, cada vez adquiere más importancia el valor añadido de activos intangibles frente a los tradicionales datos financieros.

El Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*, que es como se le conoce en inglés, surge como un instrumento de información y control de gestión al servicio de las empresas a finales del siglo pasado.

Por supuesto, se puede decir que el concepto de Cuadro de Mando deriva del término francófono *Tableau de Bord* (también denominado tablero de control, tablero de mando, cuadro de instrumentos o cuadro de mando), un modelo de gestión que nació como un instrumento de pilotaje para ayudar a los gestores a ejercer sus funciones y responsabilidades, por analogía con el panel de mando de un avión donde se aplica el manejo automático: el piloto sólo interviene cuando detecta una variable en los instrumentos de control. En la práctica, fueron responsables operativos los que pusieron en marcha esta herramienta llamada *Tableau de bord*, entre las dos guerras mundiales en Francia, para paliar las insuficiencias de los tradicionales sistemas de información contable (Sulzer, 1976).

Después de la significativa repercusión que tuvo en Francia (LAUZEL y CIBERT, 1967 y Sulzer, 1976), el concepto de Cuadro de Mando empresarial sólo aparece en Estados Unidos, alrededor de 1948. Allí, a lo largo de la década de sesenta, la empresa General Electric desarrolló un tablero de mando basado en indicadores específicos para controlar la consecución de objetivos tanto a corto como a largo plazo y, de este modo, hacer el control de los procesos de la empresa, en términos de sus resultados, rentabilidad, cuota de mercado, o formación entre otros.

Sin embargo, importa decir que a diferencia del sistema contable francés, en el cual la contabilidad ha sido basada exclusivamente en preocupaciones externas y fiscales, el sistema anglosajón ha sido desarrollado con el propósito de ayudar a la toma de decisiones.

En la realidad, el Cuadro de Mando tuvo gran aceptación desde su surgimiento y fue adoptado en muchas organizaciones como instrumento de información y control de gestión.

El Cuadro de Mando, en opinión de Escobar (1999, p. 1075), “como herramienta de gestión, se configura como un mecanismo ideal para canalizar gran parte de la información contable que demandan los directivos, adoptando el concepto de información necesaria y suficiente presentada en un formato de fácil lectura y rápido uso como la piedra angular sobre la que se ha de cimentar el desarrollo del sistema de información contable”.

Resumidamente, el *Tableau de bord* ha evolucionado continuamente desde su aparición, pasando de ser una herramienta que incorporaba simplemente varios ratios que permitían vigilar la parte financiera de la organización a una combinación de un conjunto de indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios y diagnosticar la marcha de la empresa.

No obstante, según varios autores (Escobar, 1999; Falguera 2002; López Viñegla, 2001), lo que sí resultó evidente es que estos cuadros de mando presentaban limitaciones. Por un lado, estos instrumentos carecían de integración pues los indicadores que los formaban no estaban relacionados

entre sí de forma clara, luego concebían la estrategia en una agrupación de indicadores sin manifiesta relación de causa-efecto. Por otro lado, los mismos no establecían ningún criterio sobre cómo definir los indicadores y seleccionarlos, sino que se dejaba su elección al libre arbitrio de los directivos, en función de su propia experiencia e intuición.

En opinión de Horváth & Partners (2003, p. 27) “fue, precisamente, la crítica a los sistemas clásicos de los indicadores el factor desencadenante de la invención del Cuadro de Mando Integral por parte de Kaplan y Norton”.

Asimismo Davila (1999, p. 36), el aporte del CMI y que lo convierten en una herramienta distinta del cuadro de mando convencional es “la forma en la que se seleccionan los indicadores”.

De esta manera, el Cuadro de Mando Integral, frente a otras herramientas de gestión sus antecedentes en las que también se combinan datos financieros y no financieros pero sin ningún criterio, aporta como diferencia la forma en la que se seleccionan los indicadores, ya que al utilizar mapas estratégicos ofrece un método estructurado de selección de indicadores financieros y no financieros basado en relaciones causa-efecto. Los mapas estratégicos se presentan como unas agrupaciones de indicadores que intentan describir la estrategia global de la organización en una estrategia estructurada que advierta cómo cada actividad añade valor para el logro de la estrategia global y cómo estas están vinculadas entre sí a través de relaciones causales (Escobar, 1999; Falguera 2002; López Viñegla, 2001).

Además el CMI surge como solución a una de las grandes deficiencias de los sistemas de gestión tradicionales, es decir la incapacidad de vincular las estrategias a largo plazo con las actuaciones a corto plazo, ya que los indicadores económico-financieros solamente ofrecen información histórica y a corto plazo. Por ello, con la implementación del CMI es posible a la organización tener una visión global de la misma y vincular la estrategia con la gestión operativa.

Desde distintos puntos de vista, el Cuadro de Mando Integral aparece como un importante sistema de gestión estratégico al servicio de las organizaciones que

sobrepasa las manifiestas limitaciones de sus antecedentes y que va más allá del aspecto financiero con el que los directivos suelen evaluar cómo va su organización, pues permite transformar la visión y la estrategia en objetivos concretos, diseñar un sistema de indicadores de ejecución y control organizados en diferentes perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), así como analizar los resultados obtenidos dentro de una lógica de metas y recursos necesarios.

Partiendo de las consideraciones anteriores, se reconoce al CMI como elemento prioritario para obtener un mejor resultado y elevar la efectividad del desempeño organizacional, por lo tanto, a continuación, se presenta una revisión teórica del CMI, en que se desarrollará su concepto con más detalle.

2.8.2. Concepto y principales fundamentos del Cuadro de Mando Integral

En este apartado pretendemos ser conscientes de la importancia del Cuadro de Mando Integral, el cual se denominará en adelante CMI, ya que éste se concibe como una filosofía práctica de gestión empresarial largamente estudiada, discutida e implantada, fundamentalmente a nivel internacional (Malmi, 2001).

El objetivo de esta tesis es contribuir al avance de la investigación sobre el CMI, por lo tanto, vamos a intentar ahora definir el concepto con más precisión y amplitud. Sin embargo, al centrar nuestra investigación teórica hemos verificado que la literatura existente sobre el tema es muy extensa, con cierto grado de homogeneidad, de ahí que partamos de la necesidad de elegir algunas líneas de investigación que permiten formarnos una opinión de cómo definirlo y cómo ha ido evolucionado el enfoque.

Según Sousa y Rodrigues (2002), los orígenes del CMI se remontan al año 1990, cuando el Nolan Norton Institute patrocinó un estudio de investigación, con un título muy sugerente, “La medición de los resultados en las empresas del futuro”, llevado a cabo por David P. Norton, un consultor de Boston, y

Robert S. Kaplan, profesor de Desarrollo del Liderazgo de Harvard Business School.

El proyecto fue aplicado a varias empresas¹ de diferentes sectores (industria, servicios, alta tecnología, etc.) con el objetivo de demostrar que los métodos de análisis existentes y enfoques sobre la medición de los resultados obtenidos por las empresas, que dependían básicamente de los indicadores contables financieros, se estaban quedando obsoletos siendo preciso ir al encuentro de nuevos modelos de medidas para generar valor añadido en el futuro y también para analizar el desempeño de las organizaciones desde un punto de vista diferente al financiero (Espinosa, 2010).

Así el CMI, también conocido como Balanced Scorecard (BSC), fue presentado al mundo en los años 90, como consecuencia de la publicación del estudio de investigación ya mencionado, en el artículo "*The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance*" ("El Cuadro de Mando Integral" en español) de Harvard Business Review (1992), escrito por Kaplan y Norton, desarrollado bajo la creencia de que "*If you can not measure it, you can not improve it*" ("si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo" en español) (Kaplan y Norton, 1992). Kaplan y Norton revolucionaron la gestión empresarial al introducir un concepto efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, mediante objetivos e indicadores tangibles.

De seguida, en 1993, en otro artículo "*Putting de Balanced Scorecard to work*" ("Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral") de Harvard Business Review los mismos autores especifican la importancia de seleccionar y adoptar indicadores basados en el éxito estratégico. Los directivos de las empresas empezaron a utilizar el CMI como la estructura organizativa medular de los procesos de gestión. En 1996a, Kaplan y Norton relatan estas evoluciones en un tercer artículo "*Using the Balanced Scorecard as an Strategic Management System*" ("La utilización del CMI como un sistema de Gestión Estratégica") de

¹ Empresas objeto de estudio: Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, Bell South, CIGNA, Conner Peripherals, Cray Research, DuPont, Electronic Data Systems, General Electric, Hewlett Packard, Shell Canada.

Harvard Business Review. Por lo tanto, estos tres artículos son los fundamentos del primer libro que estos dos autores publican “*Balanced Scorecard: Traslating strategy into action*” (1996).

La primera enunciación del concepto de CMI presentada por Kaplan y Norton (1992) lo definía como un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores.

En la opinión de Bisbe y Barrubés (2012, p. 921) “La primera generación de CMI supuso una estructura para medir los resultados de manera multidimensional sobre la base de la integración de indicadores financieros y no financieros, y destacó las ventajas de esta propuesta frente a las baterías de indicadores exclusivamente financieros, de actividad o muy operativos o frente a las meras enumeraciones de indicadores sin estructura alguna”.

Tal como refieren Kaplan y Norton (1997a, p. 8), el término CMI expresa “el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos y entre perspectivas de actuación internas y externas”.

Según sus autores, el CMI surge con el nacimiento de la llamada nueva economía para superar un modelo de información basado en medidas referentes a las actuaciones financieras, que no tienen en cuenta aspectos como, por ejemplo: los plazos de entrega a los clientes, los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación o la calidad y conseguir un instrumento de comunicación útil en el proceso de implantación de una estrategia en una organización y en un entorno empresarial complejo y competitivo (Muñoz Colomina y Millán Aguilar, 2002).

Siendo su principal característica la medición tanto de los factores financieros como de los no financieros del estado de resultados de la empresa, el CMI permite medir las actividades de la organización en términos de su visión y estrategia, aportar a los dirigentes una mirada completa de su negocio y efectuar una evaluación relativa a los distintos ámbitos organizacionales.

De hecho, el CMI, como su nombre indica, permite a la alta dirección tener una observación global de organización desde distintos puntos de vista, conocimientos y experiencias que se completan y proporcionan una visión completa o integral. ¿Cómo aprecian los accionistas o el personal a su organización y que hay que hacer para que estén satisfechos con ella? ¿Cómo la juzgan los clientes y que tienen que cambiar los miembros de la organización para satisfacer sus expectativas? ¿En qué procesos internos debe ser excelente para que los clientes permanezcan satisfechos fieles y asimismo los accionistas sean bien remunerados? ¿De qué forma se puede mejorar las capacidades del personal, los sistemas operativos y las infraestructuras para lograr todo lo anterior?

Desde luego una aportación muy importante del CMI fue la introducción de la estrategia en todos los niveles de la organización conectando la misión, la visión y los valores con los objetivos concretos y con los resultados de explotación.

Al respecto, Amo Baraybar (2010, p. 11) plantea que “es a partir de 1996, cuando la metodología empieza a ser utilizada como una Técnica de Gestión Estratégica, mediante la configuración de los Mapas Estratégicos, que permiten operativizar la estrategia de las organizaciones. Por último, en 2001, el modelo recoge e incorpora dos variables importantes, el alineamiento organizativo y la asignación de recursos, como elementos clave para asegurar una correcta implantación estratégica”.

Sin duda que el CMI surge con el objetivo de relacionar las fases de formulación estratégica e implantación de la misma dentro del proceso de dirección estratégica. Además, también puede ser de gran utilidad a la hora de comunicar la estrategia de manera efectiva, pues al mejorar el proceso de comunicación permite que esta sea entendida por toda la organización y promueve un compromiso con la estrategia por parte de los empleados de la organización al impulsar un diálogo permanente entre diferentes niveles organizacionales.

El CMI es, pues, una herramienta destinada a comunicar información periódica a los distintos niveles de dirección de las empresas, con la finalidad de conocer el grado de cumplimiento de los objetivos previamente fijados (Muñoz Colomina y Millán Aguilar, 2002).

Además, el CMI no fue concebido sólo como un medio de planificación estratégica o una herramienta de gestión que aclara e implanta la estrategia formulada para la organización, sino que también hace un seguimiento de su grado de consecución, así permite a las organizaciones medir eficazmente los resultados obtenidos y realizar el control de gestión.

En la misma línea de orientación, Ramírez y Baidez (2011, p.66) afirman que “el *Balanced Scorecard* es un instrumento de gestión que va desde los principios más generales a los más específicos: es un concepto estratégico de gestión utilizado para el desarrollo e implantación de la estrategia corporativa, así como de la gestión sistemática de las organizaciones basada en su visión y misión, valores esenciales, factores críticos de éxito, objetivos, medidas de actuación, metas y acciones de mejora”.

Al revisar los trabajos que han abordado el tema en análisis, es fácil observar cómo el CMI se concibe como una filosofía práctica de gestión empresarial que transforma la visión y la estrategia en objetivos concretos e indicadores estratégicos de ejecución y control organizados en diferentes perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) vinculadas entre sí a través de relaciones de causa-efecto.

Según Muñoz Colomina y Millán Aguilar (2002), el diseño de un Cuadro de Mando Integral se compone de las siguientes fases:

- Delimitación de los factores que permiten ventajas competitivas a la empresa.
- Selección de indicadores relacionados con estos factores.
- Establecimiento de las relaciones causa-efecto entre los aspectos considerados clave para el éxito de la estrategia.
- Ámbito de aplicación.

Así, el CMI ha evolucionado a partir de un sistema de medición del desempeño (Kaplan y Norton, 1996) hacia un mapa de estrategia (Kaplan y Norton, 2004b, b), con el foco en el modelo de negocio basado en la relación de causalidad entre las medidas y perspectivas, convertido en un sistema de control interactivo que guían el aprendizaje y las mejoras; y, finalmente, un modelo que ya incorpora activos intangibles, tales como el capital intelectual (Kaplan y Norton, 2006, Horváth y Ralf, 2004).

Otra innovación muy valiosa del CMI, ha sido precisamente la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisito indispensable para alcanzar los objetivos financieros. Así, de acuerdo con Kaplan y Norton (2000, p. 86) el CMI viabiliza “que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros al mismo tiempo que observar los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que se necesitan para el crecimiento seguro”.

Hoy en día, una de las grandes aportaciones del CMI continúa siendo la clarividencia de la importancia de los elementos intangibles en los procesos de creación de valor. El CMI permite a una organización tener la maestría para explotar sus activos inmateriales, estableciendo indicadores medibles para efectuar un seguimiento y evaluación permanente de las metas formuladas.

El CMI es un modelo de gestión estratégico (Kaplan y Norton, 2001a, 2001b, 2001e, Chiavenato y Cerqueira, 2003) que se ha popularizado a lo largo de la década de noventa (Cruz, 2005, Norreklit, 2003).

Así, inicialmente diseñado a pensar en las empresas del sector privado de gran tamaño (Kaplan, 1994; Kaplan y Norton, 1992, 1993, 1996b, 1997b), que siguen intentando llegar a un mayor nivel competitivo utilizando el CMI como base de su gestión estratégica (Kaplan, 2001; Kaplan y Norton, 2004a; Kloot y Martin, 2000; Aidemark, 2001; Englund, 2001; Lawrence y Sharma, 2002; Keith, 2004)), también ya se ha evidenciado como herramienta de gestión de gran utilidad y eficacia para el sector público y entidades no lucrativas (Kaplan, 2010, Jonhsen 2001, Pinto, 2007, Rodríguez González y Barros da Silva Filho, 2004). Por ello consideramos posible extenderlo, con la imprescindible

adaptación, a entidades de distintos sectores económicos y tamaños, especialmente a las Pyme, para facilitar la planificación y el control de su negocio, con el fin de mejorar su productividad y competitividad.

En definitiva, la evolución del CMI ha sido muy significativa, convirtiéndose en un sistema completo de administración y planificación estratégica, a la vez que se ha convertido en una de las herramientas más usadas en el control de gestión. Desde su aparición como herramienta para el control de gestión ha ido aumentando progresivamente el número de empresas e instituciones que lo han implantado o están en fase de implantación (Muñoz Colomina y Millán Aguilar, 2003).

En la opinión de Norton (1998), las empresas exitosas son aquellas que proyectan, elaboran y, sobre todo, ejecutan sus estrategias con buena aceptación, estando esta circunstancia ligada al necesario equilibrio que debe existir entre las tareas que permiten obtener resultados a corto y a largo plazo. Este aspecto centrado en la eficacia del rendimiento del uso del CMI ha sido puesto de manifiesto en numerosos estudios (Lipe y Salterio, 2000; Ittner, Larcker y Meyer, 2003; Libby, Salterio y Webb, 2004).

Concluyendo, se puede decir que el CMI es un modelo de gestión, con un soporte de información periódica para la dirección de la organización, capaz de facilitar una toma de decisiones adecuada sabiendo el grado de cumplimiento de los objetivos, previamente definidos mediante indicadores de control y otras informaciones que lo soporte. Es un medio innovador para comunicar la estrategia y alinear a los miembros de la organización a la ejecución de ésta.

Pensamos que en futuro el CMI continuará evolucionando a través de nuevas metodologías y herramientas que lo irán desarrollando tanto en el mundo académico como en el empresarial.

Resaltado el potencial del CMI al servicio de la gestión de las organizaciones, lo que sí resulta evidente es que éste se ha demostrado muy efectivo para enlazar la visión, la misión y la estrategia.

2.8.3. Las cuatro perspectivas

A la hora de medir la actividad y los resultados de las organizaciones, el CMI se concibe como una filosofía práctica de gestión empresarial que representa a la organización en cuatro perspectivas relacionadas alrededor de una estrategia y visión común.

Según Lawson, Stratton y Hatch (2006) el CMI transforma la visión y la estrategia en objetivos y una estructura de indicadores organizados en diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Por ejemplo, el CMI incluye indicadores de los resultados deseados, y así mismo procesos que los impulsaran en el futuro.

Además, el CMI permite a una organización tener la habilidad para movilizar y explotar sus activos inmateriales o intangibles, estableciendo un conjunto de indicadores de medición para hacer la evaluación y seguimiento permanente de las metas propuestas.

Al mismo tiempo, el CMI es aprovechado como un sistema de comunicación, información, control y formación, el cual a través de las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo. Cada perspectiva comprende un foco de propósito y está orientada hacia el alcance de una estrategia integrada.

Los factores clave de mayor interés a controlar en las empresas que enclavan su gestión en las estrategias están relacionados con una serie de cuestiones de las que, a su vez, se derivan cuatro perspectivas:

- ¿Cómo nos ven nuestros accionistas? (perspectiva financiera).
- ¿Cómo nos ven nuestros clientes? (perspectiva de clientes).
- ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y nuestros clientes? (perspectiva de los procesos).
- ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para conseguir alcanzar nuestra visión? (perspectiva de crecimiento y aprendizaje) (Muñoz Colomina y Millán Aguilar, 2002).

A continuación, vamos a desarrollar las cuatro perspectivas referidas para tratar de entender mejor el proceso de elaboración de un CMI:

La perspectiva Financiera

Tradicionalmente, las empresas que se han venido evaluando a través de los indicadores financieros que recoge y trata el CMI han tenido una visión meramente económica, así que se han centrado en la maximización de la satisfacción de los intereses de los inversores y accionistas (Kaplan y Norton, 1997a; 2000b).

Centrándonos, al efecto, en los componentes a recoger en el CMI, habiéndose establecido como clave la optimización del valor de los accionistas, éste no abandona a los objetivos financieros o económicos. En esta perspectiva la empresa trata de responder a las necesidades y expectativas de los accionistas. Los indicadores de esta perspectiva nos dirán si la estrategia de la empresa contribuye a la mejora de los resultados finales.

La perspectiva financiera se concentra en evaluar y seleccionar las principales acciones financieras viables para la organización, en busca de la consolidación de distintos objetivos estratégicos que deben integrar la construcción del CMI, entre los mismos se podrá considerar maximizar el rendimiento para los accionistas, es decir el retorno adecuado para las inversiones realizadas por éstos, así como la rentabilidad sostenida para la empresa medida por los ingresos de explotación, la creación de valor en la organización, el valor añadido económico, el valor concreto de las acciones, el incremento de las ventas, o la generación de *cash flow*, entre otros (Berriozabal, Garmendia y Quiñones, 2009, p.40).

Usualmente, los indicadores financieros emanan del sistema contable de la empresa, y muestran el pasado de la misma. La razón se debe a que la contabilidad no es inmediata, sino que deben efectuarse cierres que aseguren la compilación y consistencia de la información contable. Debido a estas demoras, algunos autores aseveran que dirigir una empresa prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor (Berriozabal, Garmendia y Quiñones, 2009).

Sin embargo, se podrán satisfacer los intereses de los inversores y accionistas sin por ello descuidar el resto de metas orientadas para dar respuesta a las expectativas de los demás interesados, tal como defiende la Comunicación de la CE (2002a), al indicar expresamente que “los empresarios están cada vez más convencidos de que el éxito comercial y los beneficios duraderos para sus accionistas no se obtienen únicamente con la maximización de los beneficios a corto plazo, sino con un comportamiento orientado por el mercado, pero responsable”.

Además, estos deben estar articulados en última instancia con los otros objetivos no financieros. Por ejemplo, la inclusión de sistemas de calidad o de mejora no asegura resultados económicos provechosos si no se han implantado en torno a la situación financiera de la organización, a sus recursos y a la evolución de los mercados.

Para ilustrar el contenido de la perspectiva financiera se incluyen a continuación algunos ejemplos de objetivos estratégicos:

- Mejorar el nivel de la rentabilidad.
- Consolidar el crecimiento del valor de la empresa.
- Incrementar el volumen de ventas.
- Lograr una rentabilidad elevada de las inversiones de los accionistas.
- Amplificar la diversificación de las fuentes de ingresos.
- Optimizar la gestión de todos los recursos y movilizar todos los activos tangibles e intangibles.
- Maximizar el retorno de las inversiones.
- Asegurar una estructura financiera sólida.
-

La perspectiva del cliente

Según Muñoz Colomina y Millán Aguilar (2000), uno de los problemas a los que se enfrenta la empresa es conseguir respuestas a las preguntas: ¿Está satisfecho mi cliente con mis productos? ¿En qué medida? Estas cuestiones, que indudablemente se han planteado a lo largo de la historia de la actividad económica, cobran en el nuevo escenario, donde el nivel de competitividad es

cada vez mayor, una gran importancia, en la medida que el área comercial ha incrementado su importancia frente a la de producción y se ha revelado como elemento clave para el éxito de las empresas.

Por ello, en el ámbito del diseño del CMI, la búsqueda y la formulación de indicadores que permitan evaluar el grado de satisfacción de un cliente entendidos como variables que puedan medir la calidad de la relación entre la empresa y el cliente se convierte en un factor clave para evaluar la calidad de la gestión comercial de la empresa.

La perspectiva de clientes, como su nombre lo indica está dirigida a una de las partes más importantes de una empresa, sus clientes, ya que sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por lo tanto, en este nuevo marco socioeconómico, la organización debe identificar el mercado donde compite y los segmentos de clientes a quienes va a servir, así como las medidas de actuación de los elementos seleccionados.

Así, se debe definir a quiénes la empresa se dirige, quiénes son los clientes reales y potenciales. A la vez, hay que identificar la competencia para determinar la cuota de mercado que la compañía necesita para lograr sus objetivos. Asimismo, esta perspectiva acopla conceptos de naturaleza financiera y comercial.

Para la construcción del CMI, las organizaciones suelen incluir varias medidas elementales de los resultados adecuados, que se repercuten en una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores principales incluyen la satisfacción del cliente, la permanencia y lealtad de los actuales clientes, la conquista de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta la organización al cliente y la cuota de mercado.

De este modo, la perspectiva del cliente dirige la estrategia hacia la búsqueda de la mayor satisfacción de las necesidades y fidelidad del mismo. Por consiguiente, para cubrir las necesidades de los compradores, las organizaciones deberán prestar un óptimo servicio, adecuar los precios, generar una imagen adecuada, lograr una relación estable, cumpliendo con los

plazos de entrega y garantía acordados, y sobre todo, ofrecer un producto o servicio de buena calidad (Berriozabal, I.; Garmendia, N. y Quiñones, V., 2009).

Conjuntamente con ello, esta perspectiva permite a los dirigentes articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que aportará una mejora de los rendimientos financieros futuros. Con esta información, se deben obtener aquellos factores críticos que hacen que la organización se diferencie, sea competitiva y atraiga clientes

Sin embargo, para alcanzar un buen desempeño financiero, es necesario que la empresa mantenga clientes leales y contentados, con ese objetivo en esta perspectiva se evalúan las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre el proceso de selección y adquisición de los productos y servicios demandados.

Asimismo, bajo esta perspectiva el CMI recoge los elementos esenciales que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para conseguir de esta forma centrarse en los procesos que para ellos son más valiosos y que más los satisfacen.

Algunos ejemplos de objetivos de la perspectiva del cliente serían los siguientes:

- Captar nuevos clientes estratégicos;
- Ser identificado y reconocido como un proveedor excelente;
- Mejorar la satisfacción del cliente;
- Aumentar el grado de fidelización;
- Consolidar la imagen de “líder en innovación”;
- Incrementar la cuota de compra por cliente;
- Ser proactivos en el servicio al cliente;
- Optimizar la calidad ofrecida en el servicio de post – venta.

Además, algunos indicadores de la perspectiva del cliente son:

- Grau de satisfacción de clientes;
- Incorporación y retención de clientes;
- Desviaciones en acuerdos de servicio;

- Número de reclamaciones resueltas del total de reclamaciones.

Por último, importa decir que algunos parámetros, como son el tiempo, la calidad y el servicio, permiten constatar la percepción que tienen los clientes al respecto de la organización y el grado de satisfacción obtenido. No obstante, medir esta satisfacción resulta algo complicado, principalmente en el sector servicios, donde el momento de la prestación del servicio coincide con el de su realización.

La perspectiva de los procesos internos

La perspectiva de los procesos analiza la adecuación de los procesos internos en los cuales la organización debe buscar la excelencia empresarial, para alcanzar los objetivos de las dos perspectivas anteriores, esto es, satisfacer las necesidades de clientes y accionistas, permitiendo la obtención de ventajas competitivas y el logro de altos niveles de rendimiento financiero (Kaplan y Norton, 1996c y 2001a).

Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos clave desde una perspectiva de negocio, en los cuales la empresa presenta un grado de excelencia satisfactorio, posicionando a la misma de manera favorable en el mercado frente a la competencia (Cadena de Valor). La optimización de los procesos dará lugar a empresas eficientes.

Así, sus procesos internos que comienzan en las etapas de innovación y acaban con el servicio de postventa permiten, por un lado, entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, fortaleciendo los niveles de satisfacción de los mismos. Y, por otro, satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas (Kaplan y Norton, 1992; 1997a; 2001b).

En la actualidad, un número creciente de empresas siguen un comportamiento socialmente responsable, es decir, tienen en cuenta que sus objetivos y estrategias sean compatibles con un desarrollo sostenible (Rodríguez Ariza, López Pérez y Pérez López, 2006, 2007a, 2007b, 2008). Desde este enfoque, se considera que la gestión de los factores medioambientales, naturales,

económicos, sociales, culturales y políticos desde el punto de vista de la sostenibilidad requieren un esfuerzo innovador. En este ámbito, en un estudio de investigación llevado a cabo por estos autores (2007a) se aprecia que existe una relación entre el esfuerzo innovador, medido a través de los gastos de I+D, y las prácticas de sostenibilidad.

Otro estudio de investigación, desarrollado por Gutiérrez Ponce y Palacios Duarte (2015), tuvo como finalidad identificar qué factores de la innovación tienen una mayor influencia en el incremento de las ventas y del empleo de las empresas. Los resultados del estudio revelan que la competitividad e incremento de las ventas depende de la adquisición de bienes de capital, software (sistemas informáticos), ingeniería, diseño industrial y además de la capacitación capital humano. Por otro lado, la adquisición de bienes de capital y software son actividades que influyen significativamente en el desempeño comercial de las empresas. Los resultados de los determinantes de I+D en el desempeño empleador reflejaron un efecto positivo en los niveles de preparación con una educación superior en el porcentaje total del personal empleado. De los resultados obtenidos se enfatiza la relación positiva de la interacción entre las tres actividades: desempeño comercial, I+D y competencia laboral, que al analizarse en conjunto, contribuyen a mejorar los niveles de competitividad de las empresas, y, en particular, de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Actualmente, para que la organización pueda afrontar los cambios en el mercado y la estrategia tenga éxito, el CMI exige que además de revisar los procesos ya existentes con el fin de mejorarlos, se deben incorporar procesos internos totalmente nuevos para un mayor impacto en la satisfacción de las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros y en la consecución de los objetivos financieros propuestos. Por lo tanto, cualquier mejora o innovación en esta perspectiva tendrá un impacto positivo en el resto de perspectivas.

Por ello, a la par de una perspectiva financiera a largo plazo, el CMI debe igualmente incluir objetivos y medidas para estos procesos innovadores que generen nuevos procesos operativos futuros.

Todo esto representa un importante desafío, pues cada organización desarrolla procesos únicos que la diferencian del resto de sus competidores.

Los procesos internos se pueden organizar en cuatro grupos distintos:

- **Procesos de gestión operativa:** en general, los procesos de operaciones centran su cometido en la producción de los productos y servicios que la empresa entregará a sus clientes. Entonces, los indicadores son, en general, los relativos a costos, calidad, Tasas de defectos del proceso, tiempos o flexibilidad de los procesos, entre otros.
- **Procesos de gestión de clientes:** estos procesos deben ayudar a la empresa a mantener unas relaciones lucrativas y estables con los clientes. A título de ejemplo, los indicadores posibles pueden ser: búsqueda y selección de clientes, conquista de clientes, retención e incremento de clientes.
- **Procesos de innovación:** para mantener la ventaja competitiva se requiere una innovación constante que permita concebir nuevos productos, servicios y procesos. Algunos ejemplos de indicadores serían los siguientes: % de productos nuevos, % productos patentados, colocación de nuevos productos en relación a la competencia.
- **Procesos reguladores y sociales,** relacionados con el medio ambiente y la comunidad: las empresas deben observar y cumplir los requisitos que imponen las normativas nacionales e internacionales sobre la gestión ambiental, la seguridad e higiene en el trabajo, la contratación de trabajadores o la responsabilidad social empresarial. Para ello, las empresas pueden recurrir a algunos de los siguientes indicadores: bases de datos estratégicos, *software* propio, las patentes y marcas registradas, entre otras.

Cada vez más, en las organizaciones empresariales, comienza a prevalecer una gran concienciación por no incurrir en lo que se entiende como el coste de la "no calidad" que siempre será muy superior al que pueda producir el seguimiento del objetivo calidad. Su eliminación es el propósito que persigue El Control de Calidad Total y por ello tiene el principio básico de "prevenir mejor que rehacer" y

para ello es necesario tender a la meta de "cero defectos" (Gutiérrez Ponce 1991).

En relación a los procesos reguladores y sociales, se debe entender que la responsabilidad social empresarial es, según Muñoz Colomina (1989), un modelo de acción con el cual se reprime el comportamiento individual y de la empresa, de toda actividad destructiva, aunque sea económicamente provechosa y una acción que busca acuñar un equilibrio entre los intereses de la empresa y los intereses públicos.

Para finalizar, algunos ejemplos de posibles objetivos estratégicos enmarcados en la perspectiva de los procesos internos serían los siguientes:

- Aumentar la eficiencia en el proceso productivo.
- Disminuir los tiempos de respuesta ante cambios en el plan de producción.
- Acortar los tiempos de desarrollo de producto.
- Optimización y racionalización de las operaciones.
- Integrar en los procesos a nuestros proveedores.
- Optimizar las actividades del ciclo comercial.
- Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por la ley.

Aprovechar las sinergias entre los procesos comerciales de los distintos productos.

La perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Al centrar nuestra investigación teórica hemos verificado que la literatura existente sobre el tema es algo variada al respecto de los conceptos utilizados, así algunos estudios se refieren a esta perspectiva de distintas formas, a saber: "perspectiva de aprendizaje y crecimiento", "perspectiva de aprendizaje y conocimiento", "perspectiva de innovación y aprendizaje" o "perspectiva de formación y crecimiento".

Según (Kaplan y Norton, 1997b), la perspectiva del aprendizaje y crecimiento centra su propósito en la evolución de aquellas actividades que, desarrolladas en/o por la organización, garantizan su capacidad de renovación a largo plazo, siendo en el personal donde residen aquellos atributos que capacitan la

gerencia para adelantarse a los cambios que deba afrontar la empresa, entre los que cabría enfatizar la experiencia adquirida, la creatividad y la capacidad para innovar los productos o servicios ofrecidos por la empresa, así como para cambiar y aprender. El desarrollo de la misma y su consecución impulsarán los objetivos estratégicos establecidos en las demás perspectivas.

Si a esto añadimos que en la actualidad las empresas se desenvuelven en unos entornos de una enorme complejidad y dinamismo, entonces, como ya mencionamos anteriormente, todos los activos intangibles se han vuelto decisivos en los procesos de creación de valor de las organizaciones. Necesariamente, existen tres tipos de activos inmateriales que deben estar perfectamente alineados con la estrategia de la empresa para que esta misma estrategia tenga éxito, a saber: el capital humano, el capital de información y el capital organizativo, esto es las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

De acuerdo con Muñoz Colomina C.I. (1993), la implantación de técnicas y procedimientos para mejorar la calidad de la organización empresarial está estrechamente relacionada con el factor humano puesto que requiere fomentar la participación de los individuos en la creatividad y aportación de ideas. Así, esto que es importante en cualquier organización económica adquiere mayor relevancia en las pequeñas empresas puesto que, como se ha dicho anteriormente, una de sus características básicas es la relación de proximidad entre los empleados de la empresa y los clientes.

En este sentido, la perspectiva de formación y crecimiento comprende los objetivos que una organización se debe proponer como consecuencia de implantar una infraestructura que vincule a las personas, los sistemas y los procedimientos y que viabilice la mejora y el crecimiento a largo plazo.

Por todo ello, los objetivos que se plasmen en el CMI deben preconizar la necesidad de la organización de invertir en la formación y recalificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. El propósito es visualizar cómo la organización puede optimizar el factor humano y que esto se traduzca en

una operatividad más eficaz, en un incremento de la cuota de mercado y, consecutivamente, en unos provechosos resultados financieros.

A título de ejemplo, se presentan algunos objetivos estratégicos para la perspectiva de aprendizaje y conocimiento:

- Atraer y retener el talento;
- Reforzar el compromiso con la misión de la organización;
- Impulsar la cultura del mérito y de la excelencia;
- Potenciar los sistemas y tecnología de la información;
- Desarrollo del *e-business*;
- Uso de la Intranet;
- Producir información fiable y útil;
- Garantizar el acceso a sistemas de información de gestión a la alta dirección;
- Poner a disposición de los usuarios un soporte de alta calidad;
- Aumentar la descentralización y la autonomía de las unidades de negocio;
- Promover la capacidad de investigación e innovación;
- Formar equipos de trabajo multidisciplinarios;
- Desarrollar competencias estratégicas.

Además importa decir, que la organización ha de fomentar el desarrollo de esfuerzos a través de la satisfacción del trabajador y del aporte efectivo del mismo. De este modo, lo que importa es lograr que los objetivos de la organización se conviertan para los empleados en objetivos personales lográndose resultados tales como la satisfacción laboral, sentimiento de permanencia en grupo, mejora del status social, entre otros.

Por todo ello, la organización debe contemplar medidas basadas en los empleados que incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos:

- Satisfacción de los empleados;
- Implementación de programas encaminados a la conciliación entre vida personal/familiar y actividad profesional;
- Retención los empleados;
- Retención de los conocimientos a través de los cursos de formación;

- Habilidades desarrolladas por los empleados y su aplicación en su respectivo puesto de trabajo;
- Mejora del nivel de productividad por empleado;
- Correlación de los incentivos a los empleados con los resultados exitosos y tasas de mejora o el perfil competencial de cada empleado y la necesidad de preparar eficazmente a los trabajadores para afrontar el nuevo entorno competitivo.

Importa decir, que existen innumerables casos de la implantación del CMI a nivel de toda una organización o en áreas específicas, sin embargo en el área de recursos humanos no se tiene igual número de referencias. De hecho, habitualmente la alta gerencia cuestiona la relación financiera de costo-beneficio de los programas que desarrolla e implementa en el área de recursos humanos. La principal razón radica en el desconocimiento de dicha relación y del alineamiento estratégico. Como modelo de gestión el CMI clarifica la relación entre indicadores financieros con la capacidad de aprendizaje organizacional, los procesos que ejecuta y las relaciones con los clientes. El CMI puede aplicarse en la función de recursos humanos presentando su aportación estratégica mediante indicadores de desempeño.

El CMI también permite vincular el impacto de las políticas de recursos humanos, de tal forma que puedan ser útiles a la alta dirección, para ser utilizado como sistema de apoyo en la gestión de mejores resultados.

En este ámbito, un trabajo llevado a cabo por varios autores (Muñoz Colomina, Ríos Manrique, Ferrer Guerra y Martínez Vera, 2010) plantea una propuesta para elaborar un modelo de gestión estratégica en el área de recursos humanos, basado en la metodología del CMI y en una empresa del sector agropecuario.

Por otro lado, el potencial de los sistemas de información puede evaluarse a través de la disponibilidad en tiempo real de información fiable, importante y útil sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los directivos que están en primera línea de la toma de decisiones y actuación.

En definitiva, cabe mencionar que estas cuatro perspectivas están unidas entre sí. Y, para desarrollarlas correctamente tiene que haber una buena interrelación entre las mismas, esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se debe cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia.

Así, pues, lo hasta aquí señalado nos muestra una breve descripción de lo que representa esta moderna herramienta para el control de la gestión de las organizaciones, cuyo modelo estructural ha quedado diseñado por Kaplan y Norton (1992; 1996; 1997; 2001; 2004) (Véase Gráfico 5).

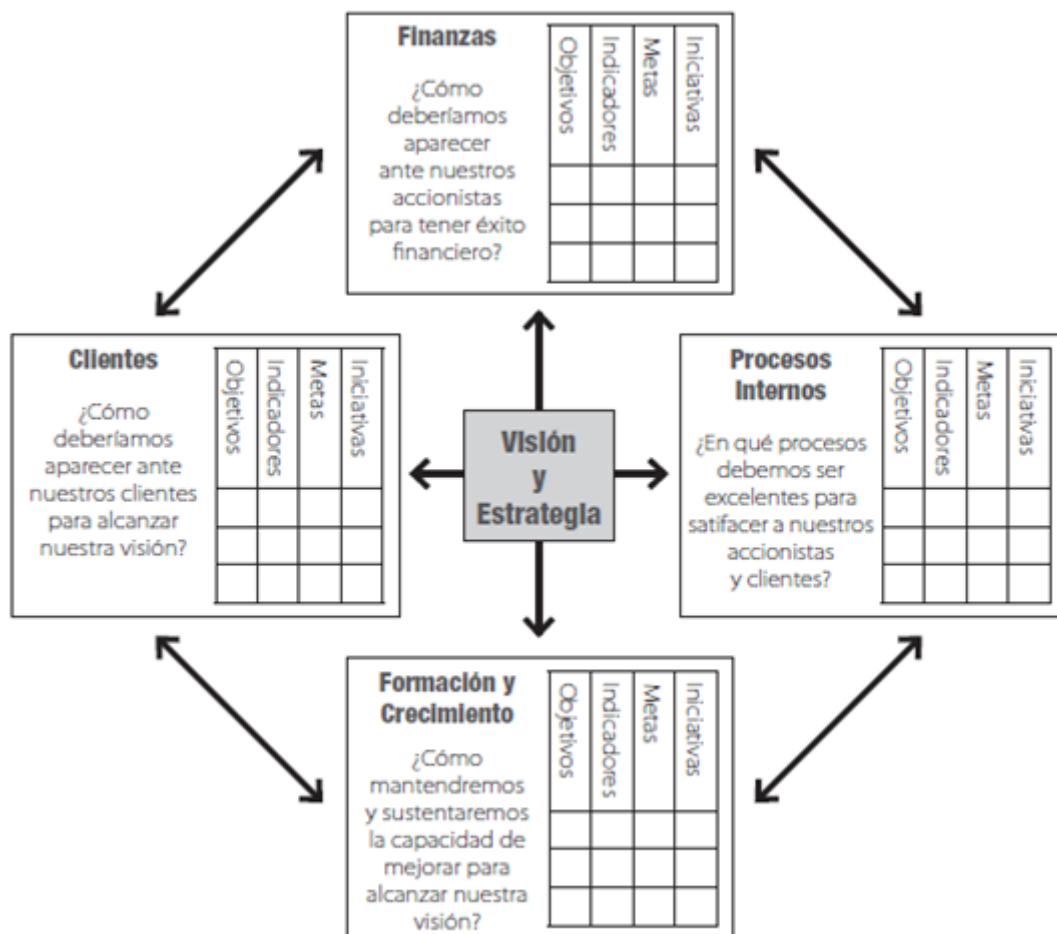


Gráfico 5. Estructura del CMI
Fuente: Kaplan y Norton (1996)

Además, por todo lo anteriormente comentado, el CMI permite tanto el esclarecimiento de la estrategia, a través de indicadores representativos de las

cuatro áreas claves de la organización, como el seguimiento y verificación de la consecución de los objetivos establecidos, y, por último, la detección y corrección de las desviaciones que puedan surgir en un proceso continuo de *feedback*.

Con respecto a su implantación, en general ésta empieza cuando los directivos traducen la estrategia de la unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos.

En definitiva, Kaplan y Norton (1997) afirman que es en el personal donde residen aquellas cualidades que permiten a la alta dirección prever y anticiparse a los cambios que deba enfrentar la organización, entre los se debería realizar la experiencia, la creatividad y la capacidad de innovación, de ahí que el primer factor clave esté directamente relacionado con el elemento humano. Un mayor sentimiento de identidad de los empleados y un compromiso personal compartido con la organización pueden verse traducidos en una mejora continuada de los procesos empresariales. Y, consecuentemente, lograr una mayor satisfacción de los clientes que, materializada en mayores ventas, debería generar beneficios y rentabilidad superiores para la empresa (Véase Gráfico 6).

Sin embargo, un énfasis excesivo en el logro de los resultados financieros a corto plazo podría inhibir acciones generadoras de capacidades organizativas futuras, como es el caso de las inversiones en activos intangibles (Hamel, 1998, Matos y Lopes, 2008).

Proceso de *feedback* entre áreas claves



Gráfico 6. Proceso de *feedback* entre áreas claves.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kaplan y Norton (1997)

La idea es, a la hora de desarrollar el CMI, considerar obligatoria la utilización de indicadores cuantitativos y cualitativos que informen acerca de las variables generadoras de valor futuro de la organización. Estos se constituyen como factores necesarios para alcanzar la excelencia empresarial.

Consecuentemente, en la opinión de varios investigadores, tales como Ortiz (1999), Blanco (2002), Lebas y Mevellec (1993), Alvaréz y Blanco (2001) y Cardinaels y Veen-Dirks (2010), la herramienta que se pretende llevar a cabo, el CMI, a través de indicadores financieros, no financieros, cuantitativos y cualitativos permitirá:

- Exponer la misión y visión de la organización y facilitar su comprensión para su correcta implantación, fomentando el consenso y participación de los miembros de la organización;

- Analizar integralmente la organización bajo las cuatro perspectivas nucleares;
- Articular el control operativo a corto plazo con el largo plazo;
- Establecer el equilibrio entre los indicadores financieros, que determinan el resultado a corto plazo, necesario para mantener la solvencia y liquidez de la organización, y los indicadores no financieros, que informan sobre aspectos que crean valor futuro;
- Alinear los objetivos fijados para cada perspectiva con los globales de la organización;
- Permitir el seguimiento y verificación de la consecución de los objetivos establecidos;
- Apoyar en las revisiones, mejoras y correcciones de los objetivos específicos de cada perspectivas y globales establecidos, al existir continuos procesos de “*feedback*”;
- Posibilitar la identificación de nuevas actividades o áreas claves tras la aplicación de procesos de reingeniería, mejora continua y calidad total, entre otros.
- Producir informes sencillos, cortos y, al mismo tiempo, rigurosos, sobre las operaciones pasadas, de modo a facilitar la toma de decisiones conducente a la excelencia en la actuación empresarial.

Con respecto al desarrollo e implantación del CMI en una PYME, el tema ha sido abordado por otros autores como Biasca (2000) que recomienda su desarrollo en diez etapas:

- Definir la visión, la estrategia y los objetivos a alcanzar en la actividad;
- Adhesión por parte de los gerentes a los nuevos conceptos de alta dirección, que implica una mayor descentralización de poderes;
- Ajuste el Cuadro de Mando Integral para la alta dirección;
- Objetivos, metas, indicadores y responsables por nivel;
- La productividad y la remuneración variable a los empleados;
- Una vez que los indicadores han sido elegidos, definir una fórmula de cálculo (desde las ventas al valor de la empresa);

- Una vez que los indicadores han sido definidos junto con las formas de medirlos, es necesario establecer puntos de referencia para la comparación (por ejemplo, a través de los registros históricos de la empresa, el objetivo fijado o la comparación con las mejores prácticas del negocio);
- Necesidad de un sistema de información informático;
- mejora de la comunicación en la empresa, en particular de sus dirigentes;
- Integrar BSC en todas las fases de la gestión empresarial, la vinculación con los planes de acción, presupuestos, orientación y evaluación de los recursos humanos.

En el estudio empírico, como ya avanzamos, con el fin de superar la limitación de carencia de información, en la tesis doctoral se desarrolla una metodología para la construcción de un sistema de indicadores/variables interrelacionados y estructurados en diferentes niveles de agregación, basado en el Cuadro de Mando Integral, herramienta privilegiada para el control de gestión de forma interactiva (Kaplan y Norton, 1997, 2001a y 2004a) así como, para medir, comunicar y controlar a la ejecución de la estrategia empresarial.

En la segunda parte vamos a hacer una propuesta de aplicación del Cuadro de Mando Integral, según las cuatro fases que Kaplan (1998) recomienda para su construcción, dependiendo de las características de nuestra unidad de análisis, o sea una PYME:

- El conocimiento de la organización para validar el enfoque del Cuadro de Mando Integral. El pequeño tamaño de la empresa y la excesiva centralización en la toma de decisiones son aspectos importantes a tener en cuenta;
- Aclaración de la definición de la estrategia y los objetivos estratégicos de los indicadores financieros y no financieros;
- Desarrollo del Plan de Acción. Definidos los objetivos estratégicos que pasamos a preparar el plan de acción, es decir, la programación de una serie de acciones que deban emprenderse para alcanzar el éxito. Para

cada objetivo estratégico se busca listar acciones fácilmente percibidas y alcanzables;

- Selección de indicadores para el seguimiento y su articulación con los objetivos estratégicos. Para cada acción se pretende identificar un conjunto de indicadores capaz de traducir los resultados y medir el grado de éxito alcanzado. Esto permite explicar la relación causa-efecto entre objetivos y resultados, que no sólo ayuda en el proceso de comunicación y comprensión de la estrategia de toda la organización, como permite a la empresa supervisar, evaluar, controlar y mejorar.

Sin duda, las características de las PYMEs requieren que esta herramienta sea más rápida, más sencilla, adaptada a sus estructuras organizativas menos complejas, con menor número de personas (Russo, 2009, Santos, 2006 y Simões y Rodrigues, 2011).

CAPITULO III

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS E INTERPRETACIÓN

III. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS E INTERPRETACIÓN

3.1. Metodología utilizada en la investigación empírica

A continuación se presenta y desarrolla el diseño de la investigación empírica para la investigación cualitativa.

Para la obtención y tratamiento de los datos se utilizó el método Delphi, una técnica cualitativa de previsión, que parte de los datos disponibles y de la intuición de los individuos, llamados expertos, para lograr un resultado de grupo, útil para ser utilizado como información en la toma de decisiones de incertidumbre (Landeta, 1999).

El Grupo de Trabajo seleccionado para desarrollar el proceso Delphi, integra un conjunto de siete personas (expertos) cuyos entendimientos, características, formación y experiencia se consideren a priori como adecuados para la consecución del estudio propuesto:

- Seis participantes internos de la organización: los dos directivos de primer nivel, los responsables de tres departamentos (Administrativo/Financiero, Técnico/Desarrollo y Comercial), y el gestor de calidad;
- un experto externo, o sea el Revisor Oficial de Cuentas.

Se comienza el proceso Delphi con una entrevista personal, en la que se plantea una pregunta abierta, para extraer, a partir de ahí, los ítems sobre los que se asentará la continuación del trabajo de grupo, de forma a que sean los propios participantes expertos los que proporcionen los ítems sobre los que van a trabajar después.

A continuación se presentan las relaciones con todas las respuestas con respecto a cada pregunta planteada, siendo remitidas a los expertos para que las valoren.

Así, una vez preparado el material con la información básica correspondiente a la etapa anterior, se le proporciona a cada elemento del grupo de trabajo para su revisión y atribución de un grado de importancia.

Después de obtenidas las respuestas, se procedió a la agregación de las distintas estimaciones individuales, obteniendo medidas de tendencia central de la distribución obtenida, es decir la media y mediana, y una medida de dispersión, o sea la desviación típica, que son tomadas como respuestas del grupo.

Asimismo se reordenaron los ítems en función de los valores medios obtenidos y se procedió a una nueva jerarquización.

Las medidas obtenidas son remitidas de nuevo a los expertos, junto con su respuesta individual anterior.

A la luz de esta nueva información que se les remite, los elementos participantes en el proceso son requeridos para que revisen sus primeras estimaciones, si es que lo consideran oportuno. En este caso, los miembros participantes revisaran sus estimaciones, por lo que se calculan de nuevo las medidas de dispersión de los valores asignados a cada ítem en todas las respuestas, reordenándolos en función de los valores medios obtenidos.

Las iteraciones del proceso Delphi se suceden hasta que se percibe consenso en las respuestas, es decir, su mediana prácticamente no oscila. Esto significa que se ha llegado al máximo consenso al que se podía optar después del intercambio anónimo de información. Los intervinientes en el proceso consideran que el objetivo del mismo fue alcanzado.

Para finalizar el proceso, fue remitido a todos los participantes el resultado final de la última ronda de interacción del grupo, la cual se puede considerar como respuesta final del grupo.

Del proceso de interacciones llevado a cabo de acuerdo con el método Delphi se han obtenido los resultados necesarios para la elaboración del análisis PESTEL, DAFO y para la construcción del CMI.

Para el desarrollo del CMI, fueron establecidos 18 objetivos estratégicos y 24 indicadores.

3.2. Diseño del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es un modelo sistémico de medición y control, que representa a la organización en cuatro perspectivas financiera, del cliente, de los procesos internos y la del aprendizaje y crecimiento, que sirva de marco referencial para la empresa objeto de su implementación, relacionadas alrededor de una estrategia y visión común.

Todavía, las características de las PYMEs, en general y de la empresa en estudio en particular, requieren que esta herramienta sea más rápida, más sencilla, adaptada a sus estructuras organizativas menos complejas, con un número reducido de personas.

Por otro lado, los fundadores del modelo de gestión CMI, Kaplan y Norton también aconsejan sobre la necesidad de particularizar el diseño de los indicadores del modelo en función a las peculiares características de cada empresa. De este modo, toda la filosofía del CMI debe adaptarse y particularizarse en, y para cada empresa. Por tanto, en este estudio se propondrá un modelo, que pueda resultar muy útil para que la empresa objeto de estudio lo adapte a su organización en función de sus posibilidades e idiosincrasia.

Por estas razones, el objetivo principal de este trabajo es desarrollar una aplicación del Cuadro de Mando Integral que pone de manifiesto su utilidad en una pequeña empresa.

Para ello, este estudio hace uso de la mezcla de conceptos utilizados por las técnicas citadas para dar solución a la problemática presentada por la empresa en estudio.

Con relación a las actividades llevadas a cabo durante la investigación, se empezó con una presentación inicial del modelo Cuadro de Mando Integral a la dirección general de la empresa, donde se explicó las características y ventajas que brinda este modelo de gestión a la organización. De esta reunión se consiguió la aceptación y el apoyo total para empezar el proceso de desarrollo de la herramienta. La dirección general manifestó personalmente su

disponibilidad para trabajar en la elaboración del CMI y me orientó en la selección del restante equipo de trabajo.

Tal como se dice anteriormente, el equipo de trabajo seleccionado pasó a integrar siete personas:

- Seis participantes internos de la organización: los dos directivos de primer nivel, los responsables de tres departamentos (Administrativo/Financiero, Técnico/Desarrollo y Comercial), y el gestor de calidad;
- un experto externo, o sea el Revisor Oficial de Cuentas (un economista y auditor estatutario que certifica la información financiera producida por el contable). La participación de este último, es de gran importancia ya que entendemos que podrá ser el consultor mejor preparado para la fase siguiente del diseño del CMI, es decir, en materia de formación y facilitación de la puesta en marcha del proyecto de implementación del CMI.

Para empezar el diseño del CMI, se elaboró un cuestionario base diagnóstico de la empresa.

Se realizaron reuniones con los dirigentes de la empresa y los jefes de dos departamentos para seleccionar el equipo de trabajo, determinar el proyecto de empresa a seguir, las metas y objetivos deseados, lo cual llevó a establecer y determinar las estrategias a seguir durante los próximos años. En estas estrategias determinadas se basó toda la creación del Cuadro de Mando Integral.

Se hizo una clarificación y adopción de la misión, visión y valores de la empresa, así como de las líneas estratégicas que sentarían las bases para el diseño del Cuadro de Mando Integral.

Además se precisaba de una definición de los requisitos y características del sector de la empresa; cuál es su posición actual y su papel dentro del mismo. Para obtener esta información, se utilizó la herramienta FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

3.3. Las PYMEs en Portugal

De acuerdo con la definición europea², son clasificadas como pequeñas y medianas empresas (PYMEs) las empresas con menos de 250 asalariados y cuya cifra de negocios anual no sea superior a 50 millones de euros o cuyo balance total anual no sea superior a 43 millones de euros.

Es una pequeña empresa la que emplea menos de 50 asalariados y cuya cifra de negocios anual o balance total anual no sea superior a 10 millones de euros.

Es una micro-pyme la que emplea menos de 10 asalariados y cuya cifra de negocios anual o balance total anual no sea superior a 2 millones de euros.

Al contrario de otros países europeos en donde predomina la empresa grande, la industria portuguesa es, a efectos del personal que trabaja en ella, una industria de PYMEs. Así, pues, según los datos publicados por el INE (Instituto Nacional de Estadística) o el IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação), las empresas portuguesas tienen una media de 38 trabajadores.

Los datos estadísticos más recientes publicados por el INE (2014), con respecto a los años de 2012 y 2013, indican que en Portugal existían 1.086.452 y 1.119.447 empresas, respectivamente, lo que representa un aumento de aproximadamente el 3%.

Sin embargo, de acuerdo con estos datos, en 2012, el porcentaje de PYMEs respecto al total de empresas es demoledor: un 99,8% de empresas en Portugal son PYMEs, de las cuales 94.6% son micro-pymes y 4.7% son pequeñas empresas. (Véase la Tabla 1). Por otro lado, las PYMEs son responsables aproximadamente del 60% de la cifra de negocios del total empresarial portugués.

² Recomendación de la Comisión Europea nº 96/280/CE

Además, los datos son esclarecedores, ya que predominan ampliamente las micro empresas, con un porcentaje superior a la media europea (que es del 91.8%).

El 0.2% que falta respecto al total lo constituyen las grandes empresas, las competitivas, las productivas. Además, la cifra de negocios y el Valor Añadido de las grandes empresas se sitúa ligeramente por encima del 40% del valor total.

Número de empresas		
Tipo de Empresa	Valor	Porcentaje
Micro	818 685	94.6 %
Pequeñas	40 491	4.7 %
Medianas	5 665	0.7 %
Total	864 841	99.8 %

Tabla 1. Número de PYMEs en Portugal

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2014).

Con respecto al empleo, un 81,4% de los empleados en Portugal trabaja en una PYME (frente al 67,1% de la UE-27). Los números están por encima de los de la media europea: mientras la contribución de las micro-pymes en la UE es del 30% del total, en Portugal, este porcentaje está por encima del 42%. (Véase la Tabla 2).

Empleo		
Tipo de Empresa	Valor	Porcentaje
Micro	1 395 210	42.1 %
Pequeñas	764 746	23.1 %
Medianas	541 876	16.3 %
Total	2 701 832	81.4 %

Tabla 2. Número de asalariados en las PYMEs en Portugal.

Fuente: Elaboración propia a partir de INE (2014).

Por consiguiente, la importancia de las PYMEs en la economía portuguesa ya prácticamente no la discute nadie.

Sin embargo, en la llamada sociedad de la información y tecnología, la PYME nacional portuguesa se enfrenta a un entorno más competitivo y exigente, una problemática que fue poco común en el pasado y necesita nuevas herramientas de gestión que le permita adoptar soluciones de mayor alcance que las tradicionales. Es muy clara la necesidad de introducir medición y comprensión de los factores que intervienen en los procesos productivos y sobre todo considerar en esta evaluación los intangibles que tradicionalmente no eran tomados en cuenta.

Asimismo, el sector empresarial portugués se caracteriza por pequeñas empresas familiares, donde los empresarios suelen tener un buen conocimiento técnico de su trabajo pero, con un perfil profesional de baja formación académica, presentan carencias a nivel de gestión y visión empresarial.

Además, el uso y aplicación de un **Cuadro de Mando Integral** es no sólo posible sino también aconsejable para empresas PYMEs. Su efectividad no depende del tamaño de la compañía, así que tanto las grandes organizaciones como las PYMEs pueden aprovecharse de sus enormes beneficios.

Por lo tanto, tal como se dice con anterioridad, las características de las PYMEs requieren que el diseño del CMI sea más sencillo y adecuado a sus estructuras organizativas más leves y menos complejas.

3.4. Caracterización de la PYME objeto de estudio

El objetivo del presente trabajo es elaborar un CMI para una pequeña empresa portuguesa, en adelante identificada por empresa “B, Lda.”, por respecto a la voluntad expresa de los dueños fundadores, que le permita desenvolverse de manera sostenida en el tiempo, desde su situación actual, hacia un foco mejor definido y con un mayor aprovechamiento de sus recursos.

Para entender la situación actual de la empresa, primero es necesario percibir cómo ésta se compone estructuralmente, su equipo de trabajo y su historia reciente, la cual contiene una manifiesta evolución sustentable en los últimos años, a pesar de la crisis económica que asoló toda la industria.

Fundada hace treinta años, en la ciudad de Braganza, del interior Norte de Portugal, se trata de una pequeña empresa familiar en la medida en que la familia propietaria tiene el control de la misma y sus miembros familiares trabajan en la misma. El directivo fundador es un autodidacta, en lo relativo a su negocio, sin formación universitaria, emprendedor, independiente y activo por naturaleza, con un fuerte componente instintivo y a la vez un elevado sentido práctico. Con un excelente conocimiento del oficio y del producto o servicio que presta la empresa, tiene una especial capacidad desde el punto de vista comercial para la venta de los productos de su empresa y se siente seguro de sí mismo para sacar adelante su proyecto empresarial. Su autoconfianza se alimenta de la marcha de la empresa y de los beneficios obtenidos a lo largo de tres décadas. Sin embargo, está acostumbrado a tomar decisiones de forma individual, lo que puede generar problemas al no tener un conocimiento exhaustivo de los pormenores de la administración de su propia empresa. Además, ya planifica con cautela y especial atención la sucesión, transmitiendo a su hijo sucesor la motivación apropiada para que se integre en la empresa asignándole paulatinamente funciones y responsabilidades concretas.

A medida que la empresa crece en dimensión, La empresa "B, Lda." cuenta con una estructura organizacional encabezada por un Director General seguido de los directores de los Departamentos de Importación y Exportación, Eléctrico, Mobiliario Urbano, Señalización, Diseño Técnico/Desarrollo, Comercial, y Administrativo/Financiero, haciendo énfasis en el último que es el encargado de gestionar y garantizar todo lo referente al personal, es decir a los activos intangibles de la organización y teniendo en cuenta las funciones y sus objetivos.

Actualmente esta empresa integra 44 empleados. Presenta una estructura formada por 28 personas contratadas por tiempo indefinido y 16 empleadas con contratos de duración determinada (tres, seis, nueve o doce meses).

Conforme el organigrama muestra (Gráfico 7), la organización es una empresa de fabricación y comercialización de soluciones para espacios urbanos que se compone de siete integrantes, quienes abarcan las funciones de los departamentos de Importación y Exportación, Eléctrico, Mobiliario Urbano, Señalización, Diseño Técnico/Desarrollo, Administrativo/Financiero y Comercial.

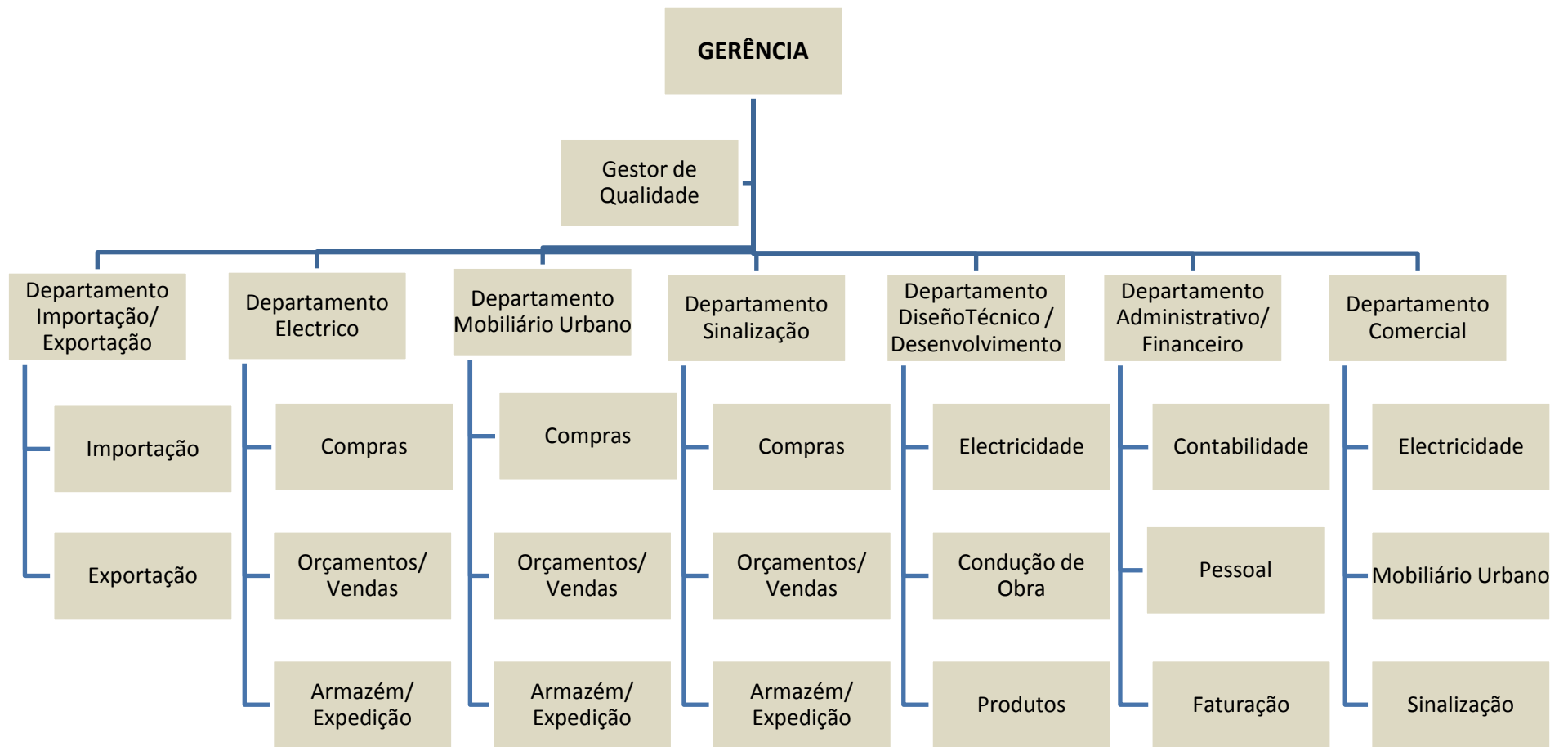


Gráfico 7. Organigrama de la Empresa.

Fuente: Elaboración propia con información de la empresa B, Lda. (2015).

Desde su creación, la empresa fue evolucionando y desarrollando distintas actividades, siendo el segmento del material eléctrico el que representa su mayor cifra de ventas. En la actualidad, la empresa se dedica tanto a proyectos de diseño, fabricación y comercialización de mobiliario urbano, parques infantiles y jardines públicos o privados, equipamiento deportivo y barcos de recreo, como al material eléctrico y alumbrado público, señalización y pavimentos, entre otros, siempre buscando equilibrar la obtención de recursos través de la realización de proyectos desafiantes y a la vez llamativos para sus integrantes.

La empresa está enfocada en desarrollar soluciones integrales e innovadoras, con un alto valor incorporado en la personalización y diseño vanguardista para el público al que se dirige, centrado mayoritariamente en los ayuntamientos, alcaldías, juntas y demás administraciones públicas locales y nacionales, los cuales representan aproximadamente 70% en el total de la clientela.

La empresa objeto de estudio elabora productos modernos y de calidad, lo que se ha traducido en algunas distinciones, algunas apariciones en publicaciones locales y nacionales, junto con algún reconocimiento internacional. A título de ejemplo, en 2008, fue distinguida con los premios “Volumen de Negocios”, “Volumen de Exportación”, y “Creación de empleos”.

En Febrero de 2015 la empresa recibió el premio “*PME Excelência*” atribuido por el organismo IAPMEI (*Agência para a Competividade e Inovação, I.P.*).

En el año de 2014, la empresa llevó a cabo una estrategia de crecimiento basada en el rigor y la calidad de trabajo a lo largo de más de tres décadas. Así, la experiencia y competencia técnica de sus colaboradores, reforzada por los más modernos equipamientos, aseguran la calidad del producto final.

La empresa en análisis posee certificación de calidad global, en el ámbito de las normas de la serie ISO 9000, emitida por el ISO (*International Organization for Standardization*).

La empresa se encuentra certificada por la norma ISO 9001:2000 la cual exige un mejoramiento continuo en todas las áreas, comercial, operativa, mercado y ventas, producción y gestión del personal.

La acreditación con el certificado ISO 9001, emitido en 2000, significa la consolidación de un compromiso en materia de concepción, de compra, de fabricación, de instalación y de venta y, simultáneamente, la satisfacción de haber obtenido la acreditación por parte de un órgano reconocido internacionalmente. En general, las empresas ya certificadas en calidad (ISO) pueden aproximarse a modelos de gestión de excelencia con ciertas ventajas al contar con experiencia.

Además, la empresa también posee el *Certified Forestry by SmartWood*, emitido por el FSC (*Forest Stewardship Council*), en 2006, y el *Certificado de Conformidade do Sistema de Gestão da Qualidade*, emitido por la SGS (*Société Générale de Surveillance*), que está acreditada por el IPAC (*Instituto Português de Acreditação*).

Por último, la empresa se encuentra certificada con la norma ISO 9001:2008 desde 2014, emitida en el año de 2014, por IPAC (*Instituto Português de Acreditação, I.P.*).

La empresa cumple con las normas europeas DIN relativas a equipamientos para parques infantiles. Los productos presentados en el catálogo e en la página WEB del Parque Infantil 2011-2012 fueron concebidos de modo que minimicen la probabilidad de ocurrencia de cualquier tipo de accidente. La seguridad y el cumplimiento de las normas fueron testados y aprobados a través del símbolo GS (*Geprüfte Sicherheit*)

Los productos son además sometidos a tests rigurosos por el organismo de Certificación TÜV Rheinland, cumpliendo las normas CEN, relativas a equipamientos para parques infantiles en la Europa (CEN TC 136/SC1), por ello, se encuentran en conformidad con las normas EN 1176-1,2,3,4,5,6,7; EN 1177.

Hace pocos años, la empresa sólo actuaba a nivel nacional tanto en la distribución de productos como en su aplicación.

En la actualidad, gracias a una buena red de contactos (clientes, aliados y representantes), que permitan la proximidad de un mercado cada vez más global, la empresa empieza a ser, cada vez más, una marca conocida a nivel internacional. Así, un conjunto de colaboradores y distribuidores directos, aseguran eficazmente la distribución de sus productos en Portugal Continental e Islas, en varios países de Europa como España y Francia, y África, más concretamente en Cabo Verde, Angola y Mozambique.

Las instalaciones ubicadas en Portugal se ampliaron y modernizaron para mejorar el espacio de exposición y la capacidad de respuesta en un mercado cada vez más exigente.

Por otro lado, la apertura de una nueva fábrica en España tiene como objetivo consolidar y definitivamente afirmar su presencia en Iberia y apoyar a diversos mercados europeos y africanos en los que ya está presente.

3.5. Análisis Económico-financiero

El análisis económico-financiero se fundamenta en los estados financieros anuales de la empresa. La información contable, elaborada de acuerdo con las Normas Contables portuguesas procedentes del SNC³ (Sistema de Normalização Contabilística), de Enero de 2010, fue certificada por el ROC (Revisor Oficial de Cuentas), o sea, un auditor estatutario.

Además, se hace la comparación con los datos publicados por la Central de Balanços del Banco de Portugal (2014), para el sector de actividad dónde la empresa actúa.

Vamos a comenzar el análisis financiero de la empresa de la manera más simple posible, ingresos-gastos, para ver la evolución de éstos en el tiempo y la situación actual.

³ *Decreto-Lei* n.º 158/2009, de 13 de julho

	2012		2013		2014	
Ventas	3.851.795,16€		5.366.111,47€		4.554.836,16€	
Compras	2.344.922,58€	61%	2.991.833,56€	56%	2.660.957,03€	58%
Gastos Totales	3.643.069,57€	95%	4.783.829,94€	89%	4.016.336,35€	88%
BAII	171.599,18€	4%	528.965,65€	10%	514.711,77€	11%

Tabla 3. Resultados de la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de la empresa de los años 2012, 2013 y 2014.

Como se puede observar en la tabla 3, las ventas de 2014 con respecto al año anterior han disminuido en torno a un 15%, cifra más que importante, pero que viene dada por la situación económica actual. Sin embargo, la relación entre gastos totales-ventas ha ido disminuyendo, ya que éstos se han reducido bastante.

La empresa también disminuye los beneficios en 2014, pero mejora la rentabilidad, eso sí, a costa de reducir los gastos.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LIQUIDEZ

Ratios de Liquidez	2012	2013	2014	Sector 2013
Liquidez General = $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	4,06	2,96	2,89	1,81
Tesorería = $\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Existencias}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1,83	1,60	1,34	1,56

Tabla 4. Ratios de Liquidez

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de la empresa de los años 2012, 2013 y 2014.

El valor de referencia del ratio de liquidez se sitúa entre 1,5 y 2. Sin embargo, este ratio que evalúa la solvencia a corto plazo es muy superior a 2, por lo que se puede afirmar que, por un lado, el Fondo de maniobra también será positivo y que la empresa puede hacer frente a sus deudas más inmediatas, aunque por otro lado, ello podría indicar una pérdida de rentabilidad por mantener la empresa activos corrientes ociosos. La empresa lleva a cabo una gestión prudente del riesgo de liquidez, fundamentada en el mantenimiento de suficiente efectivo o depósitos de liquidez inmediata.

Por otra parte, si comparamos la evolución durante los tres ejercicios, se observa que el ratio de liquidez general ha ido disminuyendo hasta alcanzar en el año 2014 un valor de 2,89, cifra muy superior al valor considerado óptimo (1,5).

El ratio de Tesorería, más próximo a los valores considerados adecuados que el anterior ratio de liquidez general, es también positivo en los tres ejercicios. Se puede observar que el ratio de tesorería ha ido decreciendo hasta alcanzar en el año 2014 un valor de 1,34, cifra superior al valor considerado óptimo (1), lo que podría indicar un exceso de liquidez con su consiguiente coste de oportunidad.

Para finalizar, en el año 2013, el ratio de liquidez (2,96) y el ratio de tesorería (1,60) están por encima de los registrados para el sector de actividad donde actúa la empresa (1,81 y 1,56, respectivamente).

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE ENDEUDAMIENTO

Ratios de endeudamiento	2012	2013	2014	Sector 2013
Ratio de Endeudamiento = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo Total}}$	0,42	0,44	0,41	3,58
Endeudamiento remunerado = $\frac{\text{Fondos ajenos remunerados}}{\text{Patrimonio Neto}}$	0,43	0,42	0,35	0,31
Ratio de Autonomia = $\frac{\text{Patrimonio Neto}}{\text{Pasivo Total}}$	1,38	1,26	1,43	0,34
Ratio de solvencia o garantía = $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$	2,38	2,26	2,43	0,70
Ratio de Calidad de la Deuda = $\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}}$	0,41	0,57	0,58	-

Tabla 5. Ratios de endeudamiento

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de la empresa de los años 2012, 2013 y 2014.

El indicador endeudamiento permite evaluar el grado de intensidad de los fondos ajenos en relación con los fondos propios y, por tanto, el nivel de dependencia de los acreedores en el desarrollo normal de la actividad, o sea, en el equilibrio financiero permanente de la empresa, ya que, cuanto mayor sea la cuantía de la financiación ajena, más elevada será la fragilidad de los resultados.

El ratio de endeudamiento nos indica que la empresa está suficientemente capitalizada ya que en 2014 este ratio presenta un valor de 0,41, cifra muy próxima al valor considerado adecuado (0,4). La empresa sigue incrementando las reservas legales por lo que crece el Patrimonio Neto, esto unido al aumento del pasivo de la empresa provoca que la empresa se encuentre menos

capitalizada en el año 2014 respecto al año anterior. Asimismo, los valores están muy por debajo de los presentados por el sector donde ejerce su actividad.

El indicador que sirve para medir el riesgo financiero, que resultó de la adaptación del ratio de endeudamiento, y que sólo considera la deuda financiera o fondos ajenos remunerables, ha ido decreciendo hasta alcanzar en el año 2014 un valor de 0,35. En el año 2013, la cifra (0,42) se sitúa ligeramente superior a la registrada por el sector (0,31).

El ratio de autonomía financiera presenta un valor en 2014 de 1,43, cifra ligeramente inferior al 1,5 recomendable. Sin embargo, la autonomía de la empresa aumenta en el último ejercicio debido a que el pasivo aumenta en menor proporción que el patrimonio neto. Asimismo, los valores están muy por encima de los revelados para el sector (0,34) en el año 2013.

El ratio de solvencia debe ser mayor que 1 para que la empresa no tenga problemas para hacer frente a las deudas. La solvencia de la empresa es clara pero con valores un poco elevados por lo que deberemos cuestionar si éste ratio se adecua a la política de inversión-financiación llevada a cabo. En 2014, existen 2,43 euros por cada euro de deuda, la empresa podría endeudarse más sin comprometer su solvencia, ya que puede hacer frente a la totalidad de sus deudas (tanto a largo como a corto plazo) con la totalidad de sus activos. La empresa presenta mayor solvencia en 2014 respecto al año anterior, esto se debe fundamentalmente al incremento del pasivo en menor proporción que el aumento del activo. La empresa demuestra, pues, mejores cifras respecto al sector.

Con respecto a la calidad de la deuda, este ratio compara los fondos ajenos a corto plazo con los fondos ajenos totales e nos indica, pues, el nivel relativo de endeudamiento a corto plazo, lo cual ha ido creciendo hasta alcanzar en el año 2014 un valor de 0,58. La calidad de la deuda al 31 de diciembre de 2014 de 58% fue superior al índice de calidad de la deuda de la misma fecha del año 2012 que fue de 41% indicando un desmejoramiento de la calidad de la deuda de la empresa.

ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

Ratios de rentabilidad	2012	2013	2014	Sector 2013
Margen $= \frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}}$	0,04	0,10	0,11	4,30
Rotación del Activo $= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$	0,80	0,95	0,75	1,13
Ratio de Rentabilidad Económica $\text{RE (ROI)} = \frac{\text{BAII}}{\text{Activo Total}}$	0,04	0,09	0,09	5,41
Ratio de Rentabilidad de las Ventas $= \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Ventas}}$	0,03	0,07	0,09	4,42
Ratio de Rentabilidad Financiera $\text{RF (ROE)} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$	0,04	0,12	0,12	5,01
Apalancamiento Financiero $= \frac{\text{BAI}}{\text{BAII}} \times \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Neto}}$	1,46	1,71	1,61	1,78
Rotación del Activo Corriente $= \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Corriente}}$	1,14	1,26	1,09	-
Plazo medio de cobro $= \frac{\text{Saldo medio clientes} \times 365}{\text{Ventas}}$	139	96	132	141

Plazo medio de pago = $\frac{\text{Saldo medio Proveedores} \times 365}{\text{Compras}}$	60	95	115	125
Rotación de Inventario (nº veces) = $\frac{\text{CMV}}{\text{Inventario}}$	1,17	1,49	1,07	-
Periodo medio de Permanencia de Inventario (nº días) = $\frac{365}{\text{Rotación de Inventario}}$	312	245	341	118

Tabla 6. Ratios de rentabilidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de las cuentas anuales de la empresa de los años 2012, 2013 y 2014.

La Rentabilidad Económica, también conocida por rentabilidad de los fondos totales o de las inversiones totales, refleja la relación que existe entre el Resultado Antes de Intereses e Impuestos por Operaciones Continuas (RAIIOC) o Beneficio Antes de Intereses e Impuestos (BAII) y el total de los capitales invertidos en su realización, esto es, el total del activo.

Con respecto a la evolución y los factores que inciden en la productividad del activo. Se observa que el rendimiento es muy bajo, aunque haya aumentado en 2013 un 5% respecto al ejercicio anterior, es decir, pasa de 0,04 a 0,09. Esto es debido fundamentalmente a la mejora del Beneficio antes de intereses e impuestos (BAII), gracias principalmente a la mejora del resultado de explotación como consecuencia de una reducción en los costes de producción. En el año 2014 la empresa mantiene su rentabilidad económica constante a niveles de 2013.

Se puede observar que la empresa sigue una estrategia basada en el margen. Así, el margen, que nos indica cuánto gana la empresa por unidad vendida, apenas sufre variación positiva durante los tres años. Todavía, la cifra para el año 2013 se sitúa muy por debajo del valor presentado por el sector (4,30).

Por su parte la rotación, disminuyó hasta alcanzar en el año 2014 un valor de 0,75, debido a que el activo aumenta y al mismo tiempo las ventas decrecen respecto al año anterior. En el año de 2013, la rotación alcanzaba un valor de 0,95, cifra inferior al valor considerado para el sector (1,13) donde ejerce su actividad.

En consecuencia, al descomponer el ratio de rentabilidad económica, la empresa podrá conocer mejor las causas del rendimiento obtenido y lograr en el futuro una mejora de la misma actuando de tres formas diferentes

- Incrementando el margen, siempre que la rotación permanezca constante;
- Aumentando la rotación, siempre que el margen permanezca invariable;
- Reduciendo cualquiera de las dos magnitudes, siempre que alternativamente, se produzca un aumento similar de la otra magnitud, de cuyo producto resulte una tasa de rentabilidad mayor.

Ahora se comentará el rendimiento generado por la empresa en relación a la inversión de los propietarios, por lo tanto se considera que la rentabilidad financiera es la más interesante para el accionista, ya que compara el beneficio que es resultante para los propietarios en relación a los recursos financieros confiados y arriesgados por ellos en el negocio.

En una primera aproximación se observa que, en el año 2013, la rentabilidad financiera creció un 8% respecto al ejercicio anterior, pasando de 0,04 a 0,12. No obstante, observamos que su evolución se ha estacionado en el año 2014. Además la cifra para el año 2013 se sitúa muy por debajo del valor presentado por el sector (5,01).

En definitiva, en el año 2013 los ratios de rentabilidad económica y financiera están bastante por debajo de los registrados para el sector de actividad donde actúa la empresa.

En relación con el periodo medio de cobro, en el año de 2013, la empresa presentaba un valor de 96, cifra inferior al valor considerado para el sector donde ejerce su actividad (141). Sin embargo, en el año 2014, el periodo medio

de cobro ya alcanzaba un valor de 132 días, lo que significa un empeoramiento de su situación.

Por otro lado, se observa que el periodo medio de pago aumentó en 2014 un 21% respecto al ejercicio anterior, es decir, pasa de 95 a 115 días. En el año de 2013, el valor registrado por la empresa es inferior a la cifra conocida para el sector situada en los 125 días.

Por último, con respecto a la rotación de Inventario, en el año 2014 el Inventario se renovará una media de 1,07 veces. De acuerdo con los Balances de la empresa, la rotación del año 2014 fue un poco menor a la del año 2013 que fue de 1,49 veces, lo que implica un empeoramiento.

Como se puede observar en la tabla 6, en el año 2014 los productos permanecieron en el almacén o tardaron en venderse una media de 341,12 días. Por lo demás, importa decir que, el periodo medio de permanencia de las existencias en Inventario del año 2014 fue bastante superior al del año 2013 que fue de 244,96 días notándose un-significativo empeoramiento, es decir, ha aumentado en casi cien días con respecto al año anterior. Además, en el año 2013, los valores de la empresa son muy superiores al valor registrado para el sector (118).

3.6. Misión, Visión, Valores y Estrategia

Empezamos con la definición de la misión y visión, implantadas por la empresa hasta la fecha de nuestra investigación.

Misión

La elaboración de la misión ha sido establecida por el gerente y el responsable de compras, y ha quedado como sigue a continuación: “Concebir, fabricar y comercializar productos que satisfacen las exigencias de los clientes y usuarios”.

Como se puede observar, la declaración de la misión de la empresa ya denota la estrategia que piensa seguir la empresa con respecto a sus clientes, es decir, la de cercanía con el cliente. Pero este tema lo trataremos en los siguientes apartados, especialmente en el dedicado a la perspectiva del cliente.

La empresa se identifica según sus propias palabras de la siguiente manera: “una gran empresa hasta en las pequeñas cosas”.

Pues acredita que la calidad se asienta tanto en la eficacia como en la funcionalidad, independientemente del tamaño del producto. La creatividad, funcionalidad y calidad de sus respuestas en fábrica y la comercialización de soluciones para espacios urbanos hacen de la empresa una referencia en el sector.

Visión

La visión definida por la empresa es “Ser el líder del mercado nacional e internacional, a través de una continua innovación, máxima calidad y excelencia de servicios, ofertando oportunidades de desarrollo para las comunidades en donde actuamos”.

Valores

Los principales valores bajo los cuales se rige la organización son los siguientes:

- Orientación de servicio;
- Innovación;
- Excelencia en la calidad de sus productos;
- Integridad en su labor diaria;
- Respeto;
- Compromiso con la empresa y el cliente;
- Confianza.

Estrategia

Desde luego, de acuerdo con las respuestas al cuestionario se concluye que la empresa no tiene un documento escrito sobre la estrategia planteada. Los directivos dicen que dedican tiempo a pensar específicamente sobre aspectos fundamentales del negocio pero que no lo plasman en un plan escrito. En este caso los métodos de planificación estratégica son informales.

Para los propietarios y directivos de la empresa, “tener clara una Estrategia empresarial es tener claras las cosas importantes y qué hacer con tanta claridad”. En la actualidad, la empresa tiene que gestionar muchas cosas, unas más importantes que otras.

Así, en la actualidad, la empresa se desenvuelve en un entorno organizacional bastante competitivo, en el que la calidad del producto, es altamente necesaria para que la empresa se mantenga en el tiempo. Es importante destacar que si no existe una calidad razonable del producto, lo más probable es que los clientes se vayan a la competencia, por el simple hecho de que los clientes buscarán a quien les satisfaga mejor sus requerimientos.

Sin embargo, una parte significativa de la clientela integra entidades municipales, con un poder negociador muy elevado. Y, por otro lado, en este entorno de mercado, la competencia actual es muy agresiva, a través de la práctica de precios más económicos. La mayoría de las empresas competidoras, que participan y ganan concursos públicos, ofrecen cada vez más precios por debajo de los costes para conseguir un contrato.

Por todo ello, la empresa busca, por un lado, disminuir esta fuerte dependencia, y, por otro, explotar nuevos segmentos de mercado, nacionales e internacionales.

Por ello, la estrategia de la empresa consiste en crear nuevos segmentos de mercado, todo ello acompañado de una estrategia de costes bajos, debido a que si se logran aumentar los clientes y disminuir los costes, la rentabilidad de la empresa será mayor. Eso sí, no se debe desvalorizar la calidad del producto, ni mucho menos la del servicio ofrecido.

3.7. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL realizado a partir del cuestionario base, o sea lo primero realizado (véase Cuestionario en anexo) permitió identificar los principales factores externos clave para nuestra empresa, referentes al entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico (o ambiental), legal y a la competencia, aspectos sobre los cuales los directivos tienen poco o ningún control directo. De ahí que se pueda determinar, por un lado, las oportunidades que presenta el entorno y, por otro, las amenazas que debe enfrentar el negocio en el ámbito donde ejerce su actividad.

Con base en las respuestas obtenidas a través del cuestionario base, fueron identificadas y seleccionadas las principales oportunidades y amenazas señaladas por los entrevistados. Tales factores fueron incluidos en un segundo cuestionario, efectuado en una segunda entrevista, con el propósito de establecer una clasificación de los mismos, de acuerdo con su grado de importancia/impacto para la empresa. Para evaluar el grado de importancia, cada entrevistado atribuyó una nota de 1 a 5 a cada factor, con la siguiente escala utilizada: 1 = Para nada importante; 2 = Algo importante; 3 = Importante; 4 = Muy importante y 5= En extremo importante.

Tal como se dice anteriormente, para la obtención y tratamiento de los datos se utilizó el método Delphi, una técnica cualitativa de previsión, que parte de los datos disponibles y de la intuición de los individuos, llamados expertos, para lograr un resultado de grupo, conocido por consenso.

Para cumplir nuestra misión se trabajó con grupo de siete expertos, anteriormente referidos.

Se empezó el proceso Delphi con una entrevista personal, en la que se planteó la siguiente pregunta abierta, para extraer, a partir de ahí, los ítems sobre los que se asentaría la continuación del trabajo de grupo, de forma que sean los propios participantes expertos los que proporcionen los ítems sobre los que van a trabajar después:

¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas de la empresa?

A continuación se presentan las relaciones con todas las respuestas con respecto a las oportunidades y amenazas señaladas, remitidas a los expertos para que las valoren.

Relación de las oportunidades para el cuestionario de valoración a realizar por los expertos del grupo de trabajo:

1. Rápida evolución tecnológica.
2. Perspectiva futura de mejora de la situación económico-financiera del país.
3. Apertura a nuevos mercados externos: perspectivas de incrementar las exportaciones. La empresa mantiene relaciones con clientes potenciales del mercado europeo y de los PALOP (Países africanos de lengua oficial portuguesa), un conjunto de mercados que representan un gran potencial de consumo.
4. Demanda y desarrollo de nuevos productos.
5. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas.
6. Políticas fiscales favorables, en materia de disminución del nivel de los impuestos sobre el rendimiento de las sociedades.
7. Tendencia favorable en materia de cambios sociales. Los patrones socio-culturales y estilos de vida se han modificado, mayor preocupación con el bienestar social y la salud, y mayor demanda de espacios públicos para la práctica del deporte.
8. Financiación de la Unión Europea en el ámbito de la estrategia Europa 2020. Los nuevos Fondos Estructurales y de Inversión contemplan la posibilidad de apoyo a las PYMEs en materia de subvenciones para proyectos concretos relacionados con las políticas de la UE.
9. Mayor preocupación y prioridad con la maximización del bienestar de los ciudadanos por parte de los municipios.
10. Utilización de nuevos canales de distribución/venta.

Relación de las amenazas para el cuestionario de valoración a realizar por los expertos del grupo de trabajo:

1. Competencia actual agresiva con precios más económicos. Amenaza de guerra por los precios practicados por la competencia. La mayoría de las empresas competidoras, que participan y ganan concursos públicos, ofrecen cada vez más precios por debajo de los costes para conseguir un contrato.
2. Crisis económica. La actual demanda del mercado es muy débil.
3. Limitación de financiación debido a la actual situación débil del sector financiero.
4. Debilidad financiera de las administraciones públicas nacionales y locales.
5. Posibilidad de nueva reglamentación que afecte el sector, en materia de control de fabricación y normas de seguridad de los productos. (Posibilidad de necesidad de nuevas certificaciones).
6. Impacto de la legislación en materia de las administraciones públicas nacionales, regionales y locales o municipales, que puede suponer una limitación para la captación de nuevos clientes.
7. Debilidad de los mercados externos para los cuales se propone exportar, principalmente Angola.
8. Crisis económica actual: la gente en general gasta menos dinero en cosas innecesarias como puede ser los productos fabricados y comercializados por la empresa, ya que no son bienes de primera necesidad para la clientela.
9. Incertidumbre política (elecciones en Octubre de 2015).

Una vez preparado el material con la información básica correspondiente a la etapa anterior, se le proporciona a cada elemento del grupo de trabajo para su revisión y atribución de un grado de importancia. Se dio a los expertos una relación de los ítems para que la valorasen (Véase los Cuestionarios de Atribución de Importancia para Oportunidades y Amenazas en anexo).

Después de obtenidas las respuestas, se procedió a la agregación de las distintas estimaciones individuales, obteniendo medidas de tendencia central

de la distribución obtenida, es decir la media y mediana, y una medida de dispersión, o sea la desviación típica, que son tomadas como respuestas del grupo.

Agregación de las estimaciones tras la primera ronda:

Oportunidades	Integración de respuestas (valuación)							Media	Mediana	Desviación típica
	1	2	3	4	5	6	7			
1	2	5	4	5	5	5	5	4,43	5,00	1,05
2	5	5	5	2	5	5	5	4,57	5,00	1,05
3	4	4	4	5	5	4	2	4,00	4,00	0,93
4	5	5	5	2	4	5	4	4,29	5,00	1,03
5	3	3	3	3	3	2	3	2,86	3,00	0,35
6	4	4	2	4	4	2	4	3,43	4,00	0,90
7	2	2	2	2	3	3	5	2,71	2,00	1,03
8	3	3	4	3	4	4	3	3,43	3,00	0,49
9	3	1	3	3	3	3	3	2,71	3,00	0,70
10	3	4	3	3	3	4	3	3,29	3,00	0,45

Tabla 7. Resultados Oportunidades. Primera ronda.

Fuente: Elaboración propia.

Amenazas	Integración de respuestas (valuación)							Media	Mediana	Desviación típica
	1	2	3	4	5	6	7			
1	2	4	4	4	4	4	4	3,71	4,00	0,70
2	5	5	5	5	5	2	5	4,57	5,00	1,05
3	4	3	4	4	1	4	4	3,43	4,00	1,05
4	4	5	5	4	4	2	5	4,14	4,00	0,99
5	3	3	3	3	3	3	4	3,14	3,00	0,35
6	5	2	5	5	5	5	3	4,29	5,00	1,16
7	3	4	1	3	3	3	3	2,86	3,00	0,83
8	2	2	2	2	2	2	2	2,00	2,00	0,00
9	4	1	3	3	3	1	3	2,57	3,00	1,05

Tabla 8. Resultados Amenazas. Primera ronda.

Fuente: Elaboración propia.

Se reordenaron los ítems en función de los valores medios obtenidos y se procedió a una nueva jerarquización:

Oportunidades	Integración de respuestas (valuación)							Media	Mediana	Desviación típica
	1	2	3	4	5	6	7			
2	5	5	5	2	5	5	5	4,57	5,00	1,05
1	2	5	4	5	5	5	5	4,43	5,00	1,05
4	5	5	5	2	4	5	4	4,29	5,00	1,03
3	4	4	4	5	5	4	2	4,00	4,00	0,93
6	4	4	2	4	4	2	4	3,43	4,00	0,90
8	3	3	4	3	4	4	3	3,43	3,00	0,49
10	3	4	3	3	3	4	3	3,29	3,00	0,45
5	3	3	3	3	3	2	3	2,86	3,00	0,35
7	2	2	2	2	3	3	5	2,71	2,00	1,03
9	3	1	3	3	3	3	3	2,71	3,00	0,70

Tabla 9. Resultados Oportunidades Jerarquizados. Primera ronda.

Fuente: Elaboración propia.

Amenazas	Integración de respuestas (valuación)							Media	Mediana	Desviación típica
	1	2	3	4	5	6	7			
2	5	5	5	5	5	2	5	4,57	5,00	1,05
6	5	2	5	5	5	5	3	4,29	5,00	1,16
4	4	5	5	4	4	2	5	4,14	4,00	0,99
1	2	4	4	4	4	4	4	3,71	4,00	0,70
3	4	3	4	4	1	4	4	3,43	4,00	1,05
5	3	3	3	3	3	3	4	3,14	3,00	0,35
7	3	4	1	3	3	3	3	2,86	3,00	0,83
9	4	1	3	3	3	1	3	2,57	3,00	1,05
8	2	2	2	2	2	2	2	2,00	2,00	0,00

Tabla 10. Resultados Amenazas Jerarquizados. Primera ronda.

Fuente: Elaboración propia.

Las medidas obtenidas fueron remitidas a los expertos, junto con su respuesta individual anterior.

A la luz de esta nueva información que se les remitió, los elementos participantes en el proceso fueron requeridos para que revisaran sus primeras estimaciones, si es que lo consideraban oportuno. En este caso, los miembros

participantes revisaron sus estimaciones, por lo que se calculó de nuevo la medida de dispersión de los valores asignados a cada ítem en todas las respuestas, reordenándolos en función de los valores medios obtenidos.

Agregación de las respuestas obtenidas tras la segunda ronda:

Oportunidades	Integración de respuestas (valuación)							Media	Mediana	Desviación típica
	1	2	3	4	5	6	7			
1	4	5	4	5	5	5	5	4,71	5,00	0,45
2	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
3	4	4	4	5	5	4	4	4,29	4,00	0,45
4	5	5	5	4	4	5	4	4,57	5,00	0,49
5	3	3	3	3	3	2	3	2,86	3,00	0,35
6	4	4	3	4	4	3	4	3,71	4,00	0,45
7	2	2	2	2	3	3	2	2,29	2,00	0,45
8	3	3	4	3	4	4	3	3,43	3,00	0,49
9	3	3	3	3	3	3	3	3,00	3,00	0,00
10	3	4	3	3	3	4	3	3,29	3,00	0,45

Tabla 11. Resultados Oportunidades. Segunda ronda.

Fuente: Elaboración propia.

Amenazas	Integración de respuestas (valuación)							Media	Mediana	Desviación típica
	1	2	3	4	5	6	7			
1	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4,00	0,00
2	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
3	4	3	4	4	3	4	4	3,71	4,00	0,45
4	4	5	5	4	4	4	5	4,43	4,00	0,49
5	3	3	3	3	3	3	4	3,14	3,00	0,35
6	5	4	5	5	5	5	4	4,71	5,00	0,45
7	3	4	4	3	3	3	3	3,29	3,00	0,45
8	2	2	2	2	2	2	2	2,00	2,00	0,00
9	3	3	3	3	3	3	3	3,00	3,00	0,00

Tabla 12. Resultados Amenazas. Segunda ronda.

Fuente: Elaboración propia.

Se procedió a una nueva jerarquización:

Oportunidades	Integración de respuestas (valuación)							Media	Mediana	Desviación típica
	1	2	3	4	5	6	7			
2	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
1	4	5	4	5	5	5	5	4,71	5,00	0,45
4	5	5	5	4	4	5	4	4,57	5,00	0,49
3	4	4	4	5	5	4	4	4,29	4,00	0,45
6	4	4	3	4	4	3	4	3,71	4,00	0,45
8	3	3	4	3	4	4	3	3,43	3,00	0,49
10	3	4	3	3	3	4	3	3,29	3,00	0,45
9	3	3	3	3	3	3	3	3,00	3,00	0,00
5	3	3	3	3	3	2	3	2,86	3,00	0,35
7	2	2	2	2	3	3	2	2,29	2,00	0,45

Tabla 13. Resultados Oportunidades Jerarquizados. Segunda ronda.

Fuente: Elaboración propia.

Amenazas	Integración de respuestas (valuación)							Media	Mediana	Desviación típica
	1	2	3	4	5	6	7			
2	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
6	5	4	5	5	5	5	4	4,71	5,00	0,45
4	4	5	5	4	4	4	5	4,43	4,00	0,49
1	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4,00	0,00
3	4	3	4	4	3	4	4	3,71	4,00	0,45
7	3	4	4	3	3	3	3	3,29	3,00	0,45
5	3	3	3	3	3	3	4	3,14	3,00	0,35
9	3	3	3	3	3	3	3	3,00	3,00	0,00
8	2	2	2	2	2	2	2	2,00	2,00	0,00

Tabla 14. Resultados Amenazas Jerarquizados. Segunda ronda.

Fuente: Elaboración propia.

Las iteraciones del proceso Delphi en la segunda ronda, permitieron percibir consenso en las respuestas, es decir, su mediana prácticamente no oscila. Esto significa que se ha llegado al máximo consenso al que se podía optar después del intercambio anónimo de información. Los intervinientes en el proceso consideran que el objetivo del mismo fue alcanzado.

Para finalizar el proceso, fue remitido a todos los participantes el resultado final de la última ronda de interacción del grupo, la cual se puede considerar como respuesta final del grupo.

Del proceso de interacciones llevado a cabo de acuerdo con el método Delphi se han obtenido los resultados necesarios para la elaboración del Análisis PESTEL.

Relación de las oportunidades seleccionadas y clasificadas:

Clasificación	Oportunidades
1	Perspectiva futura de mejora de la situación económico-financiera del país.
2	Rápida evolución tecnológica.
3	Demanda y desarrollo de nuevos productos.
4	Apertura a nuevos mercados externos: perspectivas de incrementar las exportaciones. La empresa mantiene relaciones con clientes potenciales del mercado europeo y de los PALOP (Países africanos de lengua oficial portuguesa), un conjunto de mercados que representan un gran potencial de consumo.
5	Políticas fiscales favorables, en materia de disminución del nivel de los impuestos sobre el rendimiento de las sociedades.
6	Financiación de la Unión Europea en el ámbito de la estrategia Europa 2020. Los nuevos Fondos Estructurales y de Inversión contemplan la posibilidad de apoyo a las PYME en materia de subvenciones para proyectos concretos relacionados con las políticas de la UE.
7	Utilización de nuevos canales de distribución/venta.
8	Mayor preocupación y prioridad con la maximización del bienestar de los ciudadanos por parte de los municipios.
9	Posibilidad de establecer alianzas estratégicas
10	Tendencia favorable en materia de cambios sociales. Los patrones socio-culturales y estilos de vida se han modificado, mayor preocupación con el bienestar social y la salud, y mayor demanda de espacios públicos para la práctica del deporte.

Tabla 15. Oportunidades.

Fuente: Elaboración propia.

Relación de las amenazas seleccionadas y clasificadas:

Clasificación	Amenazas
1	Crisis económica. La actual demanda del mercado es muy débil.
2	Impacto de la legislación en materia de las administraciones públicas nacionales, regionales y locales o municipales, que puede suponer una limitación para la captación de nuevos clientes.
3	Debilidad financiera de las administraciones públicas nacionales y locales.
4	Competencia actual agresiva con precios más económicos. Amenaza de guerra por los precios practicados por la competencia. La mayoría de las empresas competidoras, que participan y ganan concursos públicos, ofrecen cada vez más precios por debajo de los costes para conseguir un contrato.
5	Limitación de financiación debido a la actual situación débil del sector financiero.
6	Debilidad de los mercados externos para los cuales se propone exportar, principalmente Angola.
7	Posibilidad de nueva reglamentación que afecte el sector, en materia de control de fabricación y normas de seguridad de los productos. (Posibilidad de necesidad de nuevas certificaciones).
8	Incertidumbre política (elecciones en Octubre de 2015).
9	Crisis económica actual: la gente en general gasta menos dinero en cosas innecesarias como puede ser los productos producidos y comercializados por la empresa, ya que no son bienes de primera necesidad para la clientela.

Tabla 16. Amenazas.

Fuente: Elaboración propia.

3.8. Análisis DAFO

Tal como se comentó con anterioridad, es recomendable efectuar el análisis PESTEL antes del análisis DAFO, el cual está basado en factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

Las dos herramientas PESTEL y DAFO se completan, ya que sus visiones desde puntos de vista opuestos permiten generar un cuadro completo y pueden ser de valiosa utilidad si las conclusiones que provienen de ambas se contemplan en la toma de decisiones de la empresa.

Desde luego, la perspectiva interna tiene que ver con aspectos sobre los cuales los directivos de la empresa tienen algún grado de control.

Con respecto al análisis interno de la organización, los resultados fueron obtenidos por medio de encuestas con el grupo de trabajo. Y, para la obtención y tratamiento de los datos se utilizó el método Delphi.

Se comienza el proceso Delphi con la siguiente pregunta abierta:

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?

A continuación se presentan las relaciones con todas las respuestas con respecto a las fortalezas y debilidades señaladas, remitidas a los expertos para que las valoren.

Relación de las fortalezas para el cuestionario de valoración a realizar por los expertos del grupo de trabajo:

1. Situación financiera estable.
2. Instalaciones bien localizadas y pertenecientes a la empresa.
3. Producto: Calidad, *design* y confiabilidad del producto. Atestiguado por la certificación de calidad ISO 9001:2000. Los productos tienen la acreditación necesaria a nivel internacional
4. Uso de las nuevas tecnologías: Tecnología apropiada. Los procesos se pueden adaptar. Hace años que usaron programas informáticos en el

departamento técnico de diseño y desarrollo. También se usan para publicitarse y darse a conocer, mediante las páginas web.

5. Expansión a nuevos mercados: apertura de una nueva fábrica en España.
6. Compromiso de los empleados con la organización.
7. Oferta segmentada: Diversificación de los productos ofrecidos. La empresa abarca varios segmentos de mercado y población.
8. Personal: equipo profesional de empleados con amplia experiencia
9. Marca: Notoriedad y reconocimiento de la marca.

Relación de las debilidades para el cuestionario de valoración a realizar por los expertos del grupo de trabajo:

1. Stocks inventario elevados.
2. Costes unitarios elevados. Necesidad de mejorar la gestión de costes.
3. Poder negociador de los clientes: las administraciones públicas, que constituyen aproximadamente 70% de la cifra de negocios, presentan un elevado poder negociador. Plazo medio de cobro de estos clientes un poco largo e imposible de negociar.
4. Necesidad de sistemas de información avanzados: empresa sin controles internos de gestión y organización funcional.
5. Política de los recursos humanos poco desarrollada, en materia de capacitación y formación, evaluación del desempeño y/o sistemas de recompensa.
6. Estructura organizacional jerárquica centralizada y poco flexible. Liderazgo comprometido más conservador, poco participativo y poco democrático, por parte de la familia propietaria.
7. Débil conocimiento por parte del personal y poca sistematización del proceso de evaluación de las estrategias.
8. Financiación condicionada debido a la actual situación débil del sector financiero.
9. Capacidad comercial: necesidad de una fuerza de ventas más capacitada, competitiva y agresiva.

Se proporciona a cada elemento del grupo de trabajo el material con la información básica correspondiente a la etapa anterior, para su revisión y atribución de un grado de importancia. Se dio a los expertos una relación de los ítems para que la valoren (Véase los Cuestionarios de Atribución de Importancia para Fortalezas y Debilidades en anexo).

Después de obtenidas las respuestas, se procedió a la agregación de las distintas estimaciones individuales, obteniendo medidas de tendencia central de la distribución obtenida, es decir la media y mediana, y una medida de dispersión, o sea la desviación típica, que son tomadas como respuestas del grupo.

Agregación de las estimaciones tras la primera ronda:

Fortalezas	Integración de respuestas (valuación)							Media	Mediana	Desviación típica
	1	2	3	4	5	6	7			
1	4	3	5	4	4	3	4	3,86	4,00	0,64
2	3	3	4	3	3	4	3	3,29	3,00	0,45
3	5	3	5	5	5	3	5	4,43	5,00	0,90
4	3	4	4	4	4	5	2	3,71	4,00	0,88
5	3	5	4	3	3	4	4	3,71	4,00	0,70
6	2	5	2	3	2	2	3	2,71	2,00	1,03
7	4	4	4	3	4	5	4	4,00	4,00	0,53
8	3	5	4	4	3	5	5	4,14	4,00	0,83
9	5	2	5	5	5	5	5	4,57	5,00	1,05

Tabla 17. Resultados Fortalezas. Primera ronda.

Fuente: Elaboración propia.

Debilidades	Integración de respuestas (valuación)							Media	Mediana	Desviación típica
	1	2	3	4	5	6	7			
1	3	4	3	3	3	4	3	3,29	3,00	0,45
2	3	3	4	3	4	4	1	3,14	3,00	0,99
3	4	4	2	5	4	4	5	4,00	4,00	0,93
4	5	5	5	5	5	2	5	4,57	5,00	1,05
5	5	5	5	4	5	5	4	4,71	5,00	0,45
6	3	3	3	3	3	3	2	2,86	3,00	0,35
7	2	3	3	2	3	3	3	2,71	3,00	0,45
8	2	2	2	2	2	2	3	2,14	2,00	0,35
9	4	1	5	4	4	4	4	3,71	4,00	1,16

Tabla 18. Resultados Debilidades. Primera ronda.

Fuente: Elaboración propia.

Se reordenó los ítems en función de los valores medios obtenidos y se procedió a una nueva jerarquización:

Fortalezas	Integración de respuestas (valuación)							Media	Mediana	Desviación típica
	1	2	3	4	5	6	7			
9	5	2	5	5	5	5	5	4,57	5,00	1,05
3	5	3	5	5	5	3	5	4,43	5,00	0,90
8	3	5	4	4	3	5	5	4,14	4,00	0,83
7	4	4	4	3	4	5	4	4,00	4,00	0,53
1	4	3	5	4	4	3	4	3,86	4,00	0,64
4	3	4	4	4	4	5	2	3,71	4,00	0,88
5	3	5	4	3	3	4	4	3,71	4,00	0,70
2	3	3	4	3	3	4	3	3,29	3,00	0,45
6	2	5	2	3	2	2	3	2,71	2,00	1,03

Tabla 19. Resultados Fortalezas Jerarquizados. Primera ronda.

Fuente: Elaboración propia.

Debilidades	Integración de respuestas (valuación)							Media	Mediana	Desviación típica
	1	2	3	4	5	6	7			
5	5	5	5	4	5	5	4	4,71	5,00	0,45
4	5	5	5	5	5	2	5	4,57	5,00	1,05
3	4	4	2	5	4	4	5	4,00	4,00	0,93
9	4	1	5	4	4	4	4	3,71	4,00	1,16
1	3	4	3	3	3	4	3	3,29	3,00	0,45
2	3	3	4	3	4	4	1	3,14	3,00	0,99
6	3	3	3	3	3	3	2	2,86	3,00	0,35
7	2	3	3	2	3	3	3	2,71	3,00	0,45
8	2	2	2	2	2	2	3	2,14	2,00	0,35

Tabla 20. Resultados Debilidades Jerarquizados. Primera ronda.

Fuente: Elaboración propia.

Las medidas obtenidas son remitidas a los expertos, junto con su respuesta individual anterior.

A la luz de esta nueva información que se les remitió, los elementos participantes en el proceso son requeridos para que revisen sus primeras estimaciones, si es que lo consideran oportuno. En este caso, los miembros participantes revisaron sus estimaciones, por lo que se calcularon de nuevo la

medida de dispersión de los valores asignados a cada ítem en todas las respuestas, reordenándolos en función de los valores medios obtenidos.

Agregación de las respuestas obtenidas tras la segunda ronda:

Fortalezas	Integración de respuestas (valuación)							Media	Mediana	Desviación típica
	1	2	3	4	5	6	7			
1	4	3	5	4	4	3	4	3,86	4,00	0,64
2	3	3	4	3	3	4	3	3,29	3,00	0,45
3	5	4	5	5	5	4	5	4,71	5,00	0,45
4	4	4	4	4	4	5	4	4,14	4,00	0,35
5	3	5	4	3	3	4	4	3,71	4,00	0,70
6	2	3	2	3	2	2	3	2,43	2,00	0,49
7	4	4	4	3	4	5	4	4,00	4,00	0,53
8	4	5	4	4	4	5	5	4,43	4,00	0,49
9	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00

Tabla 21. Resultados Fortalezas. Segunda ronda.

Fuente: Elaboración propia.

Debilidades	Integración de respuestas (valuación)							Media	Mediana	Desviación típica
	1	2	3	4	5	6	7			
1	4	4	3	3	3	4	3	3,43	3,00	0,49
2	3	3	4	3	4	4	4	3,57	4,00	0,49
3	4	4	4	5	4	4	5	4,29	4,00	0,45
4	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
5	5	5	5	4	5	5	4	4,71	5,00	0,45
6	3	3	3	3	3	3	2	2,86	3,00	0,35
7	2	3	3	2	3	3	3	2,71	3,00	0,45
8	2	2	2	2	2	2	3	2,14	2,00	0,35
9	4	4	5	4	4	4	4	4,14	4,00	0,35

Tabla 22. Resultados Debilidades. Segunda ronda.

Fuente: Elaboración propia.

Se procedió a una nueva jerarquización:

Fortalezas	Integración de respuestas (valuación)							Media	Mediana	Desviación típica
	1	2	3	4	5	6	7			
9	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
3	5	4	5	5	5	4	5	4,71	5,00	0,45
8	4	5	4	4	4	5	5	4,43	4,00	0,49
4	4	4	4	4	4	5	4	4,14	4,00	0,35
7	4	4	4	3	4	5	4	4,00	4,00	0,53
1	4	3	5	4	4	3	4	3,86	4,00	0,64
5	3	5	4	3	3	4	4	3,71	4,00	0,70
2	3	3	4	3	3	4	3	3,29	3,00	0,45
6	2	3	2	3	2	2	3	2,43	2,00	0,49

Tabla 23. Resultados Fortalezas Jerarquizados. Segunda ronda.

Fuente: Elaboración propia.

Debilidades	Integración de respuestas (valuación)							Media	Mediana	Desviación típica
	1	2	3	4	5	6	7			
4	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
5	5	5	5	4	5	5	4	4,71	5,00	0,45
3	4	4	4	5	4	4	5	4,29	4,00	0,45
9	4	4	5	4	4	4	4	4,14	4,00	0,35
2	3	3	4	3	4	4	4	3,57	4,00	0,49
1	4	4	3	3	3	4	3	3,43	3,00	0,49
6	3	3	3	3	3	3	2	2,86	3,00	0,35
7	2	3	3	2	3	3	3	2,71	3,00	0,45
8	2	2	2	2	2	2	3	2,14	2,00	0,35

Tabla 24. Resultados Debilidades Jerarquizados. Segunda ronda.

Fuente: Elaboración propia.

Las iteraciones del proceso Delphi en la segunda ronda, permitieron detectar consenso en las respuestas, es decir, su mediana prácticamente no oscila. Esto significa que se ha llegado al máximo consenso al que se podía optar después del intercambio anónimo de información. Los intervinientes en el proceso consideran que el objetivo del mismo fue alcanzado.

Para finalizar el proceso, fue remitido a todos los participantes el resultado final de la última ronda de interacción del grupo, la cual se puede considerar como respuesta final del grupo.

Del proceso de interacciones llevado a cabo de acuerdo con el método Delphi se han obtenido los resultados necesarios para la elaboración del DAFO.

Lista de fortalezas seleccionadas y clasificadas:

Clasificación	Fortalezas
1	Marca: Notoriedad y reconocimiento de la marca.
2	Producto: Calidad, <i>design</i> y confiabilidad del producto. Atestiguado por la certificación de calidad ISO 9001:2000. Los productos tienen la acreditación necesaria a nivel internacional.
3	Personal: equipo profesional de empleados con amplia experiencia.
4	Uso de las nuevas tecnologías: Tecnología apropiada. Los procesos se pueden adaptar. Hace años que usaron programas informáticos en el departamento de diseño técnico y desarrollo. También se usan para publicitarse y darse a conocer, mediante las páginas web.
5	Oferta segmentada: Diversificación de los productos ofrecidos. La empresa abarca varios segmentos de mercado y población.
6	Situación financiera estable.
7	Expansión a nuevos mercados: apertura de una nueva fábrica en España.
8	Instalaciones bien localizadas y pertenecientes a la empresa.
9	Compromiso de los empleados con la organización.

Tabla 25. Fortalezas.

Fuente: Elaboración propia.

Lista de debilidades seleccionadas y clasificadas:

Clasificación	Debilidades
1	Necesidad de sistemas de información avanzados: empresa sin controles internos de gestión y organización funcional.
2	Política de los recursos humanos poco desarrollada, en materia de capacitación y formación, evaluación del desempeño y/o sistemas de recompensa.
3	Poder negociador de los clientes: las administraciones públicas, que constituyen aproximadamente 70% de la cifra de negocios, presentan un elevado poder negociador. Plazo medio de cobro de estos clientes un poco largo e imposible de negociar.
4	Capacidad comercial: necesidad de una fuerza de ventas más capacitada, competitiva y agresiva.
5	Costes unitarios elevados. Necesidad de mejorar la gestión de costes.
6	Stocks inventario elevados.
7	Estructura organizacional jerárquica centralizada y poco flexible. Liderazgo comprometido más conservador, poco participativo y poco democrático, por parte de la familia propietaria.
8	Débil conocimiento por parte del personal y poca sistematización del proceso de evaluación de las estrategias.
9	Financiación condicionada debido a la actual situación débil del sector financiero

Tabla 26. Debilidades.

Fuente: Elaboración propia

3.9. Análisis DAFO-CAME

Finalmente, una vez desarrollada, la Matriz DAFO se complementa con el análisis CAME.

Dicho análisis canaliza los resultados de la matriz DAFO, transformándolos en un plan de acción. De hecho, sugiere qué se debe hacer con los elementos integrantes del DAFO, correlacionando una a una las cuatro partes con las cuatro acciones que propone.

Por tanto, con el análisis CAME, que a continuación se presenta, a las debilidades responderemos con acciones que las corrijan (corregir). Las fortalezas, es claro que conviene mantenerlas (mantener), o incluso mejorarlas. Las amenazas deben ser afrontadas (afrontar) para solucionarlas y, las oportunidades inmediatamente las consideraremos como áreas de negocio susceptibles de explotación (explotar).

MANTENER LAS FORTALEZAS
La empresa tiene muchos puntos fuertes y sabe explotarlos adecuadamente. Para mantener las fortalezas en un futuro debe seguir la misma estrategia que hasta ahora.

Tabla 27. Mantener las Fortalezas.

Fuente: Elaboración propia.

CORREGIR LAS DEBILIDADES

1. Iniciar la implementación de un sistema de información adecuado a la empresa.
2. Débil política de personal: la empresa debería motivar más a sus trabajadores a través de políticas de premios y recompensas, programas de formación y evaluación continua de las necesidades en la materia.
3. Poder negociador de los clientes: la empresa debería buscar y fidelizar más a los otros clientes y no depender tanto de las entidades públicas. Además, como ya hemos visto antes, las ventas han disminuido. Es por ello que la empresa debe llegar a más y nuevos clientes, y, de preferencia, no públicos.
4. Capacidad comercial: la empresa debería reforzar el equipo comercial y promover acciones de formación.
5. Coste unitarios elevados: revisar el proceso de compra para intentar reducir los costes de producto, y buscar nuevos proveedores.
6. Stocks de inventario elevados: La empresa debe mejorar su gestión de productos y stocks.
7. Estructura organizacional jerárquica centralizada: la situación podrá alterarse ya que la sucesión del liderazgo está encaminada pela presencia del hijo de los propietarios, que ya trabaja en la empresa.
8. Poca sistematización del proceso de evaluación de la estrategia: la solución podrá surgir con la implementación del CMI.
9. Financiación condicionada: no haremos nada por ahora, pero hay perspectivas de mejora de los mercados financieros.

Tabla 28. Corregir las Debilidades.

Fuente: Elaboración propia.

EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES

1. Situación económico-financiera del país: la progresiva recuperación de la economía en Europa, lleva la empresa a aprovechar la mejora de la actual crisis económica del país, por ello ya está invirtiendo en la construcción de un nuevo almacén y adquisición de vehículos de transporte.
2. Continuos avances tecnológicos: como las tecnologías evolucionan y mejoran constantemente, para estar a la cabeza de las empresas del sector, la empresa de estudio debería explotar en mayor medida su departamento de I+D+i (Investigación, desarrollo e innovación) para analizar nuevas técnicas y sus posibles aplicaciones en la empresa.
3. Desarrollo de nuevos productos: la demanda de nuevas soluciones para pavimentos (recubrimientos de superficies y suelos para instalaciones deportivas, pistas deportivas, pistas de tenis, parkings, aparcamientos, industria en general, almacenes, centros comerciales, etc.) está siendo estudiada y desarrollada por el Departamento Diseño Técnico y Desarrollo de la empresa.
4. Apertura a nuevos mercados externos: la empresa tiene perspectivas de incrementar las exportaciones. Por un lado, gracias a la globalización la empresa ha podido abrir una unidad en España y planea seguir con su expansión en un país de los PALOP (Países africanos de lengua oficial portuguesa). De hecho en la actualidad, mantiene relaciones con clientes potenciales del mercado europeo y de los PALOP, un conjunto de mercados que representan un gran potencial de consumo. En algunos lugares le resultará más sencillo pero habrá algunos países en los que no tenga las mismas posibilidades. En estos casos tiene que buscar una alianza con alguna empresa que ya se haya hecho un hueco en ese mercado.
5. Políticas fiscales favorables: la empresa puede sacar un gran provecho de esto ya que el gobierno ha propuesto una disminución del nivel de los impuestos sobre el rendimiento de las sociedades.
6. Financiación de la Unión Europea - Estrategia Europa 2020: la empresa ya ha visto esta oportunidad y planea candidatearse a los nuevos Fondos Estructurales y de Inversión que contemplan la posibilidad de apoyo a las PYME en materia de subvenciones para proyectos concretos y programas de formación del personal.

7. Utilización de nuevos canales de distribución: con la apertura de la fábrica en España es posible a la empresa hacerse un hueco en ese mercado, ampliar su red de contacto y buscar nuevos canales de distribución.

8. Mayor preocupación con la maximización del bienestar de la comunidad: la empresa tiene que explotar en mayor medida la apertura de nuevos concursos públicos por parte de las entidades municipales.

9. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas: a nivel internacional, la empresa tiene que buscar una alianza con alguna empresa que ya se haya hecho un hueco en un determinado mercado puede suponer una magnífica oportunidad para ampliar su dimensión en ese mercado y enfrentarse a la competencia.

10. Cambios socio-culturales y estilos de vida: la empresa puede sacar un gran provecho de esto ya que aumenta la demanda de parques y jardines públicos y privados, equipamiento deportivo y barcos de recreo, entre otros. En cuanto a la nueva tendencia de práctica de deporte es una oportunidad para la empresa buscar la forma de alargar su abanico de clientes y no depender tanto de los ayuntamientos, alcaldías y demás entidades públicas.

Tabla 29. Explotar las Oportunidades.

Fuente: Elaboración propia.

AFRONTAR LAS AMENAZAS

1. Crisis económica actual: Para hacer frente la empresa debe ajustar los precios aplicados con respecto a la competencia, principalmente en materia de concursos públicos.
2. Impacto de la legislación en materia de las administraciones públicas: no haremos nada por ahora, pero se debe conocer y acompañar muy bien la publicación de todas las leyes en esta materia.
3. Situación financiera de las administraciones públicas centrales y locales: no hay que subestimar la importancia de esta problemática, ya que representan elevado porcentaje del total de clientes.
4. Competencia en el sector: ante la amenaza de la práctica de precios más bajos, la empresa no se puede quedar atrás, por ello, debe vigilar a la competencia y tiene que no sólo revisar sus precios sino que además debe seguir implantando estrategias de innovación y diferenciación de sus productos.
5. Limitación de financiación: la situación de la banca ya revela una clara recuperación de liquidez, lo que permite a las instituciones de crédito aumentar la concesión de créditos a la actividad económica, y mejorar las condiciones de financiación de las pymes, más necesitadas y penalizadas con las políticas de crédito restrictivas.
6. Debilidad de los mercados externos: no hay que subestimar la importancia del clima de inestabilidad de los mercados internacionales, y en particular de Angola.
7. Existencia de nueva reglamentación: se deben conocer muy bien los mercados en los que se va a introducir y cumplir todas las leyes, las normas de calidad y seguridad, y poseer todas las certificaciones necesarias.
8. Incertidumbre política: la situación política suele ser tan volátil que ni siquiera los expertos pueden predecir un posible cambio en la misma. Por ello a la hora de tomar de decisiones importantes, la empresa debe antes explorar las consecuencias de las alternativas o los riesgos asociados a futuros cambios políticos.

Tabla 30. Afrontar las Amenazas.

Fuente: Elaboración propia.

ESTRATEGIAS DEL ANÁLISIS DAFO-CAME

ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F+O) – Explotar	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (A+F) - Mantener
Desarrollo de nuevas líneas de negocio, nuevos productos y nuevos segmentos de mercados.	Mejorar la gestión de costes.
Explotar las relaciones con clientes en mercado nacional/internacional.	Desarrollo exhaustivo del plan de calidad orientado a cubrir la máxima satisfacción del cliente.
Desarrollo de una alianza estratégica con una empresa que disponga de una buena estructura de distribución.	Mejorar la gestión de productos y stocks.
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (A+D) - Afrontar	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (O+D) - Corregir
Desarrollar sistemas de información avanzados y adecuados a las necesidades de la organización.	Desarrollo de una buena política de los recursos humanos.
Mejorar procesos y controles internos.	Máxima inversión en la actividad I+D.
Desarrollar estrategias de precios más competitivas	Incremento de la capacidad productiva para poder abarcar nuevos clientes y mercados.
Potenciar las relaciones con las administraciones públicas.	Desarrollo de alianzas con competidores en sectores parciales frente a terceros competidores, considerando la reacción de una buena sociedad.
Potenciar la cultura organizacional.	Sistematizar la evaluación de las estrategias.
Expandir la práctica de responsabilidad social	Establecer clientes prioritarios.

Tabla 31. Estrategias del Análisis DAFO-CAME

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones del análisis de la empresa:

Con respecto a la situación de las instalaciones y sus capacidades a la fecha de la investigación, se considera que son más que suficientes para la actividad que realiza la empresa actualmente.

Si bien es cierto que debido a las especificaciones del público al que se dirige, centrado mayoritariamente en los ayuntamientos y alcaldías, la empresa tendrá que incrementar su capacidad productiva para poder abarcar nuevos clientes y mercados nacionales e internacionales.

La empresa se propone una estrategia de medio y largo plazo basada en la diversificación de la cartera de negocios y la internacionalización de la actividad empresarial, para garantizar el valor económico y la sostenibilidad.

Además, aunque los productos/servicios que ofrece la empresa son valorados por sus clientes, ésta ya ha empezado a aumentar su variedad y a desarrollar nuevos productos, como por ejemplo en materia de nuevas soluciones para pavimentos (recubrimientos de superficies y suelos para instalaciones deportivas, pistas deportivas, pistas de tenis, parkings, aparcamientos, industria en general, almacenes, centros comerciales, etc.), ya en fase de desarrollo por parte del Departamento Técnico y Desarrollo de la empresa.

La empresa también intentará llegar a nuevos clientes mediante las nuevas tecnologías, como ya se ha mencionado antes mediante la página web y explotar el comercio electrónico.

Y, aunque, como hemos visto, los gastos han disminuido bastante, sin embargo las ventas también han bajado, lo que significa que la relación entre gastos-ventas por el momento se mantiene en valores muy negativos. Por ello hacemos especial hincapié en mejorar la gestión de costes/gastos como ya hemos mencionado.

La política de mantener en stock productos importantes para los clientes no da muy buen resultado, ya que el Periodo medio de Permanencia en Inventario (341 días en el año de 2014) es excesivo, por lo que sería aconsejable revisar qué clientes/productos son los más rentables y proceder a la revisión de dicha política. La política de reducir stocks es una buena idea siempre y cuando se respeten los

stocks mínimos y no afecten al buen funcionamiento de la empresa o haga incurrir en demasiados costes.

Después del análisis económico-financiero que hemos realizado de la empresa, ésta se encuentra en una buena posición de autonomía financiera para afrontar la situación en la que está inmersa.

En relación con el análisis externo, la empresa no sólo actúa a nivel local y regional sino que también se mueve en todo el mercado nacional, y ya ha empezado a explotar otros mercados internacionales, lo que pone de manifiesto en gran medida que la competencia es amplia y poderosa, habiéndose realizado fuertes inversiones por grandes grupos empresariales.

Por otro lado, también tiene su parte negativa, ya que competidores de otras zonas lejanas también lucharán por hacerse un hueco en este mercado local. Sin embargo, cabe mencionar que la gran mayoría de los competidores actuales de la empresa está pasando por momentos delicados teniendo en cuenta la situación económica actual.

Por todo esto, la empresa creo que puede afrontar con total garantía la situación actual, e incluso aprovecharla para abrir nuevos mercados y llegar a más clientes.

3.10. Las cuatro perspectivas

El CMI se propone crear un equilibrio entre los distintos factores que constituyen la gestión empresarial, reduciendo los riesgos de un enfoque exclusivamente a corto plazo. Tal como se comentó con anterioridad, la filosofía del modelo parte de los conceptos de visión, misión y cadena de valor, que empieza en el aprendizaje y crecimiento y que, a través de la gestión de los procesos internos se llega al cliente. De ahí que, por acumulación, estos tres aspectos derivan en unos resultados económicos y financieros. De hecho, el CMI observa los indicadores financieros no como un fin, sino como la consecuencia de unas conductas concertadas.

Y, en este sentido, cada una de las cuatro perspectivas mencionadas requiere la fijación previa de unos objetivos. Seguidamente se determinan unas estrategias

básicas para alcanzar esos objetivos. Por fin, se proponen unos indicadores coherentes con los objetivos y estrategias previamente establecidos.

Para que el CMI sea una herramienta de gestión útil para la empresa objeto de estudio, los objetivos deben reflejar la estrategia de la misma, sólo de esta forma el CMI será provechoso; el establecimiento de cada una de las perspectivas debe ayudar a la organización a explicar cómo va a conseguir la implantación de la estrategia tanto a corto como a medio plazo.

Para la selección de los objetivos de las cuatro perspectivas, se realizaron reuniones con los elementos del grupo de trabajo. Y, para la obtención y tratamiento de los datos se utilizó el método Delphi. Con este proceso interactivo se pretendió seleccionar los objetivos con un grado de importancia igual o superior a 3 (=Importante de la escala establecida, véase el Anexo 8 – Cuestionario de atribución de Importancia – Objetivos).

Para comenzar el proceso Delphi se plantea la siguiente pregunta abierta, de forma que sean los propios participantes expertos los que proporcionen los ítems sobre los que van a trabajar después:

¿Cuáles son los objetivos estratégicos que deben ser establecidos de la empresa?

A continuación se presenta una relación con todas las respuestas con respecto a los 25 objetivos estratégicos propuestos por los expertos.

Relación de los objetivos estratégicos propuestos para debate en reunión con el grupo de trabajo:

1. Mejorar las ventas a los clientes ya existentes.
2. Aumentar la satisfacción del cliente.
3. Mejorar los márgenes actuales.
4. Mantener la satisfacción de los trabajadores.
5. Productividad de los trabajadores.
6. Aumentar las ventas procedentes de nuevos productos.
7. Aumentar los ingresos procedentes de nuevos segmento de mercado.
8. Gestión de la calidad.

9. Conocer mejor a nuestros clientes.
10. Garantizar la calidad de los productos y servicios.
11. Reducir los ciclos de caja.
12. Coste de la deuda.
13. Disminución del endeudamiento.
14. Captación de nuevos clientes.
15. Mejorar las capacidades y competencias de los empleados.
16. Mejorar los sistemas de información.
17. Garantizar la selección y gestión de clientes.
18. Acoplar nuestro almacén a las necesidades de nuestros clientes (convenios).
19. Mejorar la imagen.
20. Fidelizar los clientes claves.
21. Innovación de productos.
22. Optimizar la infraestructura existente.
23. Retención de los empleados.
24. Asegurar competencias críticas.
25. Potenciar la cultura organizacional.

Una vez preparado el material con la información básica correspondiente a la etapa anterior, se le proporciona a cada elemento del grupo de trabajo para su revisión y atribución de un grado de importancia. Se entregó a los expertos una relación de los ítems para que la valoren (Véase el Anexo 8 – Cuestionario de atribución de Importancia – Objetivos).

Después de obtenidas las respuestas, se procedió a la agregación de las distintas estimaciones individuales, obteniendo medidas de tendencia central de la distribución obtenida, es decir la media y mediana, y una medida de dispersión, o sea la desviación típica, que son tomadas como respuestas del grupo.

Agregación de las estimaciones de la primera ronda:

Objetivo	Integración de respuestas (valuación)							Media	Mediana	Desviación típica
	1	2	3	4	5	6	7			
1	5	2	5	4	5	5	5	4,43	5,00	1,05
2	5	4	3	5	4	5	5	4,43	5,00	0,73
3	3	5	4	4	4	3	4	3,86	4,00	0,64
4	4	5	5	5	3	5	5	4,57	5,00	0,73
5	5	4	4	3	5	4	4	4,14	4,00	0,64
6	5	4	2	4	5	4	5	4,14	5,00	0,99
7	3	5	4	5	5	5	4	4,43	4,00	0,73
8	3	4	3	4	4	3	3	3,43	3,00	0,49
9	5	5	5	5	5	5	2	4,57	5,00	1,05
10	4	3	4	4	2	4	4	3,57	4,00	0,73
11	4	4	3	4	3	3	3	3,43	3,00	0,49
12	2	2	2	1	5	2	2	2,29	2,00	1,16
13	1	4	1	1	1	5	2	2,14	1,00	1,55
14	3	4	4	3	4	3	3	3,43	3,00	0,49
15	4	4	2	4	4	5	4	3,86	4,00	0,83
16	3	4	4	3	3	4	3	3,43	3,00	0,49
17	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00	0,00
18	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00	0,00
19	2	1	1	1	1	1	1	1,14	1,00	0,35
20	1	1	1	1	1	2	5	1,71	1,00	1,39
21	5	2	5	5	5	5	5	4,57	5,00	1,05
22	2	5	4	4	5	4	4	4,00	4,00	0,93
23	5	5	5	3	5	5	5	4,71	5,00	0,70
24	1	1	2	5	1	1	1	1,71	1,00	1,39
25	3	4	3	3	3	3	3	3,14	3,00	0,35

Tabla 32. Resultados Objetivos. Primera ronda.

Fuente: Elaboración propia.

Se reordenó los ítems en función de los valores medios obtenidos y se procedió a una nueva jerarquización:

Objetivo	Integración de respuestas (valuación)							Media	Mediana	Desviación típica
	1	2	3	4	5	6	7			
23	5	5	5	3	5	5	5	4,71	5,00	0,70
4	4	5	5	5	3	5	5	4,57	5,00	0,73
9	5	5	5	5	5	5	2	4,57	5,00	1,05
21	5	2	5	5	5	5	5	4,57	5,00	1,05
1	5	2	5	4	5	5	5	4,43	5,00	1,05
2	5	4	3	5	4	5	5	4,43	5,00	0,73
7	3	5	4	5	5	5	4	4,43	4,00	0,73
5	5	4	4	3	5	4	4	4,14	4,00	0,64
6	5	4	2	4	5	4	5	4,14	5,00	0,99
22	2	5	4	4	5	4	4	4,00	4,00	0,93
3	3	5	4	4	4	3	4	3,86	4,00	0,64
15	4	4	2	4	4	5	4	3,86	4,00	0,83
10	4	3	4	4	2	4	4	3,57	4,00	0,73
8	3	4	3	4	4	3	3	3,43	3,00	0,49
11	4	4	3	4	3	3	3	3,43	3,00	0,49
14	3	4	4	3	4	3	3	3,43	3,00	0,49
16	3	4	4	3	3	4	3	3,43	3,00	0,49
25	3	4	3	3	3	3	3	3,14	3,00	0,35
12	2	2	2	1	5	2	2	2,29	2,00	1,16
13	1	4	1	1	1	5	2	2,14	1,00	1,55
20	1	1	1	1	1	2	5	1,71	1,00	1,39
24	1	1	2	5	1	1	1	1,71	1,00	1,39
19	2	1	1	1	1	1	1	1,14	1,00	0,35
17	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00	0,00
18	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00	0,00

Tabla 33. Resultados Objetivos Jerarquizados. Primera ronda.

Fuente: Elaboración propia.

Las medidas obtenidas son remitidas a los expertos, junto con su respuesta individual anterior.

A la luz de esta nueva información que se les remete, los elementos participantes en el proceso son requeridos para que revisen sus primeras estimaciones, si es que lo consideran oportuno. En este caso, los miembros participantes revisaran sus estimaciones, por lo que se calculan de nuevo la medida de dispersión de los

valores asignados a cada ítem en todas las respuestas, reordenándolos en función de los valores medios obtenidos.

Resultados obtenidos tras la segunda circulación:

Objetivo	Integración de respuestas (valuación)							Media	Mediana	Desviación típica
	1	2	3	4	5	6	7			
1	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
2	5	4	5	5	4	5	5	4,71	5,00	0,45
3	3	5	4	4	4	4	4	4,00	4,00	0,53
4	4	5	5	5	5	5	5	4,86	5,00	0,35
5	5	4	4	5	5	4	4	4,43	4,00	0,49
6	5	4	5	4	5	4	5	4,57	5,00	0,49
7	3	5	4	5	4	5	4	4,29	4,00	0,70
8	3	4	3	4	4	3	3	3,43	3,00	0,49
9	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
10	4	3	4	4	4	4	4	3,86	4,00	0,35
11	4	4	3	4	3	3	3	3,43	3,00	0,49
12	2	2	2	1	2	2	2	1,86	2,00	0,35
13	1	2	1	1	1	1	2	1,29	1,00	0,45
14	3	4	4	3	4	3	3	3,43	3,00	0,49
15	4	4	4	4	4	5	4	4,14	4,00	0,35
16	3	4	4	3	3	4	3	3,43	3,00	0,49
17	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00	0,00
18	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00	0,00
19	2	1	1	1	1	1	1	1,14	1,00	0,35
20	1	1	1	1	1	2	1	1,14	1,00	0,35
21	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
22	5	5	4	4	5	4	4	4,43	4,00	0,49
23	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
24	1	1	2	1	1	1	1	1,14	1,00	0,35
25	3	4	3	3	3	3	3	3,14	3,00	0,35

Tabla 34. Resultados Objetivos. Segunda ronda.

Fuente: Elaboración propia.

Se procedió a una nueva jerarquización:

Objetivo	Integración de respuestas (valuación)							Media	Mediana	Desviación típica
	1	2	3	4	5	6	7			
1	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
9	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
21	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
23	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
4	4	5	5	5	5	5	5	4,86	5,00	0,35
2	5	4	5	5	4	5	5	4,71	5,00	0,45
6	5	4	5	4	5	4	5	4,57	5,00	0,49
5	5	4	4	5	5	4	4	4,43	4,00	0,49
22	5	5	4	4	5	4	4	4,43	4,00	0,49
7	3	5	4	5	4	5	4	4,29	4,00	0,70
15	4	4	4	4	4	5	4	4,14	4,00	0,35
3	3	5	4	4	4	4	4	4,00	4,00	0,53
10	4	3	4	4	4	4	4	3,86	4,00	0,35
8	3	4	3	4	4	3	3	3,43	3,00	0,49
11	4	4	3	4	3	3	3	3,43	3,00	0,49
14	3	4	4	3	4	3	3	3,43	3,00	0,49
16	3	4	4	3	3	4	3	3,43	3,00	0,49
25	3	4	3	3	3	3	3	3,14	3,00	0,35
13	1	2	1	1	1	1	2	1,29	1,00	0,45
19	2	1	1	1	1	1	1	1,14	1,00	0,35
20	1	1	1	1	1	2	1	1,14	1,00	0,35
24	1	1	2	1	1	1	1	1,14	1,00	0,35
17	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00	0,00
18	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00	0,00

Tabla 35. Resultados Objetivos Jerarquizados. Segunda ronda.

Fuente: Elaboración propia.

En las iteraciones del proceso Delphi en la segunda ronda, ya se percibió alguna estabilidad en las respuestas. No obstante, el grupo de trabajo aceptó realizar una tercera ronda para llegar a un mayor consenso con respecto al grado de importancia

atribuido a los objetivos a seleccionar. Así se repitió una vez más todo el proceso y se obtuvieron los siguientes resultados:

Agregación de las estimaciones de la tercera ronda:

Objetivo	Integración de respuestas (valuación)							Media	Mediana	Desviación típica
	1	2	3	4	5	6	7			
1	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
2	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
3	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4,00	0,00
4	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
5	5	4	4	5	5	4	4	4,43	4,00	0,49
6	5	4	5	4	5	4	5	4,57	5,00	0,49
7	4	5	4	5	4	5	4	4,43	4,00	0,49
8	3	4	3	4	4	3	3	3,43	3,00	0,49
9	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
10	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4,00	0,00
11	4	4	3	4	3	3	3	3,43	3,00	0,49
12	2	2	2	2	2	2	2	2,00	2,00	0,00
13	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00	0,00
14	3	4	4	3	4	3	3	3,43	3,00	0,49
15	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4,00	0,00
16	3	4	4	3	3	4	3	3,43	3,00	0,49
17	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00	0,00
18	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00	0,00
19	2	1	1	1	1	1	1	1,14	1,00	0,35
20	1	1	1	1	1	2	1	1,14	1,00	0,35
21	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
22	5	5	4	4	5	4	4	4,43	4,00	0,49
23	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
24	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00	0,00
25	3	3	3	3	3	3	3	3,00	3,00	0,00

Tabla 36. Resultados Objetivos. Tercera ronda.

Fuente: Elaboración propia.

Se procedió a una nueva jerarquización:

Objetivo	Integración de respuestas (valuación)							Media	Mediana	Desviación típica
	1	2	3	4	5	6	7			
1	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
2	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
4	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
21	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
23	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
9	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5,00	0,00
6	5	4	5	4	5	4	5	4,57	5,00	0,49
5	5	4	4	5	5	4	4	4,43	4,00	0,49
7	4	5	4	5	4	5	4	4,43	4,00	0,49
22	5	5	4	4	5	4	4	4,43	4,00	0,49
3	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4,00	0,00
10	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4,00	0,00
15	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4,00	0,00
8	3	4	3	4	4	3	3	3,43	3,00	0,49
11	4	4	3	4	3	3	3	3,43	3,00	0,49
14	3	4	4	3	4	3	3	3,43	3,00	0,49
16	3	4	4	3	3	4	3	3,43	3,00	0,49
25	3	3	3	3	3	3	3	3,00	3,00	0,00
12	2	2	2	2	2	2	2	2,00	2,00	0,00
19	2	1	1	1	1	1	1	1,14	1,00	0,35
20	1	1	1	1	1	2	1	1,14	1,00	0,35
17	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00	0,00
13	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00	0,00
24	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00	0,00
18	1	1	1	1	1	1	1	1,00	1,00	0,00

Tabla 37. Resultados Objetivos Jerarquizados. Tercera ronda.

Fuente: Elaboración propia.

Tras la tercera ronda se ha llegado al máximo consenso al que se podía optar después del intercambio anónimo de información. Los intervinientes en el proceso consideran que el objetivo del mismo fue alcanzado. Por otra parte, el grupo de expertos sugieren eliminar los ítems con una valoración por debajo de 3, o sea se eliminaron siete objetivos con menor importancia, y con el fin de diseñar un CMI más simple y sencillo.

Para finalizar el proceso, fue remitido a todos los participantes el resultado final de la última ronda de interacción del grupo, la cual se puede considerar como respuesta final del grupo.

Por lo tanto, a continuación, se presenta el resultado del proceso de grupo llevado a cabo.

Relación de los objetivos estratégicos seleccionados y clasificados por orden de importancia para cada perspectiva, de acuerdo con el grupo de trabajo, para la elaboración del CMI:

- **Perspectiva Financiera:**
 - Mejorar las ventas a los clientes ya existentes
 - Aumentar las ventas procedentes de nuevos productos
 - Aumentar los ingresos procedentes de nuevos segmento de mercado
 - Mejorar los márgenes actuales
 - Reducir los ciclos de caja
- **Perspectiva del Cliente:**
 - Conocer mejor a nuestros clientes
 - Aumentar la satisfacción del cliente
 - Garantizar la calidad de los productos y servicios
 - Captación de nuevos clientes
- **Perspectiva de los Procesos Internos:**
 - Innovación de productos
 - Optimizar la infraestructura existente
 - Gestión de la calidad
- **Perspectiva del aprendizaje y crecimiento:**
 - Retención de los empleados
 - Mantener la satisfacción de los trabajadores
 - Productividad de los trabajadores
 - Mejorar las capacidades y competencias de los empleados
 - Mejorar los sistemas de información
 - Potenciar la cultura organizacional

De este modo, con el propósito de diseñar el CMI, vamos a presentar los objetivos estratégicos seleccionados para cada una de las cuatro perspectivas.

A continuación, de la definición de los objetivos estratégicos, continuamos con el desarrollo de los indicadores que nos servirán para medir el alcance de cada uno de ellos.

En lo referente a la selección de los indicadores, en conjunto con el equipo de trabajo, se procedió de la siguiente manera:

- Análisis de los indicadores utilizados con anterioridad en la organización y definición de su validez para la medición de los factores claves del éxito;
- Selección de los indicadores potenciales para medir el estado de cada uno de los objetivos estratégicos;
- Selección de los indicadores definitivos.

Por último, se confeccionaron las metas que los indicadores deben alcanzar, así como también los medios que aportarán con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

3.11. Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera, tal como se fundamentó en el marco teórico, busca determinar si la implementación y ejecución de la estrategia está creando resultados positivos en la rentabilidad de la organización, es decir, si las actividades realizadas en virtud del cumplimiento de la estrategia planteada están creando valor en la empresa.

Durante las varias sesiones de trabajo, fue posible percibir que los propietarios fundadores de la empresa, no buscan exclusivamente el dinero como finalidad única y directa. Buscan fundamentalmente el beneficio como medio de consolidación, de permanencia y crecimiento en la actividad, creación e incremento de un patrimonio a medio o largo plazo, como fortaleza de la gestión y como posibilidad de realizar un trabajo que les satisface. Sin duda existe un gran componente de vocación y de realización personal y profesional de los propietarios de la empresa.

Para establecer los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera, con base en el análisis económico-financiero anteriormente presentado, nos hemos reunido con el grupo de trabajo, y en particular con el gerente y propietario de la empresa para conocer lo que espera obtener de ésta en los próximos años en lo referente a rentabilidad y beneficios.

De dicha reunión y a la vista de los datos que nos han aportado hemos extractado las siguientes conclusiones que describen su estado actual:

- Como se vio anteriormente en el análisis económico-financiero, las ventas han disminuido bastante en el último año, por lo que la empresa debe controlar en gran medida sus costes, los cobros y pagos, así como los stocks de existencias.
- No obstante, la empresa también está decidida a realizar pequeñas inversiones, si con ello se pueden incrementar las ventas.
- Por su parte, los gastos aún tienen una mala relación con respecto a las ventas, por lo que la empresa debe continuar mejorando su control.
- Con todo, su situación financiera no es mala, en materia de autonomía y de solvencia.

De esta manera, con base en lo anteriormente expuesto, hemos optado por una estrategia de sostenibilidad. Dicha estrategia está formada por dos vertientes, por un lado, la de maximizar las rentabilidades y mejorar los ciclos de caja, y, por otro, la de mejorar la productividad y realizar pequeñas inversiones que puedan dar lugar a un incremento de los ingresos, procedentes del aumento de las ventas con nuevos clientes y con nuevos productos.

Por ello, en primer lugar, hay que:

- Maximizar rentabilidades: en esta materia, se tienen muy en cuenta los costes, buscando reducirlos en la medida de lo posible, por lo que se debe conseguir un aumento de la productividad y de los ingresos, reducir los costes unitarios, diversificar y mejorar los canales de distribución, y reducir los gastos de explotación.
- Reducir los plazos reales de cobro y alargar los de pago.
- Mejorar las ventas en los clientes ya existentes.

En segundo lugar, la empresa tiene la necesidad de realizar pequeñas inversiones, con las que espera conseguir nuevos clientes y por tanto mejorar las ventas.

- Incrementar las ventas con el desarrollo de nuevos productos y con la explotación de nuevos segmentos de mercado, mediante la estrategia de diversificación de la cartera de negocios y la internacionalización de la actividad empresarial.

Por lo tanto, la empresa se propone, por un lado, el crecimiento y diversificación de los ingresos y, por otro, la reducción de los costes y mejora de la productividad.

Es por ello que, con todo lo anterior se puede concluir que la empresa ambicione alcanzar los siguientes objetivos:

- Mantener las ventas a los clientes ya existentes;
- Aumentar las ventas procedentes de nuevos productos;
- Aumentar los ingresos procedentes de nuevos segmentos de mercado;
- Mejorar los márgenes actuales;
- Reducir los ciclos de caja.

Perspectiva Financiera	
Meta General	Factores críticos identificados
Mejorar la eficiencia y el rendimiento de la empresa, para aumentar su rentabilidad. El objetivo principal es, pues, Creación de Valor.	Práctica de un crecimiento y diversificación de los ingresos. Busca de reducción de los costes y mejora de la productividad.

Tabla 38. Factores de la perspectiva financiera.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo	Descripción
<p style="text-align: center;">Mantener ventas con clientes actuales</p>	<p>Explicación del objetivo:</p> <p>La empresa se propone mantener los actuales clientes, pero aumentar la cifra de las ventas de dicha procedencia.</p> <p>Si bien es cierto que debido a las especificaciones del cliente al que se dirige, centrado mayoritariamente en entidades públicas, ayuntamientos, alcaldías, la empresa tendrá que revisar su política de precios para ganar más concursos públicos, y así conseguir competir con las otras empresas en este segmento de mercado. Sin embargo, para hacer frente a la guerra de precios, que es contraproducente para todas las empresas del sector, la empresa pondera establecer alianzas con otras empresas competidoras, en determinados concursos.</p> <p>No obstante, debería explotar mejor los otros clientes ya existentes de naturaleza privada, empresas y particulares. Y, si necesario, deberá adaptar o incrementar su capacidad productiva.</p> <p>Para medir la evolución de las ventas se utiliza el indicador de Incremento de las Ventas, que es un porcentaje y se realiza su medición con una periodicidad mensual.</p>

Aumentar los ingresos procedentes de nuevos productos

Explicación del objetivo:

Se trata de aumentar ingresos aumentando la gama de productos y servicios ofrecidos.

Para hacer frente a la elevada disminución de las ventas, la empresa ya está en fase de desarrollo de nuevos productos, como por ejemplo la búsqueda de nuevas soluciones para pavimentos.

Lo que la empresa espera es que estos nuevos productos aporten una mejora espectacular sobre los existentes para captar así nuevos clientes.

Sin embargo, es un proceso que obliga a realizar alguna inversión en la fase de su desarrollo.

Este objetivo se podrá medir con el indicador denominado Crecimiento de los ingresos procedentes de nuevos productos

Explicación del objetivo:

La empresa se propone desarrollar una estrategia de medio y largo plazo basada en la diversificación de la cartera de negocios y la internacionalización de la actividad empresarial, para garantizar el valor económico y la sostenibilidad.

Con el propósito de aumentar de la cuota de mercado para nuevos segmentos de mercado concretos, la empresa busca establecer alianzas estratégicas, a nivel internacional:

En primer lugar, con la nueva unidad de negocios recientemente abierta en España, la empresa ambiciona explotar nuevos canales de distribución en el mercado español y europeo.

Al mismo tiempo, la empresa piensa establecer una alianza con alguna empresa en Angola, donde ya se ha conseguido un nicho en un determinado mercado, lo que puede suponer una magnífica oportunidad para ampliar su dimensión en ese mercado y poder enfrentarse a la competencia.

Por otro lado, se trata, también, de ganar ventas a través de la explotación de nuevos canales de más bajo coste (electrónicos) de los pedidos. Además este tipo de canales suelen ser más eficaces. Se podría medir el Porcentaje de los negocios realizados a través de los distintos canales.

Explicación del objetivo:

Como se comentó con anterioridad, con base en el análisis económico-financiero, el objetivo principal de la empresa es reducir la relación de los gastos sobre los ingresos.

Para maximizar la rentabilidad, la empresa debe tener muy en cuenta los costes, reduciéndolos en la medida de lo posible, por lo que debe darse un aumento de la productividad y de los ingresos, una reducción de los costes unitarios, explotar nuevos canales y reducir los gastos de explotación.

Al mismo tiempo es necesario establecer una buena línea estratégica de negociación con los proveedores, fundamental para conseguir bajar los gastos de explotación, los costes unitarios y, por consiguiente, practicar precios de venta más competitivos.

Con la reducción de costes unitarios de producción, se trata de mejorar los márgenes de explotación, controlar los gastos directos, etc. El seguimiento de este indicador requerirá disponer de un sistema de cálculo de costes orientado hacia el proceso y basado en actividades.

Con la reducción de los gastos de explotación, se busca reducir gastos de venta, generales y de explotación, sin que necesariamente se vean afectados los objetivos orientados a clientes y procesos internos. Se desea que la empresa consiga medir los resultados producidos a partir de sus recursos de apoyo e indirectos. Por ejemplo se puede calcular el Porcentaje de disminución de los gastos de administración dividido entre las ventas.

Reducir los ciclos de caja	<p>Explicación del objetivo:</p> <p>Se trata de una medida de la eficiencia de gestión del activo corriente, ya que el ciclo de caja es medido como la suma de los días de costo de las ventas en inventario, el plazo medio de cobro menos el plazo medio de pago.</p> <p>Para la empresa el ciclo de caja corresponde al tiempo necesario para convertir los pagos a proveedores en cobros a clientes, por lo que reducir este ciclo es un buen objetivo para mejorar el fondo de maniobra.</p> <p>Además, esta problemática debería formar parte del proceso de financiación de la empresa, ya que se debe obtener la financiación apropiada teniendo en cuenta varias consideraciones: el equilibrio entre la diversidad de las fuentes de financiación, los precios, el nivel de endeudamiento adecuado y los plazos estipulados. Por ello, esto será esencial para la empresa a la hora de incrementar el valor para el accionista,</p> <p>En este sentido, la empresa se propone reducir los plazos reales de cobro y alargar los de pago, así como el periodo medio de aprovisionamiento, que es demasiado largo.</p>
-----------------------------------	--

Tabla 39. Descripción de los objetivos de la perspectiva financiera.

Fuente: Elaboración propia.

El diseño de los indicadores fue desarrollado en conjunto con el grupo de trabajo. Inicialmente se seleccionaron los indicadores y, seguidamente, se llevó a cabo el debate para así determinar la forma de determinarlos, el período en que sería conveniente medirlos, las metas a alcanzar, teniendo siempre en cuenta de que fueran posibles, y los responsables de la consecución de cada uno.

Los indicadores seleccionados finalmente fueron los siguientes:

Incremento de las Ventas = Ventas del Presente Mes / Ventas del Mes Anterior

Ingresos procedentes de nuevos productos = Ingresos procedentes de las ventas de nuevos productos / Total de Ventas

Ingresos procedentes de nuevos segmentos de mercado = Ingresos procedentes de las ventas de nuevos segmentos de mercado / Total de Ventas

Margen de explotación = (BAII / Ventas) x 100

Rentabilidad de las ventas = (Beneficio neto / Ventas) x 100

Rentabilidad económica = (BAII / Activo Total) x 100

Plazo medio de cobro = (Saldo medio clientes / Ventas) X 365

Plazo medio de pago = (Saldo medio Proveedores / Compras) X 365

Plazo de almacenamiento (nº días) = 365 / Rotación de Inventario

El diseño de la perspectiva financiera deberá recoger los objetivos, Indicadores, Metas, Medios e Iniciativas tal como se reflejan en el siguiente cuadro.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Medios e Iniciativas
Mantener las ventas a los clientes ya existentes	Incremento de las ventas (%)	Mejorar la cifra de ventas de los clientes actuales y por consiguiente, el crecimiento de los ingresos. Medición con periodicidad mensual.	<ul style="list-style-type: none"> - Los responsables de la consecución de este objetivo deberán ser los gerentes y Departamento Administrativo/ Financiero. - Informe de las Ventas totales del presente mes y Ventas del mes anterior. -Informe contable mensual con las ventas por cliente. - Diario de clientes. - Contactar o visitar a los clientes mediante red comercial, para conocer sus necesidades. - Ofrecer nuevos productos.

			<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar los servicios existentes a los clientes.
Aumentar las ventas procedentes de nuevos productos	Ingresos nuevos productos (%)	Aumentar las ventas a través de los nuevos productos un 5% mensual.	<ul style="list-style-type: none"> - Los responsables de la consecución de este objetivo deberán ser los gerentes y Departamento Administrativo/ Financiero. - Capacitar al departamento Técnico y Desarrollo para consecución de nuevos productos. - Adquirir los recursos necesarios para su producción. - Formar a los empleados en los nuevos productos. - Dar a conocer a los clientes potenciales los nuevos productos. - Establecer relaciones comerciales con los proveedores de los nuevos

			productos.
Aumentar los ingresos procedentes de nuevos segmentos de mercado	Incremento de los ingresos de los nuevos segmentos (%)	Aumento en participación del mercado (%) un 5% mensual	<ul style="list-style-type: none"> - Los responsables de la consecución de este objetivo deberán ser los gerentes y Departamento Administrativo/ Financiero. - Establecer contactos con clientes potenciales del mercado europeo y de los PALOP. - Participar en exposiciones, ferias y certámenes internacionales. - Explotar mejor la página Web para exponer de una forma más explícita el conjunto de actividades desarrollada por la empresa, y facilitar el contactar tanto con los clientes como con los proveedores. - Mejorar el pagerank de la página en "google".

			<ul style="list-style-type: none"> - Anunciarse en páginas relacionadas con la empresa o con el sector de actividad. - Potencializar la venta por Internet; - Revisar contratos con empresas de envío de existencias.
Mejorar los márgenes actuales	<p>Margen de explotación</p> <p>Rentabilidad de las ventas</p> <p>Rentabilidad económica</p>	Reducir por lo menos un 5% la relación de gastos sobre ingresos. Medición con periodicidad mensual.	<ul style="list-style-type: none"> - Los responsables de la consecución de este objetivo deberán ser los gerentes y Departamento Administrativo/ Financiero. - Informe contable mensual con la distribución de los gastos. - llevar a cabo medidas que permitan reducir los costes financieros, estructurales y por operación. - Mejorar las condiciones contratadas con los proveedores.

			<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de la rentabilidad por cliente. - Calcular el efectivo con que debe de contar la empresa para reducir los gastos financieros.
Reducir los ciclos de caja	<p>Plazo medio de cobro (nº días)</p> <p>Plazo medio de pago (nº días)</p> <p>Plazo de almacenamiento (nº días)</p>	<p>Acortar los plazos de cobro y alargar los plazos de pago.</p> <p>Reducir progresivamente los impagados hasta llegar a 0</p> <p>Mejorar la eficiencia en materia de gestión de stocks.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los responsables de la consecución de este objetivo deberán ser los gerentes y Departamento Administrativo/ Financiero. - Informe contable mensual para el seguimiento exhaustivo de los cobros a los clientes. - Pedir a los comerciales la tarea de informarse sobre la situación real de los clientes. - Reducción de los impagados.

Tabla 40. Objetivos, Indicadores, Metas, Medios e Iniciativas de la Perspectiva Financiera

Fuente: Elaboración propia.

3.12. Perspectiva del cliente

En armonía con la misión de la empresa, definida como: “Concebir, fabricar y comercializar productos que satisfacen las exigencias de los clientes y usuarios”, los objetivos estratégicos de esta perspectiva buscan determinar los factores que permiten generar valor para el cliente.

Correlativamente, la visión definida por la empresa es “Ser el líder del mercado nacional e internacional, a través de una continua innovación, máxima calidad y excelencia de servicios, ofertando oportunidades de desarrollo para las comunidades en donde actuamos”.

Así, la construcción de la perspectiva del cliente define la proposición de valor para los clientes objetivo y responde a la pregunta: Para alcanzar la visión, ¿cómo deben ver a la organización los clientes?

Sin embargo, tal como se dice anteriormente, aun cuando la cartera de clientes de la empresa objeto de estudio está diversificada, el 70% de las ventas se realizan a entidades públicas, tales como ayuntamientos, siendo que el 30% del resto de los clientes engloba los clientes particulares, empresas, y colectivos, tales como centros comerciales, mercados, clubs deportivos, etc.

En relación a los clientes públicos, las ventas se realizan a través de concursos públicos o licitaciones, o sea, lo que valoran en gran medida es el precio propuesto. Se trata, pues, de clientes con elevado poder negociador. En este punto hay que destacar que es fundamental para la empresa evitar la excesiva dependencia de clientes públicos y poder seguir así con su actividad en caso de que no le concedan la licitación que solicita.

En vista de este tipo de clientes, la estrategia de precios para una empresa como la que se estudia debe basarse en ofrecer un servicio de calidad a precios competitivos. Por ello, la fijación de precios va a estar orientada en función de los precios de la competencia. Hay que tener muy presente que la homogeneización en el nivel de calidad de las empresas que están en el sector ha provocado una fuerte competencia en los precios.

Con respecto a los restantes clientes, la empresa promete estar atenta a los mínimos cambios y tendencias y ser capaz de reaccionar antes de sufrir una pérdida significativa de la fidelidad y el consiguiente daño financiero. Para ello, el equipo de los comerciales realiza puntualmente encuestas para investigar posibles cambios en los valores básicos que se hayan notado en el índice de satisfacción del cliente, además de estar atentos a cualquier cambio en calidad, plazos de entrega, capacidad de entrega, porcentaje de devoluciones, etc.

Por otro lado, la empresa desea competir en el mercado en que ya está establecida, pero abarcando un área mayor de ventas. Se intentarán captar clientes con características similares a los que ya conocemos para poder partir desde un principio con ciertos conocimientos previos, y captar nuevos clientes con los nuevos canales, además de mantener o aumentar las ventas con los clientes potenciales de la zona mediante la producción y venta de nuevos productos.

Así, con la venta de nuevos productos, se espera conseguir proporcionar a nuestros clientes un valor añadido que esperamos, sumado al existente, nos permita satisfacer de mejor manera a nuestros clientes.

La empresa, como quiere afrontar su futuro, ha decidido optar por políticas de mayor cercanía a los clientes de la región, ya que debido a sus relaciones con ellos es donde posiblemente ya posea una ventaja competitiva. En este sentido, las instalaciones ubicadas en Portugal se ampliaron y modernizaron para mejorar el espacio de exposición y mejorar la capacidad de respuesta a la demanda en un mercado cada vez más exigente.

Sin embargo, por otro lado, la empresa planteó una estrategia a medio y largo plazo, para garantizar el valor económico y la sostenibilidad, basada en la diversificación de la cartera de negocios y la internacionalización de la actividad empresarial.

Así, la apertura de una nueva fábrica en España tiene como objetivo consolidar y definitivamente afirmar su presencia y participación en el mercado internacional.

Del mismo modo, la empresa debe aprovechar el conocimiento del negocio, la cuota de mercado, los recursos disponibles (recursos humanos, herramientas de gestión, cartera diversificada de productos) y las características de su iniciativa empresarial para crecer en el mercado PALOP, ya que existe una demanda creciente y no se presentan mayores limitaciones a la entrada de empresas extranjeras.

Una vez conocidos los principales tipos de clientes de la empresa, de qué forma interactúan estos con la empresa, y la estrategia que se desea seguir, con base en los resultados del cuestionario, en conjunto con el grupo de trabajo fue posible establecer los objetivos para esta perspectiva.

Los objetivos estratégicos de esta perspectiva buscan determinar los factores que permiten generar valor para el cliente. De este modo, dentro de un proceso de elaboración en conjunto con el grupo de trabajo seleccionado, se definieron los siguientes objetivos estratégicos:

- Retener al cliente;
- Aumentar la satisfacción del cliente;
- Garantizar la calidad de los servicios;
- Captación de nuevos clientes.

Perspectiva del cliente	
Meta General	Factores críticos identificados
Aumentar la cuota de mercado y obtener clientes satisfechos.	Aplicar un buen seguimiento a clientes y a la apertura de mercados. Aplicar una diferenciación de productos. Tener precios competitivos. Tener alianzas estratégicas con los proveedores. Imagen de la empresa respetada y reconocida

Tabla 41. Factores de la Perspectiva del Cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo	Descripción
Retener al cliente	<p>Explicación del objetivo:</p> <p>Se trata de lograr la lealtad de los clientes actuales. Por lo tanto, la empresa desea conocer mejor a sus principales tipos de clientes actuales, saber qué valoran estos clientes y saber de qué forma interactúan con la empresa.</p> <p>Este objetivo podrá ser medido con el indicador llamado Retención de los clientes.</p> <p>También podrá analizar el número de clientes que deciden cancelar definitivamente su relación con la empresa, hasta entonces habitual. Se calcula mediante la Tasa de deserción de clientes</p>
Aumentar la satisfacción del cliente	<p>Explicación del objetivo:</p> <p>Se trata de lograr la satisfacción de los clientes actuales. Así, la empresa se propone mejorar el servicio al cliente para aumentar su satisfacción.</p> <p>Por consiguiente, para medir la cantidad de clientes que se sienten satisfechos la empresa, mensualmente, un equipo de comerciales realizarán entrevistas a los clientes de la empresa.</p> <p>Este objetivo se podrá medir con el indicador llamado Porcentaje de clientes satisfechos.</p>

Garantizar la calidad de los productos y servicios	<p>Explicación del objetivo:</p> <p>La empresa sigue una política de calidad global. La acreditación obtenida con el certificado ISO 9001, significa para la empresa la consolidación de un compromiso de calidad en materia de concepción, desarrollo, de compra, de fabricación, de instalaciones y de venta.</p> <p>Según el gerente y propietario de la empresa: “No podemos seguir perdiendo clientes por problemas de Calidad”.</p> <p>Este objetivo se podrá medir con el indicador llamado Porcentaje de cumplimiento de las normas de calidad, que Indica el comportamiento y cumplimiento de las normas de calidad en vigor para el sector de actividad en donde la empresa actúa.</p>
Captación de nuevos clientes	<p>Explicación del objetivo:</p> <p>Se trata de lograr la atracción de nuevos clientes de segmentos y áreas de mercados nuevos.</p> <p>Para la empresa resulta esencial abarcar un área mayor de ventas y captar nuevos clientes. Se intentará, por un lado, captar clientes con características similares a los que ya conocemos para poder partir desde un principio con ciertos conocimientos previos, y captar nuevos clientes con los nuevos productos.</p> <p>Además, para garantizar el valor económico y la sostenibilidad, la empresa planteó una estrategia de internacionalización de la actividad empresarial, lo que deberá traducirse en un incremento de nuevos clientes.</p> <p>El objetivo se podrá calcular mediante la relación entre el número de nuevos clientes en un período y el número de clientes totales.</p>

Tabla 42. Descripción de los objetivos de la Perspectiva del Cliente.

Fuente: Elaboración propia.

El diseño de los indicadores fue desarrollado en conjunto con el grupo de trabajo, Inicialmente se seleccionaron los indicadores y, seguidamente, se llevó a cabo el debate para así determinar la forma de calcularlos, el período en que sería conveniente medirlo, las metas a alcanzar, teniendo siempre en cuenta de que fueran alcanzables, y los responsables de la consecución de cada uno.

Los indicadores seleccionados fueron los siguientes:

Porcentaje de deserción de clientes = (número de clientes perdidos / número de clientes totales) x 100

Porcentaje de adhesión de nuevos clientes = (número de clientes captados / número total de cliente) x 100

Porcentaje de clientes satisfechos = (número de clientes satisfechos por encima del 75 % encuestados en el periodo / Total de clientes encuestados en el periodo) x100

Porcentaje de cumplimiento de las normas de calidad = (normas de calidad cumplidas / total de normas de calidad) x 100

Porcentaje de nuevos clientes = (número de nuevos clientes / Total de clientes) x 100

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Medios e Iniciativas
Retener al cliente	<p>Porcentaje deserción de clientes</p> <p>Porcentaje de adhesión de nuevos clientes</p>	No perder ningún cliente clave para la empresa. La empresa debe fijarse en la retención máxima.	<ul style="list-style-type: none"> - El responsable de la consecución de este objetivo deberá ser el Departamento Comercial. - Informe detallado mensual con las ventas por cliente. - Diario de clientes. - Ofrecer nuevos productos. - Mejorar los servicio existentes a los clientes. - Conocer mejor a los clientes. - El gerente o el director del Departamento Comercial deben programar encuentros o visitas periódicos con los clientes clave de la

			<p>empresa, para conocerlos mejor y tener una buena relación con ellos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar encuestas periódicas para saber qué valoran los clientes. - Desarrollar convenios con los clientes para así establecer los productos que comprarán, cómo y a qué precio.
Aumentar la satisfacción del cliente	Porcentaje de clientes satisfechos (encuesta)	Mejorar al 100% la satisfacción de los clientes. Periodicidad de comprobación mensual.	<ul style="list-style-type: none"> - Los responsables de la consecución de este objetivo deberán ser el Departamento Técnico/Desarrollo en colaboración con el Departamento Comercial. - Realizar encuestas periódicas para saber qué valoran los clientes.
Garantizar la calidad de los productos y servicios	Porcentaje de cumplimiento de las normas de calidad	Aplicar integralmente todas las normas de calidad en vigor. Periodo de control mensual	<ul style="list-style-type: none"> - El responsable de la consecución de este objetivo deberá ser el Departamento Técnico/Desarrollo. - La empresa debe estar debidamente

			<p>informada con respecto a la nueva reglamentación en materia de calidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa debe conocer muy bien los mercados en los que se va a adentrar y cumplir todas las leyes, las normas de calidad y poseer todas las certificaciones necesarias. - Ofertar una serie de productos y servicios de alta calidad.
Captación de nuevos clientes	Porcentaje de nuevos clientes	<p>Aumentar la cuota de mercado a través de nuevos clientes.</p> <p>Periodicidad de comprobación mensual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los responsables de la consecución de este objetivo deberán ser el Departamento Comercial en colaboración con el Departamento Importación/Exportación. - Informe detallado mensual con todos los clientes. - Diario de clientes. - El Departamento Comercial deberá

			desarrollar medios de publicidad y comunicación adecuados para lograr la captación de nuevos clientes, de segmentos y áreas de mercados nuevos.
--	--	--	---

Tabla 43. Objetivos, Indicadores, Metas, Medios e Iniciativas de la Perspectiva del Cliente.

Fuente: Elaboración propia.

3.13. Perspectiva de los procesos internos

El gran aporte de la perspectiva de los procesos internos, se centra en que es la perspectiva base para la creación de valor para los clientes, así como también para obtener resultados económicos positivos. Por ello, para iniciar el análisis de esta perspectiva, se planteó la siguiente cuestión al grupo de trabajo: ¿Cuáles son los procesos que generan las estimaciones adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas?

Las respuestas a esta pregunta deben manar de esta perspectiva. Esta cuestión recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos antes de proceder a establecer los objetivos para esta perspectiva, que se inicia con el proceso de innovación que identifica las necesidades de los clientes actuales y potenciales y crean nuevas soluciones para estas necesidades, continúa con los procesos de gestión de los clientes señalando posibles soluciones para estos, se sigue con los procesos operativos entregando los productos y servicios existentes a los clientes y se finaliza con el servicio postventa ofreciendo servicios, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Todos estos procesos son importantes y deben ser realizados de forma adecuada por la empresa, aunque ésta deberá de enfatizar aquel proceso que tenga un máximo impacto sobre la creación de valor para sus clientes. De esta manera, para esta perspectiva, los directivos identifican los procesos que consideran más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y clientes.

La empresa objeto de estudio identificó el proceso de innovación como uno de los más críticos a la hora de establecer los objetivos de los accionistas y clientes.

Dada la gran competencia en el sector, un elemento imprescindible para poder diferenciar la empresa es el de renovar los procesos. Por ello la empresa ha

declarado su intención de realizar futuras inversiones, sobre todo relacionadas con las nuevas tecnologías en maquinaria, así como la introducción de nuevos productos para distinguirse de la competencia.

Este proceso de innovación se puede subdividir en la fase de identificación del mercado y la fase de la creación del nuevo producto. Así después de identificar la demanda de nuevas soluciones para pavimentos, y de realizar una investigación orientada hacia el desarrollo de un producto radicalmente nuevo, para ofrecer valor a los clientes, así como explotar las nuevas tecnologías existentes, más adecuadas que las actuales, el departamento Diseño Técnico/Desarrollo ya está finalmente preparado para desarrollar el nuevo producto seleccionado. Para medir estos objetivos se utiliza indicadores como, por ejemplo, el Tiempo para llegar al mercado (tiempo de desarrollo), el Tiempo que pasa desde la fase inicial de desarrollo del producto hasta que el producto ha sido introducido y ha generado el suficiente beneficio para recuperar la inversión que se realizó, desde el inicio en su desarrollo, el Porcentaje de ventas de los nuevos productos o el Ratio del beneficio operativo antes de impuestos y el coste total del desarrollo.

Además la empresa se preocupa con el proceso operativo, desde la recepción de un pedido del cliente y hasta la entrega del producto o servicio al mismo. Se busca una entrega eficiente y oportuna de los productos existentes a los clientes actuales. En esta materia, los indicadores financieros, tales como la eficiencia de la mano de obra, eficiencia de las máquinas, desviaciones del precio de compra se complementan con indicadores de calidad del proceso y duración del ciclo, tales como el cálculo de las Tasas de defectos del proceso, o los Porcentajes de Devoluciones, entre otros.

Finalmente, la empresa desea mejorar el servicio postventa, que integra las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos, como por ejemplo la administración de tarjetas de crédito. Para medir el alcance de este objetivo, se pueden aplicar algunos de los indicadores de tiempo, calidad y costo propios del proceso operativo: Duración del ciclo desde la solicitud del cliente hasta la solución final del problema, Coste de los recursos utilizados en los servicios de

postventa, Indicadores de coste, calidad y tiempo en los procesos de facturación, cobro y solución de problemas.

Sin embargo, además de los elementos referidos, la empresa podría aún identificar otros dos elementos que formarían parte de esta perspectiva: los proveedores y el público. Así, parte del éxito de la empresa depende en gran medida de la buena relación existente con sus principales proveedores y, por otro lado, ya que vende a administraciones públicas, necesita mantener unas excelentes relaciones con el gobierno, pues es éste último el que va a establecer los precios de los productos y servicios.

Tal como se comentó con anterioridad, para la elaboración de los objetivos de esta perspectiva, se realizaron visitas a los distintos departamentos operativos, además de celebrar reuniones y conversaciones con el grupo de trabajo. El resultado de ambas actuaciones se tradujo en el establecimiento de los siguientes objetivos:

- Innovación de productos;
- Optimizar la infraestructura;
- Mantener un elevado estándar de calidad.

Perspectiva de los procesos internos	
Meta General	Factores críticos identificados
Aumentar la productividad y la calidad de los procesos	<p>Eficiencia en el uso de los recursos disponibles.</p> <p>Incremento en la calidad del producto.</p> <p>Infraestructura productiva adecuada.</p> <p>Disminución de los defectos de productos</p>

Tabla 44. Factores de la perspectiva de los Procesos Internos

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo	Descripción
Innovación de productos	<p>Explicación del objetivo:</p> <p>La empresa está dispuesta a invertir en su Departamento Técnico/Desarrollo para crear productos innovadores y, por consiguiente, satisfacer la demanda de los clientes y captar nuevos segmentos de mercado.</p> <p>Este objetivo relacionado con la inversión en innovación se podrá medir a través de la relación entre el volumen de gasto de cada período en este proceso, con respecto al volumen de las ventas en el mismo período, expresado en porcentaje.</p>
Optimizar la infraestructura	<p>Explicación del objetivo:</p> <p>La empresa debe en el proceso de producción perseguir la actuación excelente de las operaciones y la reducción de costes.</p>
Mantener un elevado estándar de calidad	<p>Explicación del objetivo:</p> <p>Se trata de potenciar la atención al cliente postventa. Este objetivo se basa en la idea de que es necesario ofrecer calidad no sólo en la fase de desarrollo de los productos, sino que debe ofrecer servicios de calidad después de la venta, o sea estos servicios postventa se añaden al valor que reciben los clientes.</p>

Tabla 45. Descripción de los objetivos de la Perspectiva de los Procesos Internos
Fuente: Elaboración propia.

El establecimiento de los indicadores fue desarrollado en conjunto con el grupo de trabajo. Inicialmente se seleccionaron los indicadores y, seguidamente, se llevó a cabo el debate para así determinar la forma de calcularlos, el período en que sería conveniente medirlos, las metas a alcanzar, teniendo siempre en cuenta de que fueran posibles, y los responsables de la consecución de cada uno.

Los indicadores seleccionados fueron los siguientes:

Porcentaje de gastos en aprendizaje y crecimiento = (Gastos en aprendizaje y crecimiento / valor de ventas) x 100

Demoras en el servicio a clientes = (Servicios realizados con retraso / servicios totales) x 100

Devoluciones de ventas = (Devoluciones de ventas / ventas) x 100

Perspectiva de los Procesos Internos

Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Medios e Iniciativas
Innovación de productos	<p>Porcentaje de gastos en aprendizaje y crecimiento</p> <p>Diagnóstico de las TIC (Tecnologías de la información y las comunicaciones)</p> <p>(Encuesta con escala 0-5)</p>	<p>Desarrollar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes.</p> <p>Periodicidad de control semestral/ anual.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El responsable de la consecución de este objetivo deberá ser el Departamento Técnico/Desarrollo. - La empresa debe investigar de forma permanente las necesidades de los clientes, emergentes o latentes, para luego desarrollar soluciones y llegar al producto apropiado. - Implantar las TIC adaptadas al proceso. - Informe contable.
Optimizar la infraestructura	Demoras en el servicio a clientes (%)	Eficiencia en el uso de los recursos disponibles y, por consiguiente aumentar la productividad.	<ul style="list-style-type: none"> - El responsable de la consecución de este objetivo deberá ser el Departamento Técnico/Desarrollo. - Tecnologías de la información y las

		La empresa deberá fijarse la cifra 0 de demoras	<p>comunicaciones (TIC) adaptadas a los procesos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potenciar el servicio rápido de entrega. - Controlar el estado de pedido/encomienda.
Mantener un elevado estándar de calidad	Devoluciones de ventas (%)	Optimizar la gestión de la calidad. La empresa deberá fijar como objetivo la cifra 0 de devoluciones.	<ul style="list-style-type: none"> - El responsable de la consecución de este objetivo deberá ser el Departamento Comercial. - Consiste en mejorar la atención al cliente después de la venta del producto-servicio. - La empresa debe fortalecer el servicio postventa a través de formaciones específicas de los empleados de Departamento Comercial. - Establecer un horario adaptado a las

			necesidades de los clientes. - Vigilar que las devoluciones no lleguen a niveles preocupantes.
--	--	--	---

Tabla 46. Objetivos, Indicadores, Metas, Medios e Iniciativas de la Perspectiva de los Procesos Internos

Fuente: Elaboración propia.

3.14. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

El desarrollo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es de máxima importancia para la empresa ya que facilita los medios necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de las perspectivas financiera, de los clientes y de los procesos internos del CMI.

La filosofía del modelo CMI parte de los conceptos de visión, misión y cadena de valor, que empieza en el aprendizaje y crecimiento y que, a través de la gestión de los procesos internos se llega al cliente. Finalmente y, por acumulación, estos tres aspectos derivan en unos resultados económicos. De hecho, la herramienta CMI, trata los indicadores financieros no como un fin, sino como la consecuencia de unas conductas adoptadas por los miembros de la organización.

Así, esta perspectiva nos permitirá establecer las bases en cuanto a conocimiento, competencias, capacidades y medios para llevar a cabo los procesos de creación de valor en la empresa.

Además, otra razón de su fuerza es que involucra a las personas de la empresa, o sea el capital humano, la gestión estratégica, los procedimientos, la tecnología y las alianzas estratégicas de la organización.

Sin embargo, el tamaño pequeño que caracteriza a la empresa objeto de estudio ha facilitado bastante la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización, erigida en torno de una estructura jerárquica centralizada.

En general, siempre resulta arriesgado concluir que, una empresa que ha conseguido importantes beneficios durante treinta años, deba cambiar radicalmente, al igual que es difícil que los propietarios y directivos lleguen a esa conclusión.

En este ámbito, para ayudarse a sí mismos a tomar conciencia de la existencia de esas necesidades, es conveniente recurrir a los principios de la estrategia

empresarial. Por lo tanto, más allá de grandes teorías, lo primero que los directivos deben tener claro es saber responder a las preguntas: ¿qué es?, y ¿para qué sirve la estrategia? De acuerdo con las respuestas al cuestionario se concluye que la empresa no tiene un documento escrito sobre la estrategia planteada. Todavía, dicen que dedican tiempo a pensar específicamente sobre aspectos fundamentales del negocio pero que no lo plasman en un plan por escrito. Suele hablarse en este caso de métodos de planificación estratégica informales.

No obstante, en este caso concreto, los miembros de la dirección de la empresa ya conciben que tendrán que seguir en el futuro modelos de organización más flexibles que les permitan, no tanto cambiar radicalmente, sino adaptarse al cambio continuamente. Aunado a eso, los directivos ya planean la sucesión del liderazgo, toda vez que el hijo de los propietarios es empleado de la empresa.

De ahí, la importancia del liderazgo de la dirección y la cultura empresarial en la implementación del CMI. Como afecta a toda la organización, su implementación podrá provocar con frecuencia confrontaciones con la cultura organizativa existente. Podrá haber una posible resistencia estructural y de los empleados al cambio, hasta que el proceso haya sido totalmente asimilado y comprendido por todos los miembros de la organización.

Y es aquí donde la cultura organizativa juega un papel primordial en la implantación del CMI. Si se toma en cuenta, en el desarrollo de la estrategia de la empresa, la potenciación de la cultura, junto a otros aspectos esenciales en el desarrollo organizacional, a través de sus elementos intrínsecos (valores, principios, creencias, normas, conductas, entre otros) este efecto de barrera será minimizado, ya que para el proceso de desarrollo futuro será necesario contar con una cultura dinámica y flexible, beneficiada con nuevos o mejorados elementos. Desde este punto de vista, la ventaja que aportará la gestión de la cultura organizativa partiendo de la estrategia, originará una empresa en constante crecimiento, con una estrategia ajustada a la dimensión del entorno y a sus propias características o idiosincrasias, donde se fomentan sus recursos,

buscando siempre saltos cualitativos en torno a sus recursos intangibles y legitimando los logros de su constante desarrollo.

La empresa desea mayor compromiso entre los empleados y la organización, para ello se propone a flexibilizar su estructura organizativa a través de una mayor delegación de poder y en coherencia con los objetivos estratégicos planteados.

En la actualidad, la empresa no dispone de un departamento de recursos humanos creado formalmente, ya que dicha función es desarrollada por el departamento administrativo-financiero (Véase el organigrama anteriormente presentado). Así, en general las políticas de recursos humanos de la empresa se desarrollan de manera espontánea, lo que contribuye a que no se disponga de una política del personal bien desarrollada.

Por ello, para poder disponer del personal adecuado se requiere la aplicación de políticas de recursos humanos, tales como reclutamiento y selección de personal, formación, evaluación, retribución, etc. Políticas que deben ser coherentes con los objetivos estratégicos.

De ahí, debido a la importancia de los recursos humanos en las organizaciones y a las debilidades que la empresa presenta en esta materia, vamos a identificar algunas políticas que ayuden a comprometer o a vincular al personal de la empresa con los objetivos organizativos, y de esta manera contribuir a obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Uno de los objetivos de esta perspectiva es, pues, desarrollar una buena política de los recursos humanos, basada en un buen clima laboral (motivación, compromiso, delegación de poder y coherencia de objetivos) y una mejora de las capacidades y competencias del personal (plan de formación continua).

La formación supone un valor clave en el desarrollo de la actividad, tanto a nivel de los trabajadores, como de los empresarios. Los avances tecnológicos hacen necesaria una readaptación formativa continua, ya que la incorporación de nuevos equipos debe ir acompañada de su adecuada utilización por parte de los operarios.

De acuerdo con el diagnóstico inicial, la perspectiva del aprendizaje y crecimiento de la empresa procede de tres fuentes principales: las personas, los sistemas de información y los procedimientos utilizados en la organización (en materia de motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos).

En esta perspectiva del CMI importa identificar todo el software empleado por la organización, lo cual permitirá posteriormente alinearlo con el sistema informático sobre el cual se gestione el CMI. A continuación se listan las aplicaciones informáticas empleadas de la organización objeto de estudio y la función que realizan:

- El Departamento Administrativo/Financiero utiliza una aplicación informática para la Gestión Comercial, Contabilidad, Salarios y Medición/Cálculos de Eficacia.
- El Departamento Diseño Técnico/Desarrollo utiliza los programas llamados Solid Works, Autocad, Microsoft Project.

Sin embargo, estos sistemas de información ya no son suficientes para la actividad que la empresa pretende llevar a cabo en el futuro.

De acuerdo con el grupo de trabajo, es necesario desarrollar sistemas de información que dispongan en todo momento de un buen mecanismo de alerta y respuesta temprana a los nuevos acontecimientos, situaciones y problemas que afectan a la gestión y dirección de la empresa. Todo ello con el fin de que la empresa esté en armonía con las nuevas circunstancias y el entorno cambiante, al tiempo que alcanza sus objetivos estratégicos.

Además, para garantizar una gestión verdaderamente eficiente y eficaz, dentro del proceso de creación de valor empresarial, que debe guiar la toma de decisiones en los nuevos escenarios, los sistemas de información deben cumplir con una serie de requisitos y características:

- Impulsar la noción de oportunidad de la información, lo que significa que se pueda obtener la información necesaria y en el momento preciso, facilitando la toma de decisiones;

- Inducir un enfoque prospectivo, a fin de posibilitar datos relevantes para la toma de decisiones, reduciendo el excesivo énfasis en el análisis retrospectivo, así como tener en cuenta el equilibrio entre indicadores previsionales e históricos;
- Cultivar una doble perspectiva orientada tanto hacia el entorno (elementos externos tales como el desarrollo de la tecnología, los mercados financieros, de aprovisionamiento de factores y de venta de productos, o las condiciones socioeconómicas del entorno, etc.) como hacia el interior de la empresa (recursos tales como el personal, el capital, la capacidad productiva y las instalaciones, entre otros);
- Ser un instrumento de comunicación organizacional, que consiste en la transmisión transparente y oportuna de todo tipo de informaciones en la empresa;
- Ser un medio de implementación de la estrategia formulada para la organización, ya que consigue un compromiso con la estrategia por parte de los empleados de la organización al impulsar un diálogo permanente entre los diferentes niveles organizacionales;
- Deben garantizar que los directivos de la empresa puedan desempeñar con éxito sus funciones principales de planificación, ejecución y control, que posibilitan la transformación sistemática de la información en acción.

Es por todo ello que, por medio de las reuniones con el grupo de trabajo, se diseñaron los siguientes objetivos estratégicos para la empresa:

- Retención de los empleados;
- Mantener la satisfacción de los trabajadores;
- Productividad;
- Mejorar las capacidades y competencias de los empleados;
- Mejorar los sistemas de información;
- Potenciar la cultura organizativa.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	
Meta General	Factores críticos identificados
<p>Crear una estructura de Aprendizaje y Crecimiento continuo para mejorar el desarrollo organizacional y aumentar la motivación del personal.</p>	<p>Tener experiencia y conocimiento del negocio. Desarrollo de un sistema de Gestión de Calidad Total. Lograr un buen clima organizacional Realizar capacitaciones continuas del personal. Desarrollar un plan de incentivos.</p>

Tabla 47. Factores de la perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento.

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo	Descripción
Retención de los empleados	<p>Explicación del objetivo:</p> <p>Para la empresa muchos de sus empleados son portadores de los valores de la organización y conocedores de sus sistemas de funcionamiento. En este sentido, la empresa se propone invertir a largo plazo en su personal, por lo que, cualquier salida no deseada representa una pérdida de capital intelectual. En la actualidad, aproximadamente el 40% de los empleados contratados por tiempo indefinido se han incorporado a la empresa hace más de quince años.</p> <p>Con este objetivo se busca expresar el grado de fidelidad y experiencia de la plantilla al servicio de la empresa, lo que significa una mayor ventaja competitiva frente a la competencia.</p> <p>Para medir la evolución de este objetivo se puede definir el tiempo de permanencia medio de las personas empleadas, o sea el tiempo transcurrido desde la fecha de incorporación del trabajador hasta la fecha en que cause baja, a través del indicador llamado Antigüedad media de la plantilla, expresada en años.</p> <p>Valores más elevados indicarán mayor grado de experiencia y conocimiento, menores gastos en aprendizaje y formación (efecto aprendizaje-efecto experiencia).</p>

Mantener la satisfacción de los trabajadores	<p>Explicación del objetivo:</p> <p>Con este objetivo se busca expresar el grado de satisfacción de la plantilla al servicio de la empresa. Valores más elevados representarán mayor grado de satisfacción y una mayor ventaja competitiva frente a la competencia.</p> <p>Este objetivo se podrá calcular mediante la relación entre el número de trabajadores que se encuentran motivados y el número de trabajadores totales. Así, se propone la realización periódica anual de encuestas capaces de medir el grado de satisfacción de los empleados. El cuestionario radica en responder a un número reducido de preguntas, sencillas y directas, puntuables de 0 a 5, valorando las extremas negativas con cero, y las extremas positivas con cinco. La empresa deberá fijarse siempre la valoración máxima como meta a lograr.</p> <p>Sin embargo, la pequeña dimensión de la organización podrá dificultar un poco la implantación del cuestionario.</p>
---	--

Productividad	<p>Explicación del objetivo:</p> <p>La empresa se preocupa por el nivel de productividad de los empleados a su servicio. Con la fijación de este objetivo se busca conocer el esfuerzo realizado, por haber colaborado al incremento de las capacidades de los trabajadores, a par de la innovación y mejoras aplicadas en los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.</p> <p>De esta manera, la empresa busca evaluar el grado de productividad a través de la relación entre el resultado generado por los trabajadores y los costes laborales soportados.</p> <p>Este objetivo se puede medir dividiendo la cifra de las ventas del período entre el coste laboral soportado del mismo período considerado, permitiendo tanto el conocimiento del grado de productividad y observar la evolución de la medida. Cuanto más elevados serán los valores obtenidos de este indicador, mejores niveles de productividad presentará la empresa.</p>
----------------------	---

Explicación del objetivo:

Los profundos cambios tecnológicos acaecidos en las últimas décadas, han generado unos entornos empresariales más turbulentos y dinámicos, que han motivado en las organizaciones productivas la necesidad de desarrollar su actividad en ambientes con crecientes niveles de competencia.

Además, en la actualidad, gestionar el capital humano, se ha convertido en una ventaja competitiva, en un factor crítico para el éxito de la empresa. Asimismo, la gestión de los recursos humanos con un enfoque estratégico, como proceso decisivo en la gestión empresarial, se ha convertido en una demanda del entorno actual.

Por lo que, con el fin de lograr una mejora y crecimiento a largo plazo, la empresa tiene que dar nuevo impulso a la formación y al crecimiento de la organización, lo que significa que el objetivo prioritario es invertir en la capacitación de los empleados. Por consiguiente, su logro dependerá de la inversión en formación continua de los empleados.

Explicación del objetivo:

Ante este nuevo escenario de la era de la tecnología e información, se confirma la necesidad de la empresa disponer de nuevas herramientas en materia de gestión empresarial, que exigen profundas modificaciones de los tradicionales sistemas de gestión. Por lo que, el apoyo en la utilización de tecnologías de la información se ha convertido en un área de interés para la organización.

Así, para llevar a cabo un proceso de mejora continua y crecimiento a largo plazo, la empresa debe implementar herramientas facilitadoras en materia de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), adaptadas a las circunstancias y exigencias de la empresa.

Para ello es necesario invertir en el desarrollo de sistemas y tecnologías de la información.

Potenciar la cultura organizativa	<p>Explicación del objetivo:</p> <p>La empresa desea mayor compromiso entre los empleados y la organización, para ello se propone flexibilizar su estructura organizativa a través de una mayor delegación de poder en coherencia con los objetivos estratégicos planteados.</p> <p>Si se toma en cuenta en la estrategia la potenciación de la cultura, junto a otros aspectos esenciales en el desarrollo organizacional, a través de sus elementos integrantes (normas, valores, creencias, comportamientos, etc.) este efecto de barrera a la implantación del CMI será minimizado, ya que para el desarrollo ulterior será necesario contar con esta cultura dinámica y flexible, enriquecida con nuevos o más fortalecidos elementos.</p> <p>Por otro lado, la empresa quiere fomentar una cultura de calidad en el seno de la organización, que permita asegurar una labor con la mayor efectividad de modo que disminuya la cantidad de errores o fallos y, al mismo tiempo, potencie el respeto por las normas de seguridad en el trabajo, el cuidado del medio ambiente, el respeto por la comunidad donde se mueve y el respeto a las leyes establecidas así como mantener unas buenas relaciones con las autoridades públicas de Portugal y demás países donde opera.</p>
--	--

Tabla 48. Descripción de los objetivos de la Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento
Fuente: Elaboración propia.

El establecimiento de los indicadores fue desarrollado en conjunto con el grupo de trabajo. Inicialmente se seleccionaron los indicadores y, seguidamente, se llevó a cabo el debate para así determinar la forma de calcularlos, el período en que sería conveniente medirlos, las metas a alcanzar, teniendo siempre en cuenta que fueran posibles, y los responsables de la consecución de cada uno.

Los indicadores seleccionados fueron los siguientes:

Antigüedad media de la plantilla (en años) = Suma del Tiempo de permanencia en la empresa / número medio de empleados.

Porcentaje de trabajadores motivados = (número de trabajadores que se encuentran motivados/ total de trabajadores) x 100

Ventas por coste laboral = Ventas del período / Coste laboral

Tasa cantidad de horas de formación del personal = (Cantidad de horas de formación ejecutadas en año / cantidad de horas planificadas para el personal en el año) x 100.

Índice de satisfacción de los usuarios de tecnologías de información = (número de trabajadores que se encuentran satisfechos/ total de empleados que utilizan las tecnologías de información) x 100

En relación con algunos medios e iniciativas que se han mencionado, es preciso señalar que ya se ha empezado a llevar a cabo su implantación durante la realización del investigación, tales como algunas formaciones específicas y la adquisición de nuevas tecnologías, muchas otras se realizarán en un futuro acorde con los datos que vamos a presentar a continuación describiendo las iniciativas, sus responsables, los recursos de los que van a disponer y los plazos para llevarlas a cabo.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Medios e Iniciativas
Retención de los empleados	Antigüedad media de la plantilla	Elevada tasa de antigüedad y fidelidad	<ul style="list-style-type: none"> - El responsable de la consecución de este objetivo deberá ser el Departamento Administrativo/ Financiero que integra el Personal. - Desarrollar un plan de retención de personal especializado de alto nivel y experiencia.
Mantener la satisfacción de los trabajadores	<p>Índice de satisfacción de los trabajadores</p> <p>Encuesta del clima laboral (escala 0-5)</p>	<p>100%. Totalidad de trabajadores satisfechos</p> <p>Periodicidad de comprobación anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El responsable de la consecución de este objetivo deberá ser el Departamento Administrativo/ Financiero que integra el Personal. - Potenciar funciones relacionadas con las responsabilidades del contexto organizativo, la planificación de recursos humanos, los sistemas retributivos, de compensaciones y de

			<p>administración, los procesos de reclutamiento y selección, la formación y desarrollo profesional, la regulación laboral, la gestión de salida del personal en la empresa y los sistemas de información y control.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el clima laboral, a través de la motivación, delegación de poder y coherencia de los objetivos propuestos - Implementar un sistema de encuesta online de satisfacción y de seguimiento de mejoras de clima laboral, trabajo en equipos multidisciplinarios una vez año.
Productividad	Ventas por coste laboral	Aumentar el nivel de productividad de los trabajadores al servicio de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - El responsable de la consecución de este objetivo deberá ser el Departamento Administrativo/ Financiero - Informe contable detallado mensual

			<p>con las ventas y los gastos de personal, para así poder controlarlos y tomar las medidas necesarias con la mayor antelación posible</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potenciar funciones relacionadas con el reclutamiento y selección de personal, contratación.
Mejorar las capacidades y competencias de los empleados	Tasa cantidad de horas de formación del personal	La empresa deberá fijarse la valoración máxima.	<ul style="list-style-type: none"> - El responsable de la consecución de este objetivo deberá ser el Departamento Administrativo/Financiero - Desarrollar y mantener actualizado un plan maestro de formación genérica y específica y mejora de competencias - Presencia en ferias para desarrollar los conocimientos de los empleados en los nuevos productos - Número de horas de formación

<p>Mejorar los sistemas de información</p>	<p>Índice de satisfacción de los usuarios de tecnologías de la información</p>	<p>Mejorar la satisfacción de los usuarios del sistema de información utilizado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Los responsables de la consecución de este objetivo deberán ser el Departamento Administrativo/ Financiero, Técnico/Desarrollo y Comercial - Implementación de tecnologías facilitadoras: crear sistemas de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), adaptadas a las circunstancias y exigencias de la empresa - Implementar sistemas de información por competencias - Desarrollo de una base de datos donde quedarán reflejados todos los datos relevantes que se den relativos al cliente o a su entorno - Purgar los sistemas informáticos de datos o referencias obsoletos o que
--	--	---	--

			<p>den lugar a confusiones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de la Intranet corporativa - Implantar el nuevo modelo de e-business
Potenciar la cultura organizativa	Tasa satisfacción acciones de mejoramiento cultura organizativa	Alinear la cultura organizativa a la estrategia corporativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar un sistema de encuesta online anual de seguimiento de mejoras en materia de la cultura organizativa de acuerdo con lo señalado en la definición de este objetivo

Tabla 49. Objetivos, Indicadores, Metas, Medios e Iniciativas del Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: Elaboración propia.

3.15. Mapa estratégico

Para la realización del mapa estratégico nos hemos basado en la suma de todo lo anteriormente expuesto, de acuerdo con el siguiente orden:

- Tener claros los objetivos estratégicos para cada perspectiva.
- Buscar los indicadores para la medición de los objetivos.
- Desarrollar las vinculaciones de causalidad entre las cuatro perspectivas.

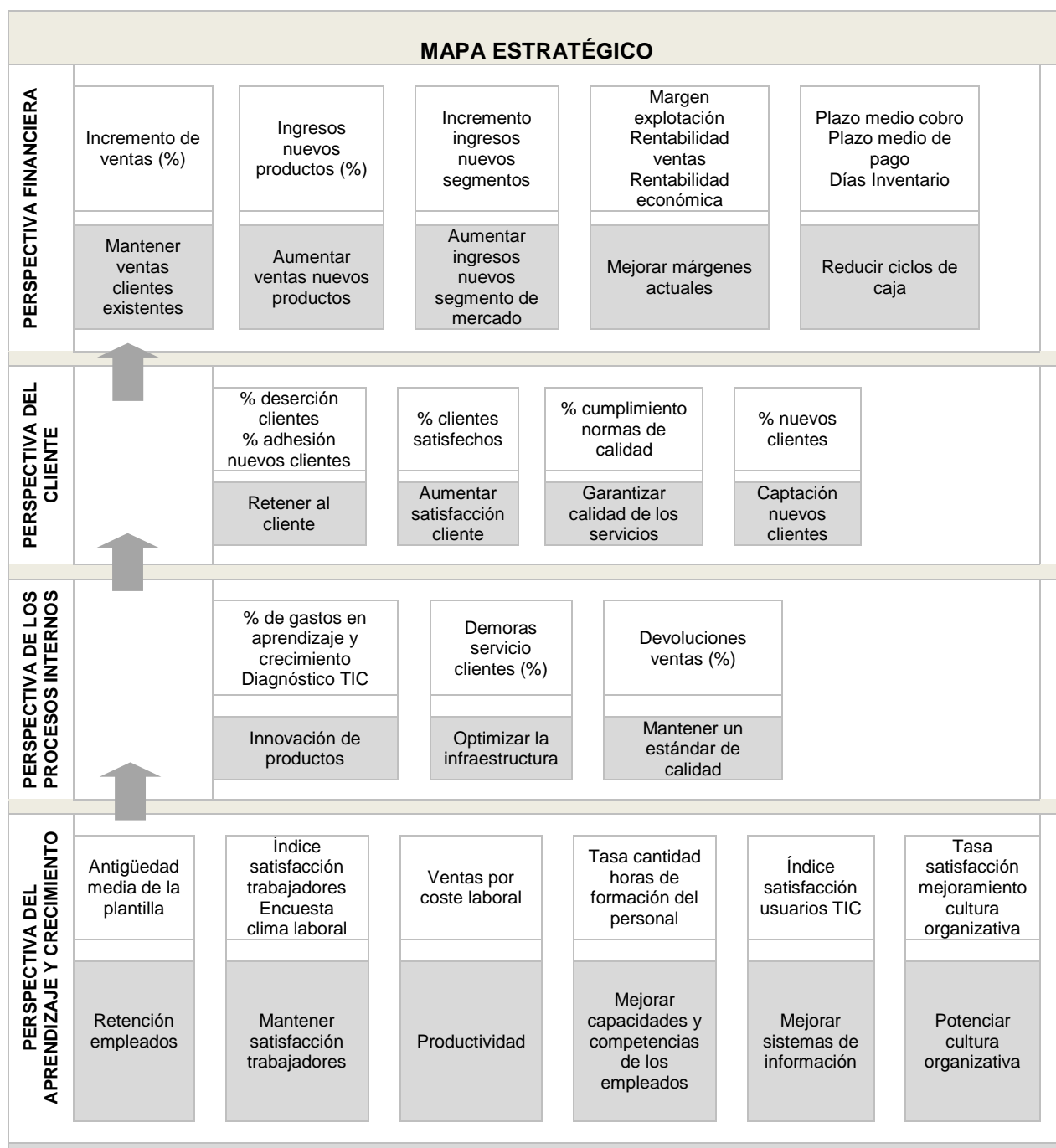


Tabla 50. Mapa Estratégico
Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 50 muestra las vinculaciones de causalidad entre las cuatro perspectivas del mapa estratégico. En la construcción del mapa la secuencia de relaciones causa-efecto se inicia con la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, le sigue la perspectiva de los procesos internos, para continuar con la perspectiva del cliente y finalmente concluir con la perspectiva financiera.

De esta manera, este mapa pone de manifiesto las relaciones causa-efecto que existen entre los objetivos, y respectivos indicadores, basándose en la hipótesis de que si se actúa sobre la perspectiva de los empleados, estos serán el motor de la mejora de los procesos internos, lo que redundará en unos clientes más satisfechos, que comprarán más y, por lo tanto, los resultados financieros para la empresa serán mejores. Es decir, el diseño del mapa estratégico parte de la convicción de que la estrategia es un conjunto de hipótesis con una lógica que se puede declarar bajo el tipo “si/entonces”.

Por ello, el mapa presentado incorpora un conjunto complejo de causas y efectos entre las cuatro perspectivas, tales como:

- Si mejoramos las capacidades y competencias de los empleados, entonces tendrán mucho más conocimiento de los procesos y de los productos que pueden vender. Si los empleados tienen más conocimiento de los productos, entonces mejorará la eficiencia de sus ventas. Si mejora la eficiencia de sus ventas, entonces mejorarán los márgenes promedio de los productos que venden.
- Si mejoramos los sistemas de información, entonces mejorará la innovación de productos, la optimización de la infraestructura y el estándar de calidad. Si los procesos internos mejoran, entonces aumentará la calidad de los servicios, la satisfacción de los clientes actuales y la captación de nuevos clientes. Si aumenta el valor para los clientes, entonces aumentarán las ventas y podrán bajar los ciclos de caja, mediante la reducción de los plazos de cobro.
- Si aumentamos la productividad de los empleados, entonces aumentará la optimización de la infraestructura y, correlativamente, mejorarán los márgenes actuales.

- Si mejoramos la satisfacción de los trabajadores y potenciamos la cultura organizativa, entonces aumentará el estándar de calidad. De este modo, aumentará la calidad de los servicios y la satisfacción de los clientes actuales y futuros y, por consiguiente, mejorará la cifra de las ventas.

3.16. Implementación del Cuadro de Mando Integral

En lo referente a algunos medios e iniciativas que se han mencionado se han empezado a llevar a cabo durante la realización de la investigación, tales como algunas formaciones específicas y la adquisición de nuevas tecnologías, muchas otras se realizarán en un futuro acorde con los datos que presentamos anteriormente, en materia de plazos.

Para la implementación del cuadro de mando integral hemos propuesto, en una primera fase, una hoja de cálculo Excel como base, para más tarde, cuando sea oportuno, la empresa pueda llevar a cabo, en colaboración con una empresa de informática, el desarrollo de un sistema de información y comunicación más completo y adecuado a sus necesidades.

CONSIDERACIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

La empresa objeto de estudio se caracteriza por ser de pequeña dimensión y ello ha facilitado considerablemente la implementación de la visión de los fundadores a todos los miembros de la organización, edificada en torno a una estructura jerárquica centralizada. En la actualidad, ante los nuevos retos empresariales generados por la Sociedad de la Información, los directivos y dueños de la empresa ya han tomado consciencia de la necesidad del cambio y han llegado a la conclusión de que es preciso flexibilizar la estructura organizacional a través de un mayor compromiso entre los empleados y la organización y de una mayor delegación de poder. Posiblemente, lo que la empresa necesita para dar un impulso a su crecimiento es incorporar a nueva persona, (en este caso el propio hijo de los propietarios), que complete el equipo de dirección. Todo esto, ya está en proceso de ejecución a través de la preparación de la sucesión en el liderazgo de la entidad.

Así, pues, lo esencial es el cambio organizacional que implica gobernar la empresa transformando la estrategia en resultados involucrando en esta tarea al mayor número posible de personas de la organización. Al mismo tiempo, la estrategia empresarial de la empresa debe tener coherencia con los elementos claves de la dirección estratégica (estructura, cultura, tecnología y recursos humanos, entre otros).

Y es aquí donde la cultura organizativa juega un papel primordial en la implantación del CMI. En el trabajo se mencionó la posible existencia de barreras generadas por la cultura. Si se toma en cuenta, en el desarrollo de la estrategia de la empresa, la potenciación de la cultura, junto a otros aspectos esenciales en el desarrollo organizacional, a través de sus elementos intrínsecos (valores, principios, creencias, normas, conductas, entre otros) este efecto de barrera será minimizado, ya que para el proceso de desarrollo futuro será necesario contar con una cultura dinámica y flexible, beneficiada con nuevos o mejorados elementos. De este punto de vista, la ventaja que aportará la gestión de la cultura organizativa desde la estrategia, consistirá en el desarrollo de una empresa en constante crecimiento, con una estrategia ajustada a la dimensión del entorno y adaptada a sus propias características o

idiosincrasias, donde se fomentan sus recursos, buscando siempre saltos cualitativos en torno a sus activos intangibles y legitimando los logros de su constante desarrollo.

La empresa objeto de estudio carece de un departamento de recursos humanos formalmente creado, es decir que las políticas de recursos humanos se desarrollan de manera espontánea, lo que contribuye a que no se tenga una política del personal bien desarrollada. Sin embargo, debido a la importancia del recurso humano en la organización y a las debilidades que la empresa presenta en esta materia, conseguimos identificar algunas políticas que pueden ayudar a comprometer o a vincular al personal de la empresa con los objetivos organizativos, y de esta manera contribuir a obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

El desarrollo del CMI, puede facilitar la creación de un departamento de Recursos Humanos, con el fin de:

- Mejorar las políticas de recursos humanos en materia de reclutamiento y selección de personal, contratación, planificación, sistemas de compensación, formación, evaluación, retribución, motivación, sistema de recompensas, entre otros;
- Implementar nuevas prácticas que contribuyan a aumentos en innovación: el trabajo en equipo, la creación de conocimiento, el desarrollo de competencias, las recompensas basadas en el desempeño a largo plazo de los individuos y de los grupos mejoran los resultados de la innovación y contribuyen para retener a los mejores trabajadores.
- Revisar de manera periódica los recursos humanos de que se dispone, con el fin de tomar medidas concretas y oportunas en materia de gestión de las personas al servicio de la empresa.
- Desarrollar prácticas de liderazgo participativo y por delegación en la elaboración de las estrategias, contribuye a las mejoras en innovación y facilita la participación de los miembros de la organización, ayuda a propiciar acciones que permitan el intercambio de conocimiento o información, sirve de facilitador en la resolución y prevención de

conflictos interpersonales propios del individualismo de un equipo de trabajo y ayudar a comprender la dinámica del trabajo en equipo.

Por otro lado, se trata de una empresa que busca la excelencia. El crecimiento lo construye a través del desarrollo de nuevos productos o de la apertura de nuevos mercados, procura colaborar con sus clientes para buscar soluciones conjuntas, invierte en la innovación de procesos y productos, comienza a plantearse el ser una empresa debidamente actualizada tecnológicamente no sólo al nivel de los productos y procesos, sino que también pretende aplicarla paulatinamente a las tareas de dirección y comenzar a realizar digitalmente el seguimiento de la estrategia, tiene la preocupación por la calidad y ya la ha incorporado a sus productos y procesos, y desea disponer de un capital humano competente.

Con respecto a su implementación, importa decir que el CMI exige que haya un buen entendimiento y una decisión inequívoca y persistente de los directivos de la empresa. Sin embargo, ya que se trata de una pequeña empresa familiar, donde los empresarios tienen un buen conocimiento técnico de su trabajo pero, con un perfil profesional de baja formación académica, presentan carencias a nivel de visión empresarial. Por ello, parece conveniente, que desde el inicio del proceso cuente con la colaboración de un consultor experto en esta materia, tal como el Revisor Oficial de Cuentas (auditor estatutario que certifica la información financiera producida por el contable).

No obstante estos reparos, el CMI reúne todos los requisitos para ser para los directivos y demás miembros de la empresa, una simplificación, con la que saben que ganarán tiempo y eficacia ya que sucederá como en las grandes empresas y actuará como el común denominador de este tipo de empresas que buscan la excelencia. El CMI puede ser de gran utilidad a la hora de determinar a partir de la misión, los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas, para diseñar el sistema de indicadores de ejecución y control, seguidos por personas responsables, así como para analizar los resultados obtenidos dentro de una lógica de metas, iniciativas y medios necesarios.

En este sentido, la implantación del CMI también supone un cambio profundo de la cultura organizativa de la empresa, que pasa a necesitar incorporar la cultura de la medición, el control continuo y la gestión por resultados. Por otro lado, es preciso que exista una aplicación informática que integre distintas posibilidades de explotar y analizar la información que se requerirá. El seguimiento de los resultados alcanzados es una cuestión de elemental importancia para una implantación exitosa del CMI.

Sin embargo, a pesar de las muchas ventajas que aportan las nuevas soluciones tecnológicas, éstas nunca deben ocupar el lugar del esfuerzo colectivo de las personas de la empresa, que se ha de realizar para implantar un CMI que describa la estrategia de la organización. La tecnología sólo potencia el CMI, extendiendo su uso y creando ilimitadas oportunidades de compartir, pero lo esencial es el cambio organizacional que significa una nueva visión de la dirección de la empresa convirtiendo la estrategia en resultados, envolviendo en esta tarea al mayor número posible de personas, desde la alta dirección hasta el personal operacional.

Si se ponen en práctica los anteriores planteamientos, se puede esperar obtener beneficios y buenos resultados que justificaran plenamente el esfuerzo que ha significado la implantación de este modelo de gestión.

CONCLUSIÓN

IV. CONCLUSIÓN

El actual escenario macroeconómico cada vez más agresivo y exigente determina la necesidad de acoplar los esfuerzos y conocimientos que permitan a las empresas ser más competitivas. La supervivencia de muchas empresas, especialmente las PYMEs, dependerá de su desempeño, competitividad, y si tienen o no una visión estratégica del futuro. De éste modo, en el sentido de ayudar a una pequeña empresa portuguesa de tipo familiar analizando su desempeño competitivo, se pretendió crear un sistema de planificación y apoyo al control de gestión basado en el modelo del Cuadro de Mando Integral.

Fundamentado en la filosofía "...si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo" (Kaplan y Norton 1999), este modelo se basa en que si "algo" es importante hay que buscar la forma de medirlo. Claramente, algunos elementos (ventas, beneficios, entre otros) son más fáciles de medir que otros (satisfacción de los trabajadores o imagen); sin embargo, no por ello deben ser excluidos del CMI, en todo caso puede quedar como "pendientes de desarrollar", pues la medición es el primer paso para el control y la mejora; en realidad, casi siempre existe un indicador, aunque no sea "100% perfecto".

El desarrollo del modelo surgió, pues, de la necesidad de la empresa de medir los resultados financieros y no financieros, así como también de identificar y cuantificar las variables que ayudan a generar valor para la organización, tales como la satisfacción del cliente, la innovación de procesos y productos, calidad, motivación del personal, sistemas de información oportuna, entre otros. Con el CMI se pretendió crear un equilibrio entre los distintos factores que constituyen la gestión de la empresa, reduciendo los riesgos de un enfoque exclusivamente a corto plazo, tratando de obtener información relevante sobre los principales elementos clave que pueden llevar al éxito de la empresa.

Debido a su gran potencial y a las peculiares características de la propia empresa objeto de estudio, el CMI fue pues adaptado, de forma que permita integrar todos los aspectos que ayudan a la consecución de los objetivos a corto y largo plazo. Para ello, su diseño ha requerido la fijación previa de los objetivos esenciales a alcanzar, a continuación se han definido una estrategias básicas para conseguir esos objetivos, y por último, se ha propuesto una

equilibrada combinación de todos los indicadores coherentes con los objetivos, y estrategias previamente definidas, en la búsqueda del punto óptimo para la consecución de los niveles máximos de todos ellos en su conjunto.

Para la obtención y tratamiento estadístico de la información se utilizó el método Delphi, una técnica cualitativa que parte de los datos disponibles y de la intuición de los expertos, para lograr un resultado de grupo,

Se ha iniciado el proceso Delphi con una entrevista personal, en la que se ha planteado una pregunta abierta, para extraer, a partir de ahí, los ítems sobre los que se asentó la continuación del trabajo de grupo. Las iteraciones del proceso Delphi se han sucedido hasta que se ha percibido estabilidad en las respuestas, es decir, que se ha llegado al máximo consenso al que se podía optar después del intercambio anónimo de información. Los participantes en el proceso consideran que el objetivo del mismo fue alcanzado. Para finalizar el proceso, fue remitido a todos los expertos el resultado final de la última ronda de interacción del grupo, lo cual se puede considerar como respuesta final del grupo.

Del proceso de interacciones llevado a cabo de acuerdo con el método Delphi se han obtenido los resultados necesarios para la elaboración del análisis PESTEL, DAFO y para la construcción del CMI.

Los resultados obtenidos permitieron llegar a varias conclusiones. Una conclusión fue verificar el posicionamiento competitivo de la empresa y la definición de una estrategia de corto y largo plazo basada en la diversificación de la cartera de negocios, a través del desarrollo de nuevos productos y de nuevos segmentos de mercado, sustentada en la internacionalización de la actividad empresarial, para garantizar el valor económico y la sostenibilidad.

Una segunda conclusión se refiere a la adecuación del modelo propuesto y su alineación con los objetivos y las orientaciones estratégicas de la empresa objeto de estudio. Se particularizó el diseño del modelo en función de las características de la empresa. Además, el CMI propuesto presenta estrategias concretas que atienden al análisis CAME, es decir, respondemos con acciones que permitan corregir las debilidades, mantener las fortalezas, o incluso

mejorarlas, afrontar a las amenazas para solucionarlas y, considerar inmediatamente las oportunidades como áreas de negocio susceptibles de explotar, de modo que permita establecer y desarrollar la estrategia de la compañía con éxito. En suma, todas las estrategias introducidas en el proceso de construcción del CMI han sido elegidas como consecuencia de la actual situación y posición de la empresa y están en armonía con la ambición de realizar cambios que la alta dirección actualmente busca.

Otra conclusión tiene que ver con los beneficios procedentes de una correcta implementación del CMI, que justifican plenamente todo el esfuerzo colectivo de la organización. De hecho, el CMI tal como está diseñado, podrá más fácilmente permitir a la empresa relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos concretos y medibles en el corto, medio y largo plazo, tener un instrumento de control que permita la toma de decisiones de manera de forma más eficaz y rápida, comunicar la estrategia a todos los niveles de la empresa consiguiendo así un mayor compromiso de todos los empleados con la estrategia, y engendra las bases para el proceso de evaluación del desempeño y mejora continua.

En definitiva, con un modelo de gestión más dinámico, los empleados están más motivados y formados, los procesos internos funcionan mucho mejor. Esto fomenta una mayor calidad de los procesos y de los productos; promueve unos clientes más satisfechos, lo que a su vez permite una mayor penetración en los mercados y una mayor fidelidad de los clientes. Por consiguiente, también mejora los niveles de venta de los productos de la empresa, con la consecuente mejora de su rentabilidad financiera, lo que genera de nuevo efectos sobre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y así sucesivamente.

No obstante los beneficios que la implantación del CMI podrá tener de cara a mejorar la gestión de la empresa y poner en marcha su plan estratégico, importa referir que, asimismo, la implantación del CMI es un procedimiento que conlleva muchas decisiones y voluntad de realización, ya que implica un fuerte cambio organizacional, que conlleva nuevas tareas, actitudes, y formas de trabajo con mayor orden y disciplina. Asimismo, para facilitar la puesta en

marcha de este nuevo modelo de gestión la empresa deberá contar con la colaboración de un consultor entendido en esta materia.

Por todo lo expuesto, consideramos que el CMI, largamente desarrollado con éxito entre las grandes empresas, se presenta también como una herramienta de planificación y de control de gestión de mayor actualidad y de gran aprovechamiento para las pequeñas empresas.

Finalmente, una implantación exitosa del CMI, en esta pequeña empresa, puede representar un modelo a seguir por las demás empresas del sector, y promover la posibilidad de que muchas otras empresas de nuestro país adopten este u otros modelos de gestión que combinados con los demás recursos tangibles e intangibles pueden generar ventajas competitivas sostenibles a lo largo plazo.

**LIMITACIONES DEL TRABAJO DE
INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE FUTURAS
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

V. LIMITACIONES DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El CMI es un modelo de gestión integrado y estratégico que identifica puntos clave, factores críticos y direcciona el futuro de la empresa al traducir la visión en acción, seleccionar objetivos, establecer los indicadores y las metas que habrán de alcanzarse en determinados plazos e iniciativas de acción.

Como se ha mencionado a lo largo de este estudio el diseño del CMI se ha centrado en la visión y estrategia de la empresa, y una vez que los objetivos han sido seleccionados y los indicadores identificados, el proceso de implantación del cuadro de mando (compromiso con la visión) asume que las personas adoptarán las conductas y ejecutarán las acciones que sean necesarias para lograr esos objetivos. Así el enfoque tendrá que cambiar hacia el énfasis del CMI en la visión y los objetivos. Esto que es importante en cualquier organización económica adquiere mayor relevancia en una PYME de tipo familiar puesto que, como se ha dicho anteriormente, una de sus características básicas es el tipo de liderazgo llevado a cabo por el empresario fundador.

Así, la empresa objeto de estudio se caracteriza por ser de pequeña dimensión y ello ha facilitado considerablemente la implementación de la visión del fundador a todos los miembros de la organización, edificada en torno a una estructura jerárquica centralizada. Esto hace que sea preciso llevar a cabo un amplio proceso de cambio organizacional. De ahí, la importancia del liderazgo de la dirección y la cultura empresarial en la implementación del CMI. Como afecta a toda la organización, la implementación del CMI podrá provocar con frecuencia confrontaciones con la cultura organizativa existente. Podrá haber una posible resistencia estructural y de los empleados al cambio, hasta que el proceso haya sido totalmente asimilado y comprendido por todos los miembros de la organización.

Es aquí donde la cultura organizativa juega un papel primordial en la implantación del CMI poniéndose de manifiesto la necesidad de ir cambiando las estrategias. Si se toma en cuenta, en el desarrollo de la estrategia de la

empresa, la potenciación de la cultura, junto a otros aspectos esenciales en el desarrollo organizacional, a través de sus elementos intrínsecos, este efecto de barrera será minimizado, ya que para el proceso de desarrollo futuro será necesario contar con una cultura dinámica y flexible, beneficiada con nuevos o mejorados elementos. Desde este punto de vista, la ventaja que aportará la gestión de la cultura organizativa partiendo de la estrategia, consiste en lograr una empresa en constante crecimiento, con una estrategia ajustada a la dimensión del entorno y a sus propias idiosincrasias, donde se fomentan sus recursos, buscando siempre saltos cualitativos en torno a sus recursos intangibles y legitimando los logros de su constante desarrollo.

La empresa desea lograr un mayor compromiso entre los empleados y la organización, para ello se propone a flexibilizar su estructura organizativa a través de una mayor delegación de responsabilidades y en coherencia con los objetivos estratégicos establecidos.

Se considera que el CMI estará verdaderamente implantado y aprovechable cuando todos los miembros de la empresa se hayan impregnado de la cultura que posibilita el uso de la nueva herramienta. En la práctica, se espera la obtención de nuevos resultados que serán pilotados por los nuevos indicadores. El refuerzo del trabajo en equipo, la comunicación más fluida entre los diversos niveles y/o departamentos de la empresa, o el fluir de los procesos de *feedback* son síntomas de avance y superación que proporcionan una nueva cultura que mejora la gestión y sin duda conducirá la empresa hacia el éxito.

El proyecto está en marcha por lo que todavía no se puede dar a conocer mayor información y habrá que esperar los resultados de la implantación después del primer año de aplicación.

Aún en la actualidad la implantación del CMI resulta complicada; aun cuando la metodología parece sencilla, fruto del desconocimiento y limitada experiencia previa, las empresas de pequeña dimensión pueden cometer errores metodológicos graves que pueden llegar a inhibir la implementación del CMI, como por ejemplo:

- Asignar la responsabilidad de la implantación del CMI a personas con poca experiencia y/o bajos niveles de conocimientos académicos en la organización;
- Seleccionar demasiados indicadores para satisfacer las demandas de “protagonismo” de todos los implicados en el proceso;
- No entender suficientemente el mapa estratégico (llegando a un mapa estratégico muy pobre) o que tiene una mala definición de los objetivos.

Estos son solo algunos ejemplos de limitaciones que inhiben la implementación o dan lugar a pobres implantaciones de la estrategia con esta metodología. En este caso, no es la metodología la que ha fallado sino su implantación.

De esta manera, importa decir que una implantación exitosa exige que haya un buen entendimiento y conocimiento del propósito del CMI. Resulta, pues, necesario e imprescindible que todos los implicados en el proceso de diseño y seguimiento del CMI comprendan la esencia del mismo, así como su estrecha relación con el proceso de formulación y revisión de la estrategia.

Así, pues, el equipo encargado del diseño e implementación del CMI, debe tener total conocimiento del funcionamiento de la metodología del CMI, o en su defecto capacitarse ampliamente, de tal manera que se asegure la implementación y el seguimiento, acorde con la filosofía de esta metodología y con las expectativas de la alta gerencia.

Sin embargo, ya que se trata de una pequeña empresa familiar, donde los directivos tienen un buen conocimiento técnico de su trabajo pero, con un perfil profesional de baja formación académica, estos directivos presentan carencias a nivel de visión empresarial. Por ello, parece conveniente, que desde el inicio del proceso se cuente con la colaboración de un consultor experto en esta materia.

En este sentido, se podría investigar, en el caso de que el CMI hubiese sido implantado en la organización por un consultor externo o una empresa consultora, qué fue lo que se les ofreció como CMI y qué es lo realmente implementado, y cuestionar el rol o el beneficio de implantar el CMI con la ayuda de consultores externos.

Por otro lado, la metodología del CMI no es fácil de implantar, ya que las empresas de pequeña dimensión no disponen de un sistema informático de información adecuado. Sería preciso diseñar una aplicación informática que integre distintas posibilidades de explotar y analizar la información que se requerirá. El seguimiento de los resultados alcanzados es una cuestión de elemental importancia para una implantación exitosa del CMI.

Por lo tanto, se propone como línea de investigación futura la integración la implementación de un buen sistema de información con el CMI en las pequeñas empresas portuguesas.

Otra limitación reside en el hecho de que la empresa objeto de estudio no dispone de un departamento de recursos humanos formalmente creado, es decir que las políticas de recursos humanos se desarrollan de manera espontánea, lo que contribuye a que no exista una política de personal bien desarrollada. Sin embargo, debido a la importancia de los recursos humanos en la organización y a las debilidades que la empresa presenta en esta materia, conseguimos identificar algunas políticas que puedan ayudar a comprometer o a vincular al personal de la empresa con los objetivos organizativos, y de esta manera contribuir a obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

El desarrollo del CMI puede, pues, facilitar la creación de un departamento de Recursos Humanos.

De lo anterior se desprende que una línea de investigación futura consistiría en analizar con carácter general las condiciones y características que se precisan en materia de política de recursos humanos para poder implantar un CMI con éxito.

En este ámbito, otra línea de investigación sería el seguimiento de la interacción entre: el desarrollo de una política de recursos humanos adecuada, la implantación del CMI y la medición de los resultados obtenidos en relación al crecimiento competitivo en una PYME.

Por otra parte, una de las mayores limitaciones de este estudio se relaciona con la incorporación de la medición de intangibles en el CMI. Uno de los temas

que más cuesta incorporar en el diseño del CMI y donde la empresa encuentra mayor dificultad consiste en la implementación tanto de objetivos como sobre todo de indicadores que permitan llevar a cabo la medición y evaluación de los intangibles. Sin embargo, éstos son cada día más importantes, ya que aportan un gran valor añadido a la empresa.

De esta manera, emprender una investigación en este sentido sería de gran utilidad para muchas PYMEs.

Por último, debemos tener en cuenta que los indicadores propuestos en el presente estudio podrán cambiar, en la medida en que afecten a las hipótesis plasmadas en el mapa estratégico; el tiempo dirá si hemos seleccionado correctamente el indicador, su medida y la periodicidad de medición. Sí por lo que fuera - y es normal que así suceda- durante el desarrollo del CMI se descubren nuevos aspectos que lo mejoran o enriquecen, es bueno modificarlo; supone el conocimiento y acuerdo de las personas involucradas con ese indicador y los responsables del CMI. Siempre que sea oportuno, se deben actualizar los indicadores de acuerdo a las necesidades propias de la empresa.

De hecho, la aplicación del CMI no puede ser un proceso estático, se debe revisar su diseño, y adaptar sus estrategias a los cambios habidos en el devenir de la empresa, resultando éste un proceso que no termina nunca, ya que la estrategia va evolucionando continuamente. Se exige el perfeccionamiento en el uso de la metodología, necesario no solo en el proceso de diseño e implementación sino de manera permanente para asegurar la correcta evolución y el mantenimiento de la metodología en el tiempo.

En definitiva, cabe precisar que esta investigación continúa en curso y que, por el momento, se ha puesto en evidencia la necesidad de encontrar nuevas y más eficientes fórmulas para alcanzar los objetivos de cambio competitivo y de desarrollo sostenible, con los recursos disponibles y posibles. Con este propósito, de nuevo ambicionamos contribuir a superar este reto, persuadidos de que presentar el proceso evolutivo de las empresas, con énfasis en las

pequeñas y medianas empresas portuguesas, cobra relevancia en las ciencias económico-financieras.

BIBLIOGRAFIA

VI. BIBLIOGRAFIA

AGUIRRE BATZAN, A. (1996). La antropología aplicada a la empresa. Revista de Antropología Aplicada 1/96, Instituto de Antropología de Barcelona. Barcelona, España, pp. 42.

AIDEMARK, L. (2001). The Meaning of Balanced Scorecards in the Health Care Organization, Financial Accountability & Management, 17, pp. 23-40.

ÁLVAREZ LÓPEZ, J. Y BLANCO IBARRA, F. (2001). Contabilidad de dirección estratégica para la gestión empresarial. En Actas del VII Congreso del Instituto Internacional de Costos y II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva en España, Julio, León.

AMAT SALAS, O. (2008). Análisis Económico-Financiero, Ed. Gestión 2000, Barcelona.

AMO BARAYBAR, F. (2010). El Cuadro de Mando Integral: Balanced Scorecard. Madrid: ESIC Editorial.

ANDERSEN, H.; COBBOLD, I. Y LAWRIE, G. (2001). "Balanced Scorecard implementation in SME's: reflection on literature and practice". May 2001, in 4º SME International Conference. Aalborg University: Denmark, pp. 14-16.

ANDREWS, K. (1977). El concepto de estrategia en la empresa. Universidad de Navarra, Pamplona.

ANZOLA, O.L. (1990). Una Mirada de la Cultura Corporativa. Universidad Externado de Colombia.

BANCO DE PORTUGAL (2014). Quadros do Setor. Central de Balanços. Disponible en <https://www.bportugal.pt/pt-PT/ServicosaoPublico/CentraldeBalancos/Paginas/QuadrosdaEmpresaedoSetor.aspx> [consultado el 11 de Septiembre del 2015].

BERRIOZABAL, I.; GARMENDIA, N. y QUIÑONES, V. (2009). El Cuadro de Mando Integral: una herramienta útil también para el pequeño y mediano comercio, Distribución y Consumo, Marzo-Abril, pp. 40.

BIASCA, R.E. (2000). El Tablero de Comando – Los 10 pasos para construirlo, el ejemplo de una PYME”, 2000, in R. Biasca & Asociados: Buenos Aires. [en línea] < <http://www.biasca.com>> [Consultado el 15 de septiembre del 2014].

BILHIM, J. (2004). Teoria Organizacional Estruturas e Pessoas. 3.ª Edição, Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa.

BISBE, J. y BARRUBÉS, J. (2012). El Cuadro de Mando Integral como instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en las organizaciones sanitarias. Revista Española de Cardiología, 65 (10), pp. 919-927.

BLANCO IBARRA, F. (2002). Contabilidad de costes y analítica de gestión para las decisiones estratégicas, Bilbao: Deusto.

BOHEL VELASCO, N. (2014). Definición de Solvencia, Diccionario Económico, Expansión. Disponible en <http://www.expansion.com/diccionario-economico/solvencia.html> [consultado el 10 de Octubre del 2014].

BRANNEN, M. (1991). Culture as the critical factor in implementing innovation. Business Horizons.

BUENO, C. (1995). La cultura organizacional de las empresas de autopartes ante la globalización. El Cotidiano 73, noviembre-diciembre de 1995.

CÂMARA, P.; GUERRA, P. y RODRIGUES, J. (2007). Novo Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa, Editora Dom Quixote.

CAMERON, K. y QUINN, R. E. (1998). Diagnosing and changing organizational cultures. Massachusetts: Addison-Wesley.

CANTÚ, H. (2002). Desarrollo de una Cultura de Calidad. Cuarta edición, México, D.F.: McGraw-Hill.

CARDINAELS, E. y VEEN-DIRKS, P.M.G. (2010). Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard. Accounting, Organization and Society (35), pp. 565-578.

CASTELLÓ TALIANI, E. y LIZCANO ALVAREZ, J. (1994). El sistema de gestión y costes basado en las actividades. Madrid. Instituto de Estudios Económicos.

CASTELLÓ TALIANI, E. (1992). Análisis conceptual del «Activity Based Costing» (ABC) ", Partida Doble, 27, Octubre, 22-36.

CHIAVENATO, I. (1995). Introducción a la teoría general de la administración. Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia.

CHIAVENATO, I. y CERQUEIRA, N.D.P. (2003). Administração Estratégica: A necessidade de pensar além do Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva.

CHONG, V. K. (1996). Management accounting systems, task uncertainty and managerial performance: a research note. Accounting, Organizations and Society, 12 (5), pp. 415-21.

COMUNIDAD EUROPEA CE (2002a). La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible, Bruselas: CE.

COKINS, G. (2004). Performance Management: Finding the missing pieces (to close the intelligence gap). John Wiley & Sons. New Jersey.

COLÍN SALGADO, M. (2010). Frente al laberinto de cristal. Guanajuato: Universidad de Guanajuato (en imprenta).

COLLIS, D. y MONTGOMERY, C. (1998). Creating Corporate Advantage. Harvard Business Review (Mayo-Junio)

CRUZ, C.P. (2005). Balanced scorecard: concentrar uma organização no que é essencial. Porto: Vida Económica.

CUERVO HUERGO, J.C. (2010). Análisis financiero (I), en: Cabal García, E., Cuervo Huergo, J.C., De Andrés Suárez, J. y García Fernández, V., Manual de Análisis Contable. Oviedo: Universidad de Oviedo, Tema 4, pp. 71-87

CUERVO HUERGO, J.C. (2010). Análisis financiero (I), en: Cabal García, E., Cuervo Huergo, J.C., De Andrés Suárez, J. y García Fernández, V., Manual de Análisis Contable. Oviedo: Universidad de Oviedo, Tema 5, pp.89-106

DÁVILA, A. (1999). Nuevas herramientas de control: el Cuadro de Mando Integral. Revista de Antiguos Alumnos IESE.

DAVID, F. (2013). Conceptos de administración estratégica. 14ª Edición. Pearson Educación, México.

DENISON, D. (1990). Corporate Culture and organizational effectiveness. New York: John Wiley and Sons.

DENISON, D. (1991). Cultura Corporativa. Editorial Legis, Santafè de Bogotá.

DESS, G. y LUMPKIN, G. (2003). Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas. Editorial McGraw Hill. España.

DÍAZ LLORCA, C. (2006). Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Un enfoque paso a paso para los directivos y consultores. Serie Gerencial. Ediciones Balcón. La Habana.

DÍEZ GUTIÉRREZ, E. J. (1999). La estrategia del caracol. Un cambio cultural en una organización. OIKOS-TAU. Barcelona, España.

DRUCKER, P. (1992). La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires: El Ateneo.

DRUCKER, P. (1997). Managing the Non - Profit Organization; Principles and Practices. A Harper Business Book.

ENGLUND, H. (2001). Leader-activities and their impact on implementation process: The case of balanced scorecard in the municipally Nora. Sweden, 24 th Annual EAA conference. Atenas, Grecia, Abril

ESCOBAR RODRÍGUEZ, T. (1999). El papel del cuadro de mando en la gestión estratégica de la empresa. Revista Española de Financiación y Contabilidad, vol. XXVIII, nº 102, p.1075-99.

ESPINOSA, R. (2010). Teoría de cuadros de mando (online). 1ª Edición. [España]: BUSSINESS INTELLIGENT, [citado 20 oct., 2014]. Disponible en: <https://churriwifi.wordpress.com/2010/02/14/teoria-de-cuadrosde-mando/>

FALGUERA MARTÍNEZ-ALCARCÓN, J. (2002). La Contabilidad de Gestión en los centros sanitarios. Tesis doctoral. Universitat Pompeu Fabra, Junio.

FARRECA, E. (2006). Estratégias: da formulação à acção aplicando o Balanced Scorecard”, Edições Pedagogo: Mangualde.

FERREIRA, J.; NEVES, J.; NUNES, P. y CAETANO, A. (1996). Psicossociologia das Organizações. Alfragide, McGraw Hill.

FIRESTONE, W. y WILSON, V. (1985): Using Bureaucratic and Cultural Linkages to Improve Instruction: The Principal's Contribution. Educational Administration Quarterly, Vol 21 (2); pp. 7-30.

FLEITMAN, J. (2000). Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio. México: McGraw-Hill Interamericana.

FRANCÉS, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresas. Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A.

GAJ, L. (1993). Administração estratégica. Brasília: Ed. Ática S.A. pp. 18.

GARCÍA SUÁREZ, J.L. y ARIAS ALVAREZ, A.M. (2000). Reflexiones acerca del diseño y puesta en práctica de un sistema de información para la gestión. Actualidad Financiera, Año V, N.º 3, Marzo, pp. 89-102.

GEERTZ, C. (1987). La interpretación de las culturas. Gedisa, Barcelona.

GHIGLIONE, R. y MATALON, B. (1992). O inquérito: Teoria e Prática. Oeiras: Celta Editores.

GENDRON, M. (1997). Using the Balanced Scorecard. Harvard Management Update: A Newsletter from Harvard Business School, nº 10 (October).

GOMES, A.D. (2000). Cultura Organizacional: comunicação e identidade. Coimbra: Quarteto Editora

GÓMEZ, G. (1994). Planeación y Organización de empresas. Octava edición, México, D.F.: McGraw-Hill.

GÓMEZ MIRANDA, M.E.; RODRÍGUEZ ARIZA, L. (2004). Evidencia empírica en torno al estudio del factor tamaño como condicionante empresarial. Revista de Contabilidad, 7(13): 167-198.

GONZÁLEZ PASCUAL, J., (2010). Análisis de la Empresa a través de su Información Económico-financiera. Fundamentos teóricos y aplicaciones, Ed. Pirámide, Madrid.

GOODSTEIN, L.D.; NOLAN, T.M. y PFEIFFER, W.J. (1997). Planificación Estratégica Aplicada. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S. A.

Grupo de Investigación (Aparisi Caudeli, José Antonio y González-Úbeda, Javier) IMACC - ev. (Equipo valenciano de Investigación en Gestión Estratégica de Costes. (2001). Este grupo está integrado dentro de la Línea de Investigación del Departamento de Contabilidad de la Universidad de Valencia denominada "Aportaciones del Management Accounting a la Gestión Estratégica de Costes". Está registrado en la OTRI (Oficina de Transferencia de los Resultados de la Investigación) con el código UV - 0723 y en AECA dentro de los Equipos de Investigación con el código UV60). Universidad de Valencia, España.

GUIOT, J. (1992). Diseño de la Organización. Editorial Legis, Santafè de Bogotá.

GUL, F. A. (1991). The effects of management accounting systems and environmental uncertainty on small business managers' performance. Accounting and Business Research, 22 (85), pp. 57-61.

GUTIÉRREZ PONCE, H. (1990). El factor humano en los costes, punto débil de la empresa española. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. Madrid.

GUTIÉRREZ PONCE, H. (1991). Los sistemas contables de gestión y el factor humano: una apuesta de futuro. Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. Madrid.

GUTIÉRREZ PONCE, H. y PALACIOS DUARTE, P.D. (2015). Factores de la innovación y su influencia en las ventas y el empleo. El caso de las mipymes manufactureras mexicanas. Cuadernos de Economía. Vol. 34, nº 65, Bogotá.

HAMEL, G. (1998). Strategy innovation and the quest for value. Sloan Management Review, 39 (2): 7-14.

HARTMANN, L. (1996). Planejamento Estratégico e Qualidade Total. São Miguel do Oeste: Gráfica Cometa.

HATCH, M. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. Academy of Management Review (October1993), pp. 657-693.

HATCH, M. y SCHULTZ, M. (2004) Organizational Identity: A Reader. Oxford: Oxford University Press.

HEADLEY, J. (1998). Aspectos prácticos de la implementación del cuadro de mando integral, Finanzas y Contabilidad, N.º 22, marzo-abril, pp. 35-41.

HELLRIEGEL (1998). Comportamiento Organizacional. Ed. Thompson Publishing, México, pp.360.

HILL, C. y JONES, C. (2005). Administración estratégica. Un enfoque integrado. McGraw Hill Interamericana Editores. México.

HOFSTEDE Geert (1980). Cultures and Organizations. Mc GrawHill, USA, pp. 279.

HORVÁTH, P. y RALF, S. (2004). Why Budgeting Fails: One Management System is not Enough, Harvard Business Report, September- October.

HORVÁTH & PARTNERS MANAGEMENT CONSULTANTS (2003). Dominar el Cuadro de Mando Integral, manual práctico basado en más de 100 experiencias. Barcelona: Gestión 2000.

IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação) (2008). Sobre as PME em Portugal, Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas, Direção de Planeamento e Estudos, Fevereiro, www.iapmei.pt.

INE (Instituto Nacional de Estatística) (2014). Empresas em Portugal – 2012. Ano de Edição: 2014, Lisboa, Portugal. Disponible en https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOEspub_boui=210758098&PUBLICACOESmodo=2 [Consultado el 20 de Junio de 2015).

INE (Instituto Nacional de Estatística) (2015). Estatísticas das empresas - Resultados finais para 2013: Mais empresas, menos negócios e menos emprego. Disponible en

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUE_Sdest_boui=224669821&DESTAQUESmodo=2 [consultado el 20 de Junio de 2015].

ITTNER, C.; LARCKER, D.F. y MEYER, M.W. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a Balanced Scorecard. *The Accounting Review*, Vol. 78, nº 3, pp. 725-758.

JIMÉNEZ CARDOSO, S.M.; GARCÍA-AYUSO COVARSI, M. y SIERRA MOLINA, G.J. (2000). Análisis financiero. España, Ediciones Pirámide.

JOHNSON, H. y KAPLAN, R. (1988). "la contabilidad de costes. Auge y caída de la contabilidad de gestión". Barcelona: Plaza & Janes.

JONHSEN, A. (2001). Balanced scorecard: Theoretical perspectives and public management implications. *Managerial auditing journal*, pp. 319-330.

KAPLAN, R. (1994). Devising a Balanced Scorecard Matched to Business Strategy. *Accounting Horizons*, 15, pp. 87-104, Marzo.

KAPLAN, R. (1998). Innovation Action Research: Creating New Management Theory and Practice. *Journal of Management Accounting Research*, 10, pp. 89-119.

KAPLAN, R. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11, pp. 353-370, primavera.

KAPLAN, R. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*. (Draft form). Working Paper 10-074. Boston: Harvard Business School Press.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. Enero-febrero, pp. 71-80.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, Septiembre-octubre, pp. 134-148.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (1996a). Using de Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Enero-febrero, Vol. 74, nº 1, pp. 75-85.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (1996b). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, Vol. 39, nº 1, pp. 53-79.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (1996c). Strategic learning and the Balanced Scorecard. *Strategy & Leadership*, Vol. 24, nº 5, pp. 18-24.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (1997a). *Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. Ed. Gestión 2000, Barcelona.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (1997b). Why does business need a balanced scorecard?. *Journal of Cost Management*, pp. 15-17 y 48, Septiembre- Octubre.

KAPLAN, R. Y NORTON, D. (1997c). *Balanced Scorecard: A estratégia em acção*. 13ª Edição. Rio de Janeiro: Campus.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (2000a). Having trouble with your strategies? Then Map it. *Harvard Business Review*, pp. 167-176.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Segunda Edición. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (2001a). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. Accounting Horizons, Vol. 15, nº1, pp. 87-104, Marzo.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (2001b). Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. Accounting Horizons, Vol. 15, nº 2, pp. 147-160, Junio.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (2001c). The strategy-focused organization: How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment. Boston: Harvard Business School Press.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (2001d). Having trouble with your strategy? Then map it!. Harvard Business Review, gen-feb 2001.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (2001e): Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. Ed. Gestión 2000, Barcelona.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (2001f). Balance without profit, Financial Management, pp. 23-26, Enero.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (2004a). Mapas estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (2004b). Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. Harvard Business Review, Vol. 82, nº 2 pp. 52-63.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (2005). Estudo de caso: Planejamento e Métodos. 3ª Edição. Porto Alegre: Bookman.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (2006). Alignment. Using the Balanced Scorecard to create corporate synergies. Harvard Business School Press.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (2008). The Execution Premiun. Barcelona, España: Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L.

KAPLAN, R. y NORTON, D. (2008). Execution premium: integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona: Ediciones Deusto.

KEITH, P. (2004). An Application of the Balanced Scorecard to Public Transit System Performance Assessment. *Transportation Journal*, 43, pp. 26-55.

KIYAN, F. (2001). Proposta para Desenvolvimento de Indicadores de Desempenho como Suporte Estratégico, Dissertação de mestrado de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo.

KLOOT, L. y MARTIN, J. (2000). Strategic Performance Management: A balance approach to performance management issues in local government. *Management Accounting Research*, 11, pp. 231-251.

KREITNER, R. y KINICKI, A. (1997). Comportamiento de las Organizaciones. Madrid, McGraw Hill/ Irwin. pp. 267.

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (2004). Principles of marketing. Tenth edition. Upper Saddle River. New Jersey : Prentice Hall, 2004.

KOTTER, J. y HESKETT, J. (1992). Corporate culture and performance. New York: Free Press.

KREITNER, R. y KINICKI, A. (1997). Comportamiento de la Organizaciones. Madrid, McGraw – Hill.

LANDETA, J. (1999). El método Delphi. Una técnica para la incertidumbre. Barcelona, Editorial Ariel, S.A.

LAUZEL, P. y CIBERT, A. (1967). De los ratios al cuadro de mando. Francisco Casanovas Editor.

LAVERTY J. y DEMEESTÈRE R. (1990). Les nouvelles règles du contrôle de gestion industrielle. Dunod, Paris.

LAWRENCE, S. y SHARMA, U. (2002). Commodification of Education and Academy Labour – Using The Balanced Scorecard in a University Setting, *Critical Perspectives on Accounting*, 13, pp. 661-677.

LAWSON, R.; STRATTON, W. y HATCH, T. (2006). Los beneficios de un sistema de cuadro de mando., *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, Vol. 73, Número 9, pp. 72-80.

LEBAS, M. y MEVELLEC, P. (1993). La comptabilité de gestion reflète la représentation que l'on se fait de l'entreprise. *Revue française de comptabilité*, 242, 48-9.

LEVERING, R., MOSKOWITZ, M., KATZ, M., 1984. *The 100 Best Companies to Work for in America*. Addison-Wesley, Reading, MA.

LEVERING, R.; MASKOWITZ, M. (2003). *100 Best Companies to Work for*. Fortune, New York, Jan.

LIBBY, T.; SALTERIO, S.E. y WEBB, A. (2004). The balanced: The effects of assurance and process accountability on managerial judgment. *The Accounting Review*, Vol. 79, nº 4, pp. 1075-1094.

LIPE, M. G. y SALTERIO, S. (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*, pp. 283-298.

LOMNITZ, L. (1987). Las relaciones horizontales y verticales en la estructura social urbana de México, en *Heterodoxia recuperada. En torno a Angel Palerm*. México. Siglo XXI Editores.

LOPES, A. y RETO, L., (1990). *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*. Economia e Negócios, Lisboa, Edições Silabo.

LÓPEZ, A.; ESCOBAR, P. y JIMÉNEZ, N. (2009). *La incorporación del capital intelectual en la valoración de empresas: Un estudio de caso en el Sistema General de Seguridad Social en Colombia*. Universidad de Sevilla. Edición Digital @tres, S.L.L. España.

LÓPEZ VIÑEGLA, A. (1997). El Cuadro de Mando y la toma de decisiones. Caso práctico sobre la base de un departamento comercial. Revista Partida Doble, N° 75, febrero, pp. 44.

LÓPEZ VIÑEGLA, A. (2001). El “balanced scorecard” y el cuadro de mando como herramientas complementarias. Un análisis diferenciado. Revista Gestión, 22, pp.10.

MALMI, T. (2001). Balanced Scorecard in finish companies: A research note, Management Accounting Research, n° 12, pp. 207-220.

MARTIN, J. (1992). Cultures in organization. Oxford, England: Oxford University Press.

MARTIN, J. y SIEHL, C. (1983). Organizational culture and sub-culture: An uneasy symbiosis. Organizational Dynamics, pp. 52-65.

MARTIN, J., FROST, P., MOORE, L., LOUIS, M. y LUNDBERG, C. (1985). Organizational Culture. Beverly Hills, CA: Sage.

MARTÍNEZ GARCÍA, F.J. (1996). Análisis de Estados Contables. Comentarios y Ejercicios, Ed. Pirámide, Madrid.

MATOS, F. y LOPES, A. (2008). Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações. Comportamento Organizacional e Gestão, pp. 233-245.

MINSAL PÉREZ, D. y PÉREZ RODRÍGUEZ, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. Acimed 2007 ; 16 (3). Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_3_07/aci08907.htm. [consultada en 07 Noviembre de 2014].

MEYERSON, D.E. y MARTIN, J. (1987). Cultural change: An integration of three different views. Journal of Management Studies, 24.

MORGAN, G. (1997). Images of Organization. London: Sage Publications. (2nd Edition).

MUÑOZ COLOMINA, C.I., (1989). Aportaciones contables a los nuevos objetivos y enfoques socioeconómicos de la empresa. Madrid: Editorial del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, ICAC.

MUÑOZ COLOMINA, C.I., (1993). La Contabilidad de Gestión y las empresas de servicios. En "Nuevas tendencias en contabilidad de gestión". AECA.

MUÑOZ COLOMINA, C.I. (2010). Introducción al Análisis Contable de la Empresa. Civitas Ediciones, S.L.

MUÑOZ COLOMINA, C. I. y MILLÁN AGUILAR, A. (2000). Indicadores de relación con el cliente en el sector asegurador. Universidad Complutense de Madrid. Comunicación presentada en el I Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión. Valencia.

MUÑOZ COLOMINA, C. I. y MILLÁN AGUILAR, A. (2002). Análisis de las perspectivas para un cuadro de mando integral en el sector asegurador. Universidad Complutense de Madrid. Proyecto financiado por la Fundación MAPFRE Estudios sobre el "Cuadro de Mando Integral para las entidades aseguradoras".

MUÑOZ COLOMINA, C. I. y MILLÁN AGUILAR, A. (2003). La integración de los indicadores estratégicos. El caso de las compañías de seguros. <http://www.intercostos.org/documentos/035.pdf>.

MUÑOZ COLOMINA, C. I.; RÍOS MANRIQUE, M.; FERRER GUERRA, J. y MARTÍNEZ VERA, M.F. (2010). El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos: Caso Gerencia de Compensaciones de una empresa de alimentos. Cuadernos de Estudios Empresariales, Vol. 20, pp. 145-176.

MUÑOZ COLOMINA, C.I.; CAMPOS FERNÁNDEZ, M.; URQUÍA GRANDE, E., y CANO MONTERO, E.I. (2006). Hacia la convergencia de la información publicada Por los entes locales. Presupuesto y Gasto Público 44/2006: 145-175 Secretaría General de Presupuestos y Gastos. Instituto de Estudios Fiscales. http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/44_Convergencia.pdf.

MUÑOZ COLOMINA, C.I.; BONILLA PRIEGO, M.J.; VACAS GUERRERO, C. y AVILÉS PALACIOS, C. (2003). ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ESTRATÉGICA PUBLICADA POR LAS GRANDES CADENAS HOTELERAS ESPAÑOLAS. Instituto de Estudios Turísticos. Secretaría General de Turismo. Secretaria de Estado de Turismo y Comercio. Estudios Turísticos, n.º 157 (2003), pp. 21-40.

NORREKLIT, H. (2000). The balance on de balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, N.º 11, pp. 65-88.

NORREKLIT, H. (2003). The Balanced Scorecard: What is the score? A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.28, pp. 591-619.

NORTON, D. (1998). El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). *Dirección y Progreso*, Nº 160, Julio-Agosto, 45-8.

O'REILLY, C. (1989). Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31.

OLVE N. (2000). *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral (performance drivers)*. Barcelona: Ed. Gestión 2000.

OLVE N.; ROY, J. y WETTER, M. (2000). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Ortiz, J. M. (1999). David Norton y los maestros del Cuadro de Mando Integral. *Dirección y Progreso*, 167, Septiembre-Octubre, 68-73.

OTLEY D. (1995). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, Vol. 5, pp. 289-290.

OUCHI, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.

PFEFFER, J. (1981). *Power in Organizations*, Marshfield, MA: Pitman Publishing.

PFEFFER, J. (1997). Nuevos Rumbos en la Teoría de las Organizaciones, Ed. Oxford, México, pp. 346.

PINTO, F.J.S. (2007). Gestão da performance e Balanced Scorecard nos serviços públicos. Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro, Coord. Juan Carlos Ayala Calvo, España: Universidad de La Rioja.

PORTER, M. (1987). Ventaja competitiva. México: CECSA

PORTER, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review, vol. 86, N° 1, pp. 78-93.

RAMÍREZ CÓRCOLES, Y. y BAIDEZ GONZÁLEZ, A. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta para la gestión estratégica en las instituciones de educación superior. Partida Doble, 232.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA (2001). "Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española". XXII Edición. Asociación de Academias de la Lengua Española. En: <http://buscon.rae.es/drae/>. Fecha de consulta: octubre del 2014.

RIVERO TORRE, P. (1998). Análisis por ratios de los estados contables financieros (análisis externo), Ed. Civitas, Madrid.

ROBBINS, S. (1987 y 1983). Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.

ROBBINS, S. (1999). Comportamiento Organizacional. 8ª Edición. Editorial Prentice Hall. México.

ROBBINS, S. (2000). Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva.

RODRÍGUEZ ARIZA, L. y GÓMEZ MIRANDA, M.E. (2004). Evidencia empírica en torno al estudio del factor tamaño como condicionante empresarial. Revista de Contabilidad, 7(13): 167-198.

RODRÍGUEZ ARIZA, L.; LÓPEZ PÉREZ, M.V. y PÉREZ LÓPEZ, M.C. (2006). El desarrollo sostenible y las políticas de innovación. Una aproximación empírica al ámbito europeo. Congreso: II Conferencia hispano-lusa de Gestión y Contabilidad Ambiental. Toledo.

RODRÍGUEZ ARIZA, L.; LÓPEZ PÉREZ, M.V. y PÉREZ LÓPEZ, M.C. (2007a). Relación entre los gastos de I+D y las políticas de sostenibilidad en la empresa. Una evidencia empírica en el ámbito europeo. Congreso: XVII Jornadas Hispano lusas de Gestión Científica: Conocimiento, Innovación y Emprendedores. Camino al futuro. Logroño.

RODRÍGUEZ ARIZA, L.; LÓPEZ PÉREZ, M.V. y PÉREZ LÓPEZ, M.C. (2007b). Efectos de la adopción de estrategias de sostenibilidad sobre las políticas de innovación. XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid.

RODRÍGUEZ ARIZA, L.; LÓPEZ PÉREZ, M.V. y PÉREZ LÓPEZ, M.C. (2008). Estrategias de Responsabilidad Social corporativa e innovación. Un estudio empírico en empresas europeas. Actas del Congreso: XVIII Jornadas Luso-Espanholas de Gestão. Oporto (Portugal).

RODRÍGUEZ ARIZA, L.; ROMÁN MARTÍNEZ, I. y MARTÍNEZ GARCÍA, F. J. (1993). Problema terminológico en el Análisis Contable: posibilidad de una propuesta normalizadora con propósito general (Estudio de la investigación y docencia en Análisis Contable). Revista Española de Financiación y Contabilidad, Vol. XXIII, Núm. 76, julio-septiembre, pp. 483-520.

RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, R. y BARROS DA SILVA FILHO, J. B. (2004). Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el Sector Público. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Nº. 4, pp. 117-148.

ROLLAND, N. y CHAUVEL, D. (2000). Knowledge Transfer in Strategic Alliances. En Knowledge Horizons, the present and the promise of knowledge management. Eds (Charles Depres y Daniele Chauvel). 1st Edition. Massachussets: Butterworth-Heinemann.

RUSSO, J. (2009). Balanced scorecard para PME e pequenas e médias instituições. (5.ª Edição). Lisboa: Lidel.

SAINSAULIEU, R. (1997). Sociologia da Empresa: Organização, Cultura e Desenvolvimento. Tradução: Instituto Piaget, Lisboa, Coleção Sociedade e Organizações.

SANTOS, R.A. (2006). Balanced Scorecard em Portugal – visão, Estratégia e Entusiasmo.

SCHEIN, E. (1986a). Cultura organizacional y liderazgo. Jorsey-Bass. San Francisco.

SCHEIN, E. (1986b). What you need to know about organizational culture. Training and Development Journal, Vol 40, January.

SCHEIN, E. (1987). The clinical perspective in fieldwork. Newbury Park, CA. Sage.

SCHEIN, E. (1988a). La cultura organizacional y el liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes.

SCHEIN, E. (1988b). Process consultation (rev. ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.

SCHEIN, E. (1989). Conversation with Edgar H. Schein, interview conducted by F. Luthans, Organizational Dynamics, Vol. 17, Nº 4.

SCHEIN, E. (1990). Organizational culture. American Psychologist 45, Nº 2 (February 1990), pp. 109-19. Originally appeared in E. H. Schein's Organizational culture and leadership: A dynamic view. Jossey-Bass.

SCHEIN, E. (1991). What is culture?. In P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (eds.). Reframing organizational culture, Newbury Park, CA. Sage.

SCHEIN, E. (1992). Organizational Culture and leadership. (2nd Edition). San Francisco: Jossey-Bass.

- SCHERMERHORN, J.; HUNT, J. y OSBORN, R. (1987). Comportamiento en las organizaciones. Interamericana. México.
- SCOTT, W.R. (1992), Organizations, 3rd Edition, EEUU, pp. 409.
- SCOTT, W.R. (1995). Institutions and Organizations. Thousand Oaks, California: Sage.
- SHIELD, C. y MARTIN, J. (1983). Organizational culture and counter-culture: An uneasy symbiosis. Organizational Dynamics 12, pp. 52-64.
- SIMÕES, A.M.D. Y RODRIGUES, J.A. (2011). O uso e os impactos do Balanced Scorecard na gestão das empresas. Revisão da literatura e oportunidades de investigação. Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Vol. VIII, nº 18, Julio-Diciembre.
- SMIRCICH, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. In.: Administrative Science Quarterly. Vol. 28, n. 3, Organizational Culture, Sep., p. 339-358.
- SOSA SIERRA, M. (2011). Breve Inventario de los Principales Ratios Financieros utilizados en el Análisis Financiero Empresarial, Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 152, Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/> [consultado el 22 de Octubre de 2014]
- SOUSA, M. y RODRIGUES L. (2002). O Balanced Scorecard. Um instrumento de gestão estratégica para o século XXI. Porto, Rei dos Livros.
- SULZER, J.R. (1976). Comment construire le tableau de bord. Les objectifs et les méthodes d'élaboration., Dunod, Paris.
- URBIOLA, A. (2004). Cultura y Comunicación en organizaciones de ahorro y crédito popular. Un caso de Institucionalización de mitos racionales y convergencia simbólica. Tesis doctoral. Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México.

URÍAS VALIENTE, J. (2004). Análisis de Estados Financieros, Ed. McGraw-Hill, Madrid

URQUÍA-GRANDE, E.; MUÑOZ-COLOMINA, C. I. y CANO-MONTERO, E.I. (2009). La simulación del cuadro de mando integral. Una herramienta de aprendizaje en la materia de contabilidad de gestión. Documentos de Trabajo FUNCAS, 1, 465.

VARGAS-HERNÁNDEZ, J.G. (2007). La culturocracia organizacional en México, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007b/301 [consultado en 30 de octubre de 2014].

VILLARROYA LEQUERICAONANDIA, B. Manual de Contabilidad Financiera y Analítica. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Valladolid. Texto completo disponible en <http://lenkafranulic.cl/attachments/article/45/contabilidad%20financiera.pdf> [Consultado en Octubre de 2015].

YIN, R.K. (2001). Estudio de caso: planeamiento e métodos. Porto Alegre: Bookman.

ZAPATA, L. y VECIANA, J.M. (2001). La Gestión del conocimiento en pequeñas empresas de tecnologías de la información: una investigación exploratoria. Trabajo de Investigación. Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Autónoma de Barcelona.

ANEXOS

VII. ANEXOS

Anexo 1 – Cuestionario - Diagnóstico Empresarial – Situación Base

Anexo 2 – Cuestionario - Análisis Externo de la Empresa

Anexo 3 – Cuestionario - Análisis Interno de la Empresa

Anexo 4 – Cuestionario Atribución de Importancia – Oportunidades

Anexo 5 – Cuestionario Atribución de Importancia – Amenazas

Anexo 6 – Cuestionario de atribución de Importancia – Fortalezas

Anexo 7 – Cuestionario de atribución de Importancia – Debilidades

Anexo 8 – Cuestionario de atribución de Importancia - Objetivos

Anexo 9 – Balance de Situación y Cuenta de Resultados (Años 2012, 2013 y 2014)

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL CUESTIONÁRIO – SITUACIÓN BASE

Este cuestionario comporta preguntas respecto a su nivel de dominio de los conceptos de Misión, Visión, Valores, Estrategia y su Modelo de Negocio a nivel general.

El cuestionario de situación base tendrá utilidad cuando sea contrastado con un cuestionario efectuado al fin del proceso de la elaboración del CMI. Ese contraste permitirá evaluar el nivel de impacto de la implantación del CMI.

No hay problemas si la respuesta a una pregunta es “no sé”; de hecho eso nos sirve para saber en qué elementos tenemos que focalizar esfuerzos.

Preguntas:

1) ¿Qué constituye una estrategia? (Explicar)

2) ¿Cuál es la misión, visión y valores de la empresa? (Explicar)

3) ¿Cuál es la estrategia de la empresa? (Explicar)

4) ¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos de la empresa?

5) ¿Cómo describiría su nivel personal de claridad sobre la estrategia y Modelo de Negocio de la empresa?

Segunda parte:

Por favor, ponga una nota, de 1 a 5, para cada una de las siguientes preguntas.

Preguntas	Nota
1) ¿Qué nota le pondría a su conocimiento sobre lo que es una estrategia?	
2) ¿Qué nota le pondría a la misión, visión y valores actuales de la empresa?	
3) ¿Qué nota le pondría a la estrategia actual de la empresa?	
4) ¿Qué nota le pondría al Modelo de Negocio actual de la empresa?	
5) ¿Qué nota le pondría a su nivel de conocimiento y claridad personal respecto a la estrategia y Modelo de Negocio de la empresa?	

ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

ANÁLISIS PESTEL

Preguntas de apoyo para el análisis PESTEL:

1. ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas existentes en el entorno para la empresa?

2. POLÍTICO-LEGAL:

1.1. ¿Qué principales elementos en el ámbito político (ideología del partido en el poder a nivel nacional y local, próximas elecciones, estabilidad política, impuestos, tendencias de regulación, corrupción, por ejemplo) observo en la industria del sector de actividad de la empresa?

1.2. ¿Qué cambios importantes de “reglas del juego” se vienen a nivel político?

1.3. ¿Qué normas, medidas, leyes o iniciativas pueden afectar el desempeño de tu negocio, tanto las favorables (impulso a tu industria, por ejemplo), como las que te impongan restricciones adicionales (normas de seguridad)?

1.4. ¿Qué proyectos actuales o por implementarse afectan la industria y la empresa?

1.5. ¿Qué políticas de subvención estatal o de la Unión Europea pueden favorecer a la industria y a la empresa?

- 1.6. ¿Cuál es la situación del sector financiero y sus tendencias (tasas de interés)?
- 1.7. ¿Cuál es la situación financiera de la Administración pública local y en general del país?
- 1.8. ¿Qué políticas del gobierno se prevén que promuevan el crecimiento económico basado en las exportaciones?
- 1.9. ¿Qué cambios de políticas fiscales favorables se han producido o se prevén que puedan favorecer o perjudicar al sector?
- 1.10. ¿Qué nuevas regulaciones del mercado laboral se prevén que puedan afectar la industria y la empresa?

3. ECONÓMICO:

- 3.1. ¿Qué elementos en el ámbito económico (esta dimensión hace referencia a la forma en que el estado y la sociedad organiza su producción de bienes y servicios y su distribución; afecta a aspectos como la inflación, la distribución de la renta, a la etapa de desarrollo en la que se encuentra la empresa, globalización de los mercados, costos, tendencias en consumo) observo en la industria del sector de actividad de la empresa?
- 3.2. ¿Cuál es la apreciación general de este momento económico (en expansión, en recesión)?
- 3.3. ¿Qué expectativas se tiene para el futuro económico del país?
- 3.4. ¿Qué fondos, proyectos o iniciativas podrían favorecer o perjudicar la industria y/o empresa?

3.5. ¿Qué elementos podrían cambiar la manera como se mueve el mercado actualmente para mi empresa?

3.6. ¿Qué tendencias favorables o desfavorables presenta el mercado?

3.7. ¿Qué necesidades de los clientes no están cubiertas por la competencia?

3.8. ¿Qué expectativas se tiene respecto a nuevos mercados internos y/o acceso a mercados externos?

4. SOCIAL:

4.1. ¿Qué elementos en el ámbito social (Tendencias en grupos sociales, tendencias demográficas) observo en la industria del sector de actividad de la empresa?

4.2. ¿Qué características importantes tiene la sociedad en este momento, que afecte la industria del sector de actividad y/o empresa?

4.3. ¿Qué patrones socio-culturales y estilos de vida se han modificado o se prevén que puedan favorecer al sector?

4.4. ¿Qué nuevas tendencias están apareciendo en comportamiento, gustos o preferencias?

4.5. ¿Qué cambios se prevén en los hábitos de consumo que reduzcan el mercado?

4.6. ¿Qué características demográficas sigue la población? (sexo, edad típica, esperanza de vida, etc.)

4.7. ¿Qué políticas sociales de las administraciones públicas locales puedan afectar la industria del sector de actividad y/o empresa (preocupación con el bienestar público)?

4.8. ¿Qué tendencias demográficas pueden perjudicar al sector?

4.9. ¿Qué grupos o movimientos son identificables y cuales están en aumento?

4.10. ¿Qué problemas socio-económicos se prevén que puedan afectar la industria y la empresa?

5. TECNOLÓGICO:

5.1. ¿Qué elementos en el ámbito tecnológico (Nuevas tecnologías, implementación de nuevos canales y medios de compra) observo en la industria del sector de actividad que podrían afectar mi empresa?

5.2. ¿Cuál es el grado de uso de la tecnología en los aspectos productivos de la sociedad?

5.3. ¿Qué características se están volviendo cada vez más relevantes para los usuarios?

5.4. ¿Qué cambios tecnológicos están sucediendo el mercado respecto a nuevas formas de producir o nuevos materiales en la industria del sector de actividad de la empresa?

5.5. ¿Qué elementos están cambiando las formas de encomendar, pagar, cotizar, recibir o modificar un producto o servicio?

5.6. ¿Qué elemento tecnológico, programa o pagina web está cambiando la manera de relacionarse de/con los clientes?

5.7. ¿Qué medidas o políticas de subvención estatal para invertir en innovación pueden favorecer la empresa?

6. ECOLÓGICO:

- 6.1.** ¿Qué elementos en el ámbito ecológico (Políticas públicas, preferencias del consumidor, tendencias desde los proveedores) observo en la industria del sector de actividad de la empresa?
- 6.2.** ¿Qué normativos están apareciendo para modificar el mercado y los requisitos de mi industria y/o empresa?
- 6.3.** ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta mi negocio?
- 6.4.** ¿Qué certificaciones se están volviendo necesarias?
- 6.5.** ¿Qué nuevos costes relacionados con políticas medioambientales se presentan a la industria del sector de actividad de la empresa?
- 6.6.** ¿Qué elementos del medio ambiente natural y social son relevantes de cuidar para mi empresa?
- 6.7.** ¿Qué elementos de la naturaleza están volviéndose críticos y pueden afectar a mi industria y/o empresa?
- 6.8.** ¿Qué elementos se están volviendo cada vez más importantes para los usuarios/clientes?

7. COMPETENCIAS:

Respecto a la Competencia potencial (amenaza de entrada de nuevos competidores y de productos sustitutivos)

7.1. ¿Existen nuevos competidores a entrar en el mercado que amenacen el futuro de mis productos?

7.2. ¿Existe alguna demanda y llegada de productos sustitutivos?

7.3. ¿Qué barreras de entrada se presentan en nuestro mercado (como las economías de escala, los costes de cambio de los clientes, el acceso a los canales de distribución, la ausencia o presencia de tecnología patentada, la experiencia necesaria, localización, las políticas públicas y la legislación)?

Competencia actual (grado/intensidad de competencia entre las empresas que forman el sector)

7.4. ¿Cuál es el número de competidores directos que conviven en el sector?

7.5. ¿Cuál es el grado de similitud en “fuerza” entre las distintas empresas (a más similitud entre ellas mayor competitividad)?

7.6. ¿Cuál es la diferenciación entre los competidores (a menor diferenciación mayor competitividad en precio y producto)?

Poder negociador de los clientes

7.7. ¿Cuál es el grado de concentración de las ventas en pocos clientes?

7.8. ¿Cuál es el nivel de similitud entre los servicios/productos ofertados?

7.9. ¿Qué necesidades de los clientes no están cubiertas por la competencia?

7.10. ¿Cuál es el nivel de los costes por el cambio del proveedor para el cliente?

7.11. ¿Cuál es el grado de información que posee el comprador sobre distintos precios, costes de prestación del servicio o fabricación del servicio?

7.12. ¿Existe una posibilidad de integración “hacia atrás” de los compradores? (Esta posibilidad reforzará su posición)?

7.13. ¿De qué forma ha evolucionado el poder negociador de los clientes?

Poder negociador de los proveedores (Éstos pueden presionar a través de los precios, las cantidades ofertadas o los plazos de entrega en la medida en la que lo específico de las materias primas y el número de proveedores configuran el mercado)

7.14. ¿Existe oferta de productos substitutivos?

7.15. ¿Cuántas empresas proveedoras existen en el mercado?

7.16. ¿Las empresas proveedoras están más o menos concentradas que al sector al que venden?

7.17. ¿Cuál es peso que el cliente (o su sector) representa en la facturación?

7.18. ¿Cuál es el número de clientes y el grado de concentración de las ventas en pocos clientes?

7.19. ¿Qué costes para el cliente acarrea el cambio de proveedor?

7.20. ¿Cuáles son las posibilidades de integración en el sector?

Poderes públicos y sus acciones (El gobierno y la administración pública local influyen en el mercado a través de distintos mecanismos)

- 7.21.** ¿De qué forma altera la competencia? (mediante políticas fiscales, salariales, laborales).
- 7.22.** ¿Cuál es la intervención (como comprador o proveedor) de los poderes públicos?
- 7.23.** ¿De qué forma estos poderes públicos generan la aparición o promoción de productos sustitutivos?

ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

ANÁLISIS DAFO-CAME

Preguntas de apoyo para el análisis DAFO:

¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?

Estudio sobre prácticas de gestión de la empresa - Resultados y Evaluación

CUESTIONARIO

Este cuestionario forma parte de una investigación que se realiza en el ámbito de una tesis de doctorado.

Su objetivo es obtener información para la elaboración del análisis DAFO de la empresa.

Toda la información obtenida será tratada conjuntamente y solo será utilizada para fines investigativos.

Asegúrese de haber contestado todos los ítems o preguntas.

Familiarícese con la siguiente escala.

1	2	3	4
Sí Sí lo tenemos Sí lo hacemos	En ejecución lo estamos implantando	En proyecto queremos hacerlo	No No lo tenemos No lo hacemos

Seleccione una opción en el término del grado que usted percibe el planteamiento, marcándola con una X.

Gracias por su Colaboración.

1. EN RELACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN:

ORGANIZACIÓN	1	2	3	4
1. La entidad dispone de una estrategia bien definida con objetivos claramente delimitados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Se elaboran los presupuestos basándose en los objetivos y medios necesarios para su ejecución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Existe una formulación escrita de las líneas estratégicas de su empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Se comunican las estrategias de negocio a todos los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Se realizan reuniones periódicas de los responsables de las diversas áreas de actividad para controlar la gestión realizada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Se elaboran y analizan mensualmente los estados financieros.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Se elabora el estado de tesorería previsional con horizonte temporal de un año y periodificación mensual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Se conocen los márgenes por producto y por departamentos o áreas de responsabilidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. El sistema de información es adecuado a las necesidades de la entidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Existe un adecuado control interno periódico.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Están formalizadas las tareas y responsabilidades en un Manual Operacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. El estilo de dirección es descentralizado, cooperativo y participativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Existe una estructura flexible y equipo humano multidisciplinar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Existe una adecuada cultura empresarial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. capacidad de liderazgo de la dirección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. RELATIVAS AL ÁREA ECONÓMICO – FINANCIERA:

ÁREA ECONÓMICO – FINANCIERA	1	2	3	4
1. La estructura financiera es óptima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El fondo de maniobra es el adecuado para las necesidades de la entidad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Existe un adecuado nivel de liquidez (solventia a corto plazo).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Las inversiones productivas son suficientes para garantizar el futuro de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. El plazo de cobro a clientes es lo más bajo posible.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El plazo de pago a proveedores es óptimo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El crecimiento de las ventas es positivo con respecto a las del sector.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. La rentabilidad obtenida es suficiente en relación con las ventas y el capital.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. El nivel de autofinanciación es suficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Las relaciones con bancos y entidades financieras son buenas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. La rotación de los stocks es óptima.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. EN RELACIÓN CON EL ÁREA INDUSTRIAL Y TECNOLÓGICA:

ÁREA INDUSTRIAL Y TECNOLÓGICA	1	2	3	4
1. Existe una adecuada utilización de la capacidad productiva de manera habitual (en torno al 80%).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Existe un programa de renovación del inmovilizado productivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Existe una relación estrecha entre los departamentos de compras, almacenes, producción, comercial y financiero.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. La productividad es creciente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Existe un plan de gestión de la calidad total.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El departamento de Investigación y Desarrollo es operativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. La empresa está adaptada de modo permanente a las nuevas tecnologías.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Existen aspectos tecnológicos del sector que la empresa no he incorporado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 Existen aspectos tecnológicos que hacen la empresa más innovadora: recursos, procesos de producción e infraestructuras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Presencia de tecnología patentada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Desarrollo de patentes (activos intangibles relativos a la propiedad intelectual).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Una de las principales prioridades de la empresa es reducir el coste por unidad de producto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. EN RELACIÓN CON EL ÁREA COMERCIAL Y DE MARKETING:

ÁREA COMERCIAL Y DE MARKETING	1	2	3	4
1. La evolución de la cuota de mercado es la adecuada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Hay una expansión internacional de las ventas de productos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Se tiene conocimiento de la etapa del ciclo de vida en que se halla cada producto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Se efectúa una estimación adecuada de las ventas de cada producto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. La fuerza de ventas está motivada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. El 80% de las ventas se efectúan a más del 20% de los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. El cliente de mayor relevancia supone menos del 30% de las ventas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Existe una oferta de productos diferenciados y reconocidos por los clientes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Existe un adecuado plan de marketing compatible con el plan global de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Se efectúan análisis continuados de la competencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Se realizan periódicas investigaciones de mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Se dispone de una reconocida y prestigiosa imagen de marca.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Existe un desarrollo continuo de nuevos productos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Empleo de múltiples canales de distribución para distribuir los productos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Desarrollo de nuevos canales de distribución.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. El producto es ofertado a un amplio número de segmentos de mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. EN RELACIÓN CON EL FACTOR HUMANO:

FACTOR HUMANO	1	2	3	4
1. Existen grupos de trabajo, tales como círculos de calidad, grupos autónomos, grupos de mejora continua o grupos ad hoc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Se efectúa una planificación de recursos humanos proactivos e integrados, es decir, existe un diseño de planes que se anticipan a las circunstancias futuras y están integrados en los planes generales de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Hay coherencia entre las políticas de personal e interconexión con otras funciones de la empresa (marketing, I+D, fabricación...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Se considera a las personas como elementos estratégicos para la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Se considera la negociación como vía esencial para la solución de los conflictos que surgen en la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Existe un diseño adecuado de la retribución, en cuanto herramienta clave en la gestión del personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Están delimitados con precisión los puestos de trabajo y asignados objetivos personales a los mismos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. La empresa dispone de sistemas de valoración de puestos de trabajo y de evaluación del rendimiento del personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Existe un clima de cooperación entre la empresa y los trabajadores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Se aprovecha al máximo el potencial de los recursos humanos a través de la formación profesional y sistemas de promoción adecuados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. La antigüedad media de los empleados es inferior a 15 años.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. La tasa de absentismo es normal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Existen sistemas de recompensas e incentivos a los empleados (motivación).	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
14. Los empleados participan en la empresa, ya sea en la propiedad, en las decisiones o en los resultados, de manera coordinada a través de estilos de dirección participativos, trabajo en equipo y retribuciones variables.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
15. Existe un plan de sucesión en el caso de desaparición de algún directivo clave para la empresa.	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Anexo 4 – Cuestionario Atribución de Importancia – Oportunidades

Cuestionario de atribución de Importancia					
En cada ítem, marque con un círculo el número de la escala que mejor refleje su opinión.					
	1	2	3	4	5
Oportunidades	Para nada importante	Algo importante	Importante	Muy importante	En extremo importante
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5


Anexo 5 – Cuestionario Atribución de Importancia – Amenazas

Cuestionario de atribución de Importancia					
En cada ítem, marque con un círculo el número de la escala que mejor refleje su opinión.					
	1	2	3	4	5
Amenazas	Para nada importante	Algo importante	Importante	Muy importante	En extremo importante
←—————→					
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5


Anexo 6 – Cuestionario de atribución de Importancia – Fortalezas

Cuestionario de atribución de Importancia					
En cada ítem, marque con un círculo el número de la escala que mejor refleje su opinión.					
	1	2	3	4	5
Fortalezas	Para nada importante	Algo importante	Importante	Muy importante	En extremo importante
					
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5

Anexo 7 – Cuestionario de atribución de Importancia – Debilidades

Cuestionario de atribución de Importancia					
En cada ítem, marque con un círculo el número de la escala que mejor refleje su opinión.					
	1	2	3	4	5
Debilidades	Para nada importante	Algo importante	Importante	Muy importante	En extremo importante
					
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5

Anexo 8 – Cuestionario de atribución de Importancia - Objetivos

Cuestionario de atribución de Importancia					
En cada ítem, marque con un círculo el número de la escala que mejor refleje su opinión.					
	1	2	3	4	5
Objetivos	Para nada importante	Algo importante	Importante	Muy importante	En extremo importante
					
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5
13	1	2	3	4	5
14	1	2	3	4	5
15	1	2	3	4	5
16	1	2	3	4	5
17	1	2	3	4	5

18	1	2	3	4	5
19	1	2	3	4	5
20	1	2	3	4	5
21	1	2	3	4	5
22	1	2	3	4	5
23	1	2	3	4	5
24	1	2	3	4	5
25	1	2	3	4	5

Anexo 9 – Balance de Situación y Cuenta de Resultados (Años 2012, 2013 y 2014)

BALANÇO (INDIVIDUAL ou CONSOLIDADO)

UNIDADE MONETÁRIA (1)

ELR

Factor:

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012

1

RUBRICAS	NOTAS	DATAS	
		31 DEZ EX 2012	31 DEZ EX 2011
ACTIVO			
Activo não corrente			
Activos fixos tangíveis		1.139.813,29	1.275.754,58
Propriedades de investimento		280.487,97	272.382,97
Goodwill		0,00	0,00
Activos intangíveis		5.669,00	7.736,00
Activos biológicos		0,00	0,00
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial		0,00	0,00
Participações financeiras - outros métodos		0,00	0,00
Acções/quotas		0,00	0,00
Outros activos financeiros		750,00	750,00
Activos por impostos diferidos		0,00	0,00
		1.404.840,26	1.556.592,55
Activo corrente			
Inventários		1.852.568,88	1.852.530,29
Activos biológicos		0,00	0,00
Clientes		1.032.742,84	1.548.817,80
Adiantamentos a fornecedores		1.034,80	13.267,70
Estado e outros entes públicos		20.498,85	64.898,89
Associações		0,00	0,00
Outras contas a receber		22.704,28	34.418,11
Diferimentos		6.623,47	15.468,89
Activos financeiros de curto prazo para negociação		0,00	0,00
Outros activos financeiros		0,00	0,00
Activos não correntes de curto prazo para venda		0,00	0,00
Caixa e depósitos bancários		4.225,77	945,48
		3.499.147,27	3.304.171,20
Total do activo		4.874.027,53	4.860.763,75
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
Capital próprio			
Capital realizado		498.797,88	498.797,88
Acções (quotas) próprias		0,00	0,00
Outros instrumentos de capital próprio		0,00	0,00
Reservas de emissão		0,00	0,00
Reservas legais		5.094,87	0,00
Outras reservas		2.087.594,87	1.870.987,27
Resultados transferidos		48.201,85	48.231,09
Ajustamentos em activos financeiros		89.140,00	90.140,00
Excedentes da reavaliação		0,00	0,00
Outros reavaliações de capital próprio		0,00	0,00
Resultado líquido do período		89.993,84	101.681,47
Dividendos antecipados		0,00	0,00
Interesses minoritários		0,00	0,00
Total do capital próprio		2.385.821,31	2.698.811,87
Passivo			
Passivo não corrente			
Provisões		0,00	0,00
Financiamentos obtidos		1.158.945,94	1.258.202,55
Responsabilidades por benefícios pós-emprego		0,00	0,00
Passivos por impostos diferidos		0,00	0,00
Outras contas a pagar		0,00	0,00
		1.158.945,94	1.258.202,55
Passivo corrente			
Fornecedores		0,00	0,00
Adiantamentos de clientes		442.205,58	293.718,94
Estado e outros entes públicos		0,00	14.497,25
Associações		138.908,12	113.738,51
Acções/quotas		0,00	0,00
Financiamentos obtidos		10.398,89	182.080,26
Outras contas a pagar		311.791,87	224.732,16
Diferimentos		0,00	0,00
Provisões financeiras de curto prazo para negociação		0,00	0,00
Outros passivos financeiros		0,00	0,00
Passivos não correntes de curto prazo para venda		0,00	0,00
		897.297,61	895.746,82
Total do passivo		2.385.280,25	2.193.949,12
Total do capital próprio e do passivo		4.874.027,53	4.860.763,75

(1) - O euro, admitindo-se, em função da dimensão e exigências de relato, a possibilidade de expressão das quantias em milhares de

A Administração

O Técnico Oficial de Contas

DEMONSTRAÇÃO (INDIVIDUAL/CONSOLIDADA) DOS RESULTADOS POR NATUREZAS

UNIDADE MONETÁRIA(1)

EUR Factor:

PERÍODO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2012

1

RENDIMENTOS E GASTOS	NOTAS	PERÍODOS	
		EX 2012	EX 2011
Vendas e serviços prestados		3.851.795,16	4.376.560,97
Subsídios à exploração		56.550,18	33.405,52
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos		0,00	0,00
Variação nos inventários da produção		0,00	0,00
Trabalhos para a própria entidade		0,00	0,00
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		-2.182.789,04	-2.638.228,28
Fornecimentos e serviços externos		-571.543,74	-634.881,04
Gastos com o pessoal		-872.860,08	-816.656,02
Imparidade de inventários (perdas/reversões)		0,00	0,00
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		0,00	-51.539,71
Provisões (aumentos/reduções)		0,00	31.050,00
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizações (perdas/reversões)		0,00	0,00
Aumentos/reduções de justo valor		0,00	0,00
Outros rendimentos e ganhos		56.976,06	70.452,64
Outros gastos e perdas		-15.876,71	-44.742,56
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		322.251,83	325.421,52
Gastos/reversões de depreciação e de amortização		-150.652,65	-166.643,24
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)		0,00	0,00
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		171.599,18	158.778,28
Juros e rendimentos similares obtidos		0,00	0,00
Juros e gastos similares suportados		-26.186,82	-27.085,39
Resultado antes de impostos		145412	131.692,89
Impostos sobre rendimento do período		-45429	-30.011,42
Resultado líquido do período		99983	101.681,47
Resultado das actividades descontinuadas (líquido de impostos) incluído no resultado líquido do período		0,00	0,00
Resultado líquido do período atribuível a: (2)		0,00	0,00
Detentores do capital da empresa-mãe		0,00	0,00
Interesses minoritários		0,00	0,00
Resultado por acção básico		0,00	0,00

(1) O euro, admitindo-se, em função da dimensão e exigências de relato, a possibilidade de expressão das quantias em milhares de euros

(2) Esta informação apenas será fornecida no caso de conta consolidadas

A Administração _____

O Técnico Oficial de Contas _____



BALANÇO (INDIVIDUAL ou CONSOLIDADO)

EUR

Factor:

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013

1

RUBRICAS	NOTAS	DATAS	
		31 DEZ EX 2013	31 DEZ EX 2012
ACTIVO			
Activo não corrente			
Activo fixo tangível		1.305.090,01	1.139.613,29
Propriedades de investimento		0,00	290.407,67
Goodwill		0,00	0,00
Activo intangível		9.052,85	3.099,03
Activo biológico		0,00	0,00
Participações financeiras - método de equivalência patrimonial		0,00	0,00
Participações financeiras - outros métodos		0,00	0,00
Acionistas/sócios		0,00	0,00
Outros activos financeiros		750,00	750,00
Activo por impostos diferidos		0,00	0,00
		1.306.392,86	1.434.540,29
Activo corrente			
Inventários		1.951.052,00	1.853.360,00
Activo biológico		0,00	0,00
Clientes		1.407.240,14	1.465.533,49
Adiantamentos a fornecedores		0,00	1.034,00
Estado e outros entes públicos		115.578,11	20.468,95
Acionistas/sócios		0,00	0,00
Outras contas a receber		10.437,48	22.704,28
Diferimentos		10.018,55	6.623,47
Activo financeiro devido para negociação		2.500,00	0,00
Outros activos financeiros		0,00	0,00
Activo não corrente devido para venda		0,00	0,00
Caixa e depósitos bancários		752.658,16	4.228,77
		4.246.786,42	3.373.983,76
Total do activo		5.648.081,08	4.808.794,05
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
Capital próprio			
Capital realizado		496.797,68	496.797,68
Ações (quotas) próprias		0,00	0,00
Outros instrumentos de capital próprio		0,00	0,00
Prémios de emissão		0,00	0,00
Reserva legal		9.436,55	5.064,07
Outras reservas		2.196.473,68	2.067.594,67
Resultados transferidos		0,00	49.201,05
Ajustamento em activos financeiros		89.140,00	89.140,00
Excedentes de reavaliação		0,00	0,00
Outras variações de capital próprio		0,00	0,00
Resultado líquido do período		373.547,85	99.993,64
Dividendos antecipados		0,00	0,00
Interesses minoritários		0,00	0,00
Total do capital próprio		3.147.364,66	2.768.081,31
Passivo			
Passivo não corrente			
Provisões		0,00	0,00
Financiamentos obtidos		1.086.347,58	1.189.948,94
Responsabilidades por benefícios pós-emprego		0,00	0,00
Passivos por impostos diferidos		0,00	0,00
Outras contas a pagar		0,00	0,00
		1.086.347,58	1.189.948,94
Passivo corrente			
Fornecedores		0,00	0,00
Adiantamento de clientes		612.663,06	442.205,58
Estado e outros entes públicos		163.143,43	126.905,12
Acionistas/sócios		0,00	0,00
Financiamentos obtidos		250.000,00	18.355,58
Outras contas a pagar		169.611,57	246.577,58
Diferimentos		17.600,48	0,00
Passivos financeiros devido para negociação		0,00	0,00
Outros passivos financeiros		0,00	0,00
Passivos não corrente devido para venda		0,00	0,00
		1.433.338,54	833.043,86
Total do passivo		2.496.686,12	2.021.982,74
Total do capital próprio e do passivo		5.648.081,08	4.808.794,05

(1) - O euro, admitindo-se, em função da dimensão e exigências de relato, a possibilidade de expressão das quantias em milhares de eur

A. Administração _____ O Técnico Oficial de Contas _____

DEMONSTRAÇÃO (INDIVIDUAL/CONSOLIDADA) DOS RESULTADOS POR NATUREZAS

UNIDADE MONETÁRIA(1)

EUR Factor:

1

PERÍODO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO DE 2013

RENDIMENTOS E GASTOS	NOTAS	PERÍODOS	
		EX 2013	EX 2012
Vendas e serviços prestados		5.388.111,47	3.851.795,18
Subsídios à exploração		41.681,11	58.550,18
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos		0,00	0,00
Variação nos inventários da produção		0,00	0,00
Trabalhos para a própria entidade		0,00	0,00
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		-2.904.225,93	-2.182.789,04
Fornecimentos e serviços externos		-990.872,39	-571.543,74
Gastos com o pessoal		-884.080,53	-872.880,08
Imparidade de inventários (perdas/reversões)		0,00	0,00
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		-10.245,94	0,00
Provisões (aumentos/reduções)		0,00	0,00
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizações (perdas/reversões)		0,00	0,00
Aumentos/reduções de justo valor		0,00	0,00
Outros rendimentos e ganhos		83.074,52	58.978,08
Outros gastos e perdas		-14.405,15	-15.878,71
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		687.037,18	322.251,83
Gastos/reversões de depreciação e de amortização		-158.071,51	-150.852,85
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)		0,00	0,00
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		528.965,65	171.599,18
Juros e rendimentos similares obtidos		0,00	0,00
Juros e gastos similares suportados		-24.200,40	-28.188,82
Resultado antes de impostos		504.765,25	145.412,36
Impostos sobre rendimento do período		-131.217,60	-45.428,72
Resultado líquido do período		373.547,65	99.983,64
Resultado das actividades descontinuadas (líquido de impostos) incluído no resultado líquido do período		0,00	0,00
Resultado líquido do período atribuível a: (2)		0,00	0,00
Detentores do capital da empresa-mãe		0,00	0,00
Interesses minoritários		0,00	0,00
Resultado por acção básico		0,00	0,00

(1) O euro, admitindo-se, em função da dimensão e exigências de relato, a possibilidade de expressão das quantias em milhares de euros

(2) Esta informação apenas será fornecida no caso de conta consolidada

A Administração _____

O Técnico Oficial de Contas _____

UNIDADE MONETÁRIA (1)

BALANÇO (INDIVIDUAL ou CONSOLIDADO) EUR Factor:

EM 31 DE DEZEMBRO DE 2014 1

RUBRICAS	NOTAS	DATAS	
		31 DEZ EX 2014	31 DEZ EX 2013
ACTIVO			
Activo não corrente			
Activos fixos tangíveis		1.433.278,11	1.385.808,01
Propriedades de investimento		479.248,19	0,00
Societel		0,00	0,00
Activos intangíveis		4.008,87	9.052,85
Activos biológicos		0,00	0,00
Participações financeiras - método da equivalência patrimonial		0,00	0,00
Participações financeiras - outros métodos		0,00	0,00
Accionistas/sócios		0,00	0,00
Outros activos financeiros		29.128,63	758,00
Activos por impostos diferidos		0,00	0,00
		1.895.258,79	1.395.258,86
Activo corrente			
Inventários		2.320.504,59	1.051.052,00
Activos biológicos		0,00	0,00
Clientes		1.645.058,21	1.487.248,14
Adiantamentos e fornecedores		0,00	0,00
Estado e outros entes públicos		126.207,14	115.578,11
Accionistas/sócios		0,00	0,00
Outras contas a receber		25.143,12	10.457,48
Diferimentos		4.798,87	10.018,55
Activos financeiros detidos para negociação		2.508,00	2.508,00
Outros activos financeiros		0,00	0,00
Activos não correntes detidos para venda		0,00	0,00
Caixa e depósitos bancários		134.012,67	752.858,18
		4.189.154,67	4.289.768,42
Total do activo		6.084.413,46	5.685.027,28
CAPITAL PRÓPRIO E PASSIVO			
Capital próprio			
Capital realizado		488.707,68	488.707,68
Ações (partes) próprias		0,00	0,00
Outros instrumentos de capital próprio		0,00	0,00
Prémios de avaliação		0,00	0,00
Reservas legais		28.112,89	9.428,55
Outras reservas		2.051.284,15	2.186.473,68
Resultados transferidos		0,00	0,00
Ajustamento em activos financeiros		89.148,00	89.148,00
Excedentes de reavaliação		0,00	0,00
Outras variações de capital próprio		0,00	0,00
Resultado líquido do período		424.896,22	373.547,65
Dividendos atribuídos		0,00	0,00
Interesses minoritários		0,00	0,00
Total do capital próprio		3.072.258,18	3.147.284,96
Passivo			
Passivo não corrente			
Provisões		0,00	0,00
Financiamentos obtidos		1.058.522,48	1.088.347,68
Responsabilidades por benefícios pós-emprego		0,00	0,00
Passivos por impostos diferidos		0,00	0,00
Outras contas a pagar		0,00	0,00
		1.058.522,48	1.088.347,68
Passivo corrente			
Fornecedores		0,00	0,00
Adiantamento de clientes		641.232,65	612.885,06
Estado e outros entes públicos		124.287,78	163.143,43
Accionistas/sócios		0,00	0,00
Financiamentos obtidos		212.500,00	220.800,00
Outras contas a pagar		251.182,53	178.210,17
Diferimentos		0,00	17.800,48
Passivos financeiros detidos para negociação		0,00	0,00
Outros passivos financeiros		0,00	0,00
Passivos não correntes detidos para venda		0,00	0,00
		1.442.892,96	1.402.837,14
Total do passivo		2.499.185,28	2.498.284,72
Total do capital próprio e do passivo		6.084.413,46	5.685.027,28

(1) - O euro, admitindo-se, em função da dimensão e exigências do relato, a possibilidade de expressão das quantias em milhares de

A. Administração _____ O Técnico Oficial de Contas _____

DEMONSTRAÇÃO (INDIVIDUAL/CONSOLIDADA) DOS RESULTADOS POR NATUREZAS

UNIDADE MONETÁRIA (1)

EUR Factor:

1

PERÍODO FINDO EM 31 DE DEZEMBRO E 2014

RENDIMENTOS E GASTOS	NOTAS	PERÍODOS	
		EX 2014	EX 2013
Vendas e serviços prestados		4.554.835,16	5.366.111,47
Subsídios à exploração		69.481,45	41.681,11
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos o		0,00	0,00
Varição nos inventários de produção		0,00	0,00
Trabalhos para a própria entidade		0,00	0,00
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas		-2.382.504,47	-2.904.225,93
Fornecimentos e serviços externos		-678.938,54	-990.872,39
Gastos com o pessoal		-927.371,30	-864.080,53
Imparidade de inventários (perdas/reversões)		0,00	0,00
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)		0,00	-10.245,94
Provisões (aumentos/reduções)		0,00	0,00
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizações (perdas/reversões)		0,00	0,00
Aumentos/reduções de justo valor		0,00	0,00
Outros rendimentos e ganhos		62.245,97	63.074,62
Outros gastos e perdas		-27.521,94	-14.466,15
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos		670.227,23	687.037,16
Gastos/reversões de depreciação e de amortização		-155.515,46	-158.071,51
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)		0,00	0,00
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)		514.711,77	528.965,65
Juros e rendimentos similares obtidos		0,00	0,00
Juros e gastos similares suportados		-23.816,62	-24.200,40
Resultado antes de impostos		490.895,15	504.765,25
Impostos sobre rendimento do período		-66.039,93	-131.217,60
Resultado líquido do período		424.855,22	373.547,65
Resultado das atividades descontinuadas (líquido de impostos) incluído no resultado líquido do período		0,00	0,00
Resultado líquido do período atribuível a: (2)		0,00	0,00
Detentores do capital de empresa-mãe		0,00	0,00
Interesses minoritários		0,00	0,00
Resultado por ação básico		0,00	0,00

(1) O euro, admiñitro-se, em função da dimensão e exigências de relato, a possibilidade de expressão das quantias em milhares de euros.

(2) Esta informação apenas será fornecida no caso de conta consolidada.

A Administração _____ O Técnico Oficial de Contas _____