



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA-  
IZTAPALAPA**

**División Ciencias Sociales y Humanidades  
Programa de Posgrado en Estudios Organizacionales**

**ESTRATEGIA Y CONTROL DE GESTIÓN: un estudio de caso en la  
pequeña empresa industrial mexicana.**

**TESIS QUE EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN ESTUDIOS  
ORGANIZACIONALES**

Presenta:

**HELEODORO SOTELO SÁNCHEZ.**

Los Mochis, Sinaloa, México, Junio 2001

# INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN.	
PRIMERA PARTE: MARCO TEORICO.	
CAPITULO 1: Pensamiento estratégico actual.	
1.1 Dimensionamiento del concepto Estrategia.....	10
1.2 Tipología de estrategias genéricas.....	18
1.3 Formulación e implementación de estrategias.....	25
CAPITULO 2: El Control Estratégico.	
2.1 Relación entre planeación y control.....	35
2.2 Control de gestión.....	42
2.3 Control de gestión estratégico.....	50
SEGUNDA PARTE: ESTUDIO DE CASO.	
CAPITULO 3: Situación actual de la industria panificadora y molienda de trigo.	
3.1 El rol de la industria panificadora y de la molienda de trigo en las economías Nacional y Estatal.....	74
3.2 El impacto del TLC sobre las industrias panificadora y molienda de trigo.....	80
3.3 Conveniencia de la industria de molienda de trigo de ser catalogada como pequeña empresa industrial.....	82
CAPITULO 4: Diagnostico.	
4.1 El método.....	87
4.2 Instrumentos utilizados y su aplicación.....	90
4.3 la organización y su ambiente.....	104

4.4 Análisis de la industria.....	110
4.5 Análisis FODA de la empresa.....	118
4.6 Planteamiento estratégico de la empresa.....	126
Capítulo 5: Diseño e implementación del Cuadro de mando Integral (CMI).	
5.1 Diseño del CMI.....	135
5.2 Condiciones para la implementación del CMI.....	156
5.3 Contribución del CMI a la gestión del conocimiento.....	163
CONCLUSIONES.	
REFERENCIAS.	
ANEXO A: Estadísticos de los censos económicos del INEGI.	

## Introducción.

Con la aparición de la era de la información en los años setenta, surgen nuevas aportaciones de valor a los productos que hicieron obsoletos los enfoques de la era industrial, las empresas ya no podían mantener posiciones de ventajas competitivas con tan sólo estandarizar productos y producir a gran escala. Se evidencia que una buena gestión de activos físicos y financieros no es suficiente para superar a los nuevos competidores de esta era, donde los activos intangibles y los stakeholders son considerados de vital importancia para alcanzar posiciones de ventaja competitiva en el mercado.

Desarrollar buenas relaciones de negocios, comprender las necesidades de los clientes, desarrollar nichos de mercados, introducir frecuentemente productos innovadores, producir conforme los requerimientos específicos de los clientes, desarrollar y fortalecer las habilidades y la motivación de los empleados, mejorar los procesos internos, ser flexibles para adecuarse a los cambios del entorno, aprovechar las nuevas tecnologías de las bases de datos que proporcionan los sistemas de información modernos (Internet, intranet) entre otras, constituyen los nuevos factores del éxito de las empresas.

Como consecuencia de esta nueva realidad, las empresas enfrentan un entorno más global, complejo y dinámico, donde los productos tienen ciclos de vida corta y los costos indirectos asociados a dichos activos intangibles adquieren mayor relevancia. De ahí que los nuevos sistemas de control de gestión ahora se enfoquen

hacia: la satisfacción de los clientes, la innovación, la calidad, la productividad y la penetración del mercado. Esta nueva perspectiva de los sistemas de control de gestión requiere de un nuevo enfoque metodológico que supere las aportaciones de los viejos sistemas de control financiero.

Es por ello, que la presente tesis sugiere la utilización del Cuadro de Mando Integral(CMI), visto éste como un nuevo enfoque del control de gestión estratégico para integrar indicadores financieros y no financieros que se deriven de la misión y visión organizacional, permitiendo orientar y equilibrar la gestión financiera con el capital intangible. El objetivo general y guía de la misma es: Analizar desde la perspectiva de la alta dirección de la pequeña empresa industrial mexicana, los sistemas de medición y gestión estratégicos basados en perspectivas financieras y no financieras que articulan y equilibran los objetivos de corto y largo plazo emanados de la estrategia y visión de la empresa con la finalidad de proveer a la misma de un sentido de dirección estratégica indispensable para lograr sus metas organizacionales con mayores probabilidades de éxito.

Específicamente, se intenta analizar: el diseño e implementación de estrategias organizacionales en la pequeña empresa industrial mexicana, así como el sistema de feedback a través del cual se da seguimiento a la implementación de las mismas.

La hipótesis que se intenta probar a través del método de casos es la siguiente: Si la alta dirección de la pequeña empresa industrial mexicana diseña sus

estrategias competitivas a través de un proceso de escrutinio de los contextos externo e interno del sector donde compite la industria, y es capaz de articular estas en su declaratoria de misión y visión; de manera tal que se traduzcan en metas y objetivos para las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje-crecimiento, y finalmente impulsa su implementación a través de un Cuadro de Mando integral bien construido; entonces la alta dirección asegurará el feedback de información adecuado para evaluar la implementación de sus estrategias a lo largo de toda su estructura, permitiéndole tomar acciones correctivas oportunas en caso de desvío de la misma.

Para la realización del estudio de caso se selecciono una pequeña empresa de la industria de molienda de trigo ubicada en el noroeste de la república mexicana y que para efectos de la presente se identifica como Molinos del Pacifico S.A. de C.V.. En ésta se realizó un diagnostico del grado de competitividad de la misma a través del modelo propuesto por Hax y Majluf(1993), proceso del que surge un planteamiento estrategico, mismo que se pretende implementar a través de un CMI.

Con estos antecedentes el contenido de la presente tesis se estructura en dos partes. La primera, corresponde al marco teórico y abarca dos capítulos: en el primero de ellos se realiza una semblanza del estado que guarda la toma de decisiones estratégicas en las unidades estratégicas de negocios (UEN's) e incluye un dimensionamiento del término Estrategia que nos muestra como ha evolucionado éste a través del tiempo. Prosigue con una clasificación de las principales familias de estrategias genéricas presentadas en un orden jerárquico lógico, subrayando que

dichas estrategias no necesariamente se desarrollan de esta manera en todas las organizaciones. El capítulo concluye con una serie de modelos que se han utilizado para la formulación de estrategias, haciendo especial énfasis en el modelo Creciente, que si bien ilustra la formulación de Estrategias mediante un mecanismo que permite superar la dicotomía Formulación/implementación, no especifica como aplicarlo. Por lo que, en este documento se hace una analogía entre dicho modelo y el CMI, recomendando a éste último, como vehículo para poner en práctica lo sugerido por este modelo.

El segundo capítulo inicia explicando la relación existente entre las funciones de planeación y control dentro del proceso administrativo, admite que dichas funciones constituyen dos caras de una misma moneda, donde el presupuesto por ser parte de ambas es considerado como el elemento integrador entre las mismas.

Continúa, definiendo al control de gestión como, el proceso por el cual los principales responsables operacionales se aseguran que los recursos necesarios sean obtenidos y utilizados con eficacia y eficiencia para alcanzar los objetivos de corto plazo que se fijó la organización en el marco de su estrategia de largo plazo. Lo cual únicamente puede lograrse a través de la articulación del control de gestión con la planeación operacional y con los sistemas de información y de evaluación, que permiten desarrollar todo un conjunto de sistemas que tendrán como propósito poner en operación las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos, facilitar a los actores la información necesaria en forma oportuna, diseñar los procesos y medidas de evaluación que permitan establecer el feedback de

información necesario para enriquecer el proceso de gestión y emprender las acciones necesarias en caso de desvíos corrigiendo así el rumbo que ha tomado la organización. Finalmente, se retoma el control de gestión estratégico aplicado como CMI contrastándolo con el control de gestión por actividades tratando de encontrar diferencias y/o puntos de concordancia entre ambos.

La segunda parte considerada como el estudio de caso se estructura en tres capítulos. El capítulo tres, pone de relieve que a pesar de que la industria panificadora continua siendo catalogada en su gran mayoría como microempresas, ésta sigue figurando entre las actividades manufactureras de primer orden en el estado de Sinaloa y es de las industrias menos amenazadas por el impacto del TLC, ya que sus ventajas competitivas derivadas de la gran diversidad de formas del pan mexicano, hacen que este continúe siendo una artesanía donde la mano del panadero se considera insustituible a pesar de la existencia de maquinaria moderna.

La parte medular de esta segunda parte es el capítulo cuatro, que corresponde al diagnóstico de Molinos del Pacífico, mismo que da sustento a un planteamiento estratégico que intenta proveer a la misma de una verdadera ventaja competitiva que se derive de la articulación de la Misión y Visión de dicha empresa con el análisis de sus contextos externo e interno.

Posteriormente y con base en dicho diagnóstico, el capítulo cinco procede a diseñar las metas e indicadores estratégicos, así como los inductores de resultados para cada una de las cuatro perspectivas del CMI, que permitirán la implementación

de la estrategia así diseñada, cuidando en todo momento el establecimiento de verdaderas relaciones de causa-efecto entre indicadores e inductores de resultados.

Finalmente, en el apartado de conclusiones se intenta responder a las interrogantes planteadas en los objetivos específicos, para lo cual se realiza una contrastación del marco teórico contra lo observado en la empresa. Se concluye que lo realmente importante no es la construcción del CMI sino su implementación, ya que en ella se decidirá los sistemas de información que habrán de diseñarse para mantener actualizado al cuadro de mando.

Por otra parte, es importante agradecer a los directivos de Molinos del Pacifico las facilidades otorgadas para la realización de este trabajo. Igualmente, un reconocimiento amplio al Dr. Guillermo Ramírez Martínez, por su invaluable asesoría para la concreción de esta investigación, así como por su incondicional apoyo y comprensión. Al resto del comité de asesores: Dr. Luis Inostroza Fernández y profesor investigador Tirso Suárez Nuñez, reciban también mi sincero agradecimiento por su orientación, paciencia y enseñanza.

De igual manera, hago extensivos mis agradecimientos a mi esposa Isabel Cristina; a mis hijos Juan Carlos, Jocelyn y Janeth; por su apoyo, paciencia y tolerancia observada en estos dos años de mi instrucción de Posgrado. A mis padres, por su cariño y eterna preocupación por que las cosas salieran siempre bien.

## PRIMERA PARTE: MARCO TEORICO

## CAPITULO 1: EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL.

La estrategia es y seguirá siendo en la empresa de hoy día, el tema gerencial más importante. La estrategia empresarial ha cambiado de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado, a la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades de negocios que generen riqueza, a proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo de ecosistemas empresariales que constantemente se tienen que explorar y analizar.

Por lo tanto, el manager de hoy debe salir de su torre de marfil, sumergirse en las realidades del mercado, interactuar con sus clientes internos y externos con la finalidad de crear una intención estratégica que no es otra cosa que un punto de vista con respecto al futuro.

Vista de esta manera, la estrategia de negocios puede entenderse como el arte y ciencia de movilizar globalmente los recursos disponibles de una organización frente a los de otra, en busca de posiciones competitivas más ventajosas. Ello implica la búsqueda del equilibrio entre las capacidades organizacionales internas y los riesgos y oportunidades generadas por el cambio ambiental.

En síntesis, representa el equilibrio entre la eficiencia y la efectividad organizacional. De ahí que los elementos formales a considerar, en la definición de una estrategia de negocios, sean: El medio ambiente o entorno que enfrenta la organización y la posición que pretende ocupar en él, la aplicación de los recursos y destrezas de la organización; y las ventajas internas y/o externas que habrá de aprovechar, para superar a sus competidores.

Sin embargo, la planeación y formulación de estrategias debe ser entendida no sólo como un proceso formal, esto es, un proceso sistemático y permanente de planeación a largo plazo, para definir metas y estrategias organizacionales que permitan una transición ordenada hacia el futuro; sino también, un cambio de actitud. Es decir, la planeación estratégica vista como una forma de vida organizacional, y como ejercicio mental con visión de futuro que proveerá a la empresa de una dirección estratégica.

Bajo estas circunstancias, el principal objetivo de este capítulo, es de proveer al empresario de una breve orientación sobre gestión estratégica que le permita la formulación e implementación de estrategias, coadyuvando con ello a que la difícil tarea de identificar e imprimir la visión de la firma se torne en una realidad significativa.

Con estos antecedentes, el apartado se divide en tres temas. El primero presenta los diferentes conceptos de estrategia y las interrelaciones existentes entre los mismos. El segundo aborda la clasificación de estrategias genéricas presentadas en un orden jerárquico lógico y se concluye con una serie de modelos utilizados en la formulación de estrategias organizacionales.

### 1.1 Dimensionamiento del concepto de estrategia.

Como es el caso de muchos términos científicos, la palabra Estrategia se ha empleado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su

uso inicial y más frecuente ha sido en el ámbito militar y en fechas recientes, a partir de la década de los setenta a empezado a utilizarse en el ámbito de los negocios. La palabra estrategia (del francés *stratégie* y del italiano *strategia*) deriva indirectamente de la palabra griega *strategos* (general del ejército), que no tiene la misma connotación de la palabra moderna. Probablemente, la palabra griega que mejor se ajusta a la idea actual de estrategia derive de *Strategike episteme* (la visión del general) o de *strategon sophia* (la sabiduría del general).

Por lo que, un punto de inicio lógico será cuestionar ¿qué es la estrategia?, ya que para Clausewitz(1976) es un concepto que desgraciadamente no tiene una respuesta clara. De entrada, la estrategia debe entenderse como un cuerpo de fenómenos objetivos recurrentes que surgen del conflicto humano, en donde la mayoría de las definiciones son exclusivamente normativas, como si se asumiera que dicho fenómeno objetivo no existe o que es tan obvio que no vale la pena definirlo.

Continuando con la tendencia a definir la estrategia de manera prescriptiva, el diccionario Webster's establece que estrategia es: "la ciencia y el arte de emplear las fuerzas políticas, económicas, psicológicas y militares de una nación o de un grupo de naciones para darle el máximo soporte a las políticas adoptadas en tiempos de paz o de guerra". A este respecto, Sun Tzu(2000), el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV a. de c.) que ha influido el pensamiento militar del mundo durante 25 siglos, decía "... los que son expertos en el arte de la guerra someten al ejército

enemigo sin combate. Toman las ciudades sin efectuar el asalto y derrocan un Estado sin operaciones prolongadas...”.

Veinticinco siglos han transcurrido y la estrategia continua siendo aún una ciencia incipiente en el ámbito empresarial que aun conserva su tendencia a ser prescriptiva, normativa, y a convertirse en algo administrativo, predecible, cuantificable y por lo tanto controlable. Sin embargo, Porter(1996), establece que lo que maneja a la estrategia son las discontinuidades potenciales que podrían plantear amenazas o presentar oportunidades para las empresas.

Por lo tanto, la estrategia es y seguirá siendo en la empresa de hoy día, el tema gerencial más importante. La estrategia empresarial ha cambiado de la lucha clásica por lograr la mayor participación de mercado, a la configuración de escenarios dinámicos de oportunidades de negocios que generen riqueza, a proponer enfoques estratégicos audaces para mantenerse en un nuevo mundo de ecosistemas empresariales que constantemente se tienen que explorar y analizar. Por lo que, el manager de hoy debe salir de su torre de marfil, sumergirse en las realidades del mercado, interactuar con sus clientes internos y externos con la finalidad de crear una intención estratégica que no es otra cosa que un punto de vista con respecto al futuro (Hannan y Freeman, 1989).

A este respecto, los primeros autores modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern(1944), que en su obra sobre teoría de juegos definen la estrategia empresarial como “la serie de actos que

ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta (su posicionamiento)". La influencia de dicha definición se ve reflejada en la obra: *The practice of management* de Peter Drucker, quién en 1954 afirmaba que la estrategia requiere de que los gerentes analicen su situación presente y que la modifiquen en caso de ser necesario. Lo que a juicio de Mintzberg, Quinn y Voyer(1997), implica que los gerentes determinen con que recursos cuenta y cuales debería tener la empresa.

Sin embargo, para muchos estudiosos la primera definición moderna de estrategia empresarial es la contenida en la obra de Chandler(1962), la cual se fundamenta en un estudio realizado sobre las actividades de cuatro gigantes de la industria estadounidense. Define la estrategia como el elemento que determina las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas. Es ésta la primera definición que establece, aunque de manera implícita que las estrategias deben de emerger de la misión y visión de la empresa.

Posteriormente, Learned, Christensen, Andrews y Guth(1969), ofrecen una definición de estrategia muy parecida a la de Chandler, pero a diferencia de la anterior, ésta ya establece explícitamente que la estrategia emerge de la misión y visión de la empresa: "La estrategia presenta un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar dichas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la que se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será".

Aunada a las definiciones anteriores de estrategia, Ansoff(1965) ofrece una tercera, la cual es más analítica y enfocada hacia la acción, y considera a la estrategia como un hilo conductor para la toma de decisiones, que contiene cuatro componentes: El alcance del producto/mercado, o sea los productos que ofrece la empresa y los mercados en los que opera; el vector de crecimiento que contiene los cambios que la empresa proyecta aplicar al alcance de sus productos/mercados; la ventaja competitiva que estará dada por las propiedades particulares del producto individual/mercado que colocan a la empresa en una posición sólida ante sus competidores y la sinergia, entendida esta como la medida en que las diferentes partes de la empresa pueden funcionar debidamente juntas, para lograr más de lo esperado que sí operarían cada una por su cuenta.

Las definiciones de Andrews y Ansoff representan dos formas interrelacionadas de concebir la estrategia, de las cuales derivan las demás definiciones que se han formulado desde ese entonces a la fecha (exceptuando la definición de Mintzberg, la cual representa un modelo histórico), es por ello que dichas definiciones constituyen lo que ha dado en denominarse "el modelo estándar de la estrategia".

Al respecto Chaffee(1985), establece que dicho modelo contiene dos enfoques: al primero lo llama modelo lineal porque esta dirigido a la planeación y a la definición de objetivos y porque el término lineal incluye las connotaciones de método, dirección y secuencia. Al segundo, lo llama modelo adaptivo, ya que trata

de encontrar la adecuación más conveniente entre el ambiente de la empresa y sus recursos.

Al igual que Chaffee, Mintzberg et al. (1997) también percibe dos enfoques en el modelo estándar de la estrategia que aunque distintos, están estrechamente interrelacionados, solo que al enfoque de Andrews lo denomina escuela del diseño y al de Ansoff, escuela de la planeación.

Por otra parte, el modelo histórico de estrategia elaborado por Mintzberg, establece que los objetivos, los planes y la base de recursos, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y, en realidad, está haciendo y define el término estrategia como "el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo". Este modelo, difiere del modelo estándar, en que privilegia la acción en vez del análisis y según él autor, la empresa siempre tendrá una estrategia aún cuando nadie dedique tiempo a establecer objetivos formales.

Asimismo, Mintzberg identifica en el modelo histórico cuatro momentos que puede presentar una estrategia: llama estrategia realizada, a la serie de medidas convergentes que ha tomado la empresa en el pasado y en el presente. Mientras, que una estrategia es deliberada cuando una empresa puede formular intenciones y avanzar hacia su realización. Cuando la empresa actúa en forma consistente, con actos que no son parte de su formulación formal, se tendrá una estrategia emergente. Por último, cabe considerar la posibilidad de que la empresa no pueda poner en práctica sus intenciones estratégicas, y en este caso la estrategia será no

realizada (Mintzberg, et al.1997). En esta misma obra, aporta cinco diferentes concepciones sobre la naturaleza de la estrategia, y opina que por regla general, la estrategia se define de una sola manera; pero que, implícitamente puede tener diferentes conceptualizaciones (Ver figura 1.1).

Fig. 1.1: Distintas concepciones de estrategia, según Mintzberg.

Estrategia como:	Se caracteriza por:	Se relaciona con:
Plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser elaborada antes de las acciones en las que se aplicarán.</li> <li>• Desarrollarse de manera consciente y con un propósito determinado.</li> <li>• Ser una pauta de acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de Clausewitz(1976, p. 177). "En la milicia la estrategia implica trazar el plan de guerra".</li> <li>• Von Newmann y Morgenstern(1944, p. 79). "En la teoría de juegos la estrategia es un plan completo que especifica las elecciones que (el jugador) hará en cada posible situación".</li> <li>• Glueck(1976, p. 9)." En la admón. La estrategia es un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar el logro de los objetivos básicos de la empresa".</li> </ul>
Patrón.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abarcar el comportamiento que se desea producir.</li> <li>• Un patrón en un flujo de acciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• James B. Quinn(1997, p. 4)."Uno... debe analizar el verdadero patrón que surge de las metas, las políticas y los programas básicos que operan en la empresa para poder ver cuál es la verdadera estrategia".</li> </ul>
Perspectiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.</li> <li>• Mirar hacia el interior no de la empresa, sino de la mente del estratega colectivo; ya que las estrategias son abstracciones que "viven" en la mente de las partes interesadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bower y Doz(1979)."La estrategia es el resultado de la interrelación de tres procesos diferentes: Cognitivos, sociales y políticos".</li> </ul>
Pauta de acción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una maniobra para ganar la partida al contrincante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porter(1985)."La estrategia es una respuesta de la organización a las fuerzas competitivas del contexto".</li> </ul>
Posición.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser la fuerza mediadora o "acoplamiento" entre la organización y el medio ambiente, o sea entre el contexto interno y externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las definiciones de estrategia ya mencionadas anteriormente.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg et al. (1997).

De la figura anterior se desprende que aún cuando existen varias relaciones entre las diferentes concepciones de estrategia, ninguna en particular predomina sobre las otras, sino que más bien compiten entre sí ya que pueden sustituirse unas a otras; pero lo realmente interesante son las diversas formas como se complementan ya que no todos los planes se vuelven patrones, como no todos los modelos que se desarrollan fueron planeados; algunas pautas de acción son aún menos que posiciones, mientras que otras estrategias son más que posiciones y menos que perspectivas. Se observa que cada definición añade elementos fundamentales a la comprensión que se tiene de estrategia.

Como patrón, la estrategia permite a los líderes saber como intentar establecer direcciones específicas para las empresas y encauzarlas así en cursos de acción predeterminados. Mientras que, la estrategia como plan abarca aspectos fundamentales de la percepción relacionados con la manera de cómo se conciben las intenciones en el cerebro humano y que significación tienen en la realidad dichas intenciones.

Por su parte, la estrategia como pauta de acción nos lleva al plano de la competencia directa, donde las amenazas y otros artificios son empleados como maniobras para obtener ventajas competitivas, lo cual ubica el proceso de formulación de estrategias en su escenario más dinámico, en el cual los movimientos de una parte provocan contramovimientos de la otra y así sucesivamente. Sin embargo, Mintzberg establece que la estrategia en sí es un concepto enraizado no en el cambio, sino en la estabilidad de los planes y patrones establecidos.

Por último, la estrategia como posición incita a considerar las empresas en el entorno competitivo en el que se desarrollan, específicamente como se encuentran sus posiciones y como las protegen para enfrentar, evitar o vencer a la competencia. Lo cual induce a reflexionar en las empresas en términos ecológicos, como organismos que habitan en ciertos nichos y que luchan para sobrevivir en un mundo de hostilidades, incertidumbres y simbiosis, donde solo el más fuerte o el que mayor capacidad de adaptación posea, será el que sobreviva (Hannan y Freeman, 1989).

Vista de esta manera, la estrategia de negocios puede entenderse como el arte y ciencia de movilizar globalmente los recursos disponibles de una organización frente a los de otra, en busca de posiciones competitivas más ventajosas. Ello implica la búsqueda del equilibrio entre las capacidades organizacionales internas, y los riesgos y oportunidades generadas por el cambio ambiental.

En síntesis, representa el equilibrio entre la eficiencia y la efectividad organizacional. De ahí que los elementos formales a considerar, en la definición de una estrategia de negocios, sean: El medio ambiente o entorno que enfrenta la organización y la posición que pretende ocupar en él, la aplicación de los recursos y destrezas de la organización; y las ventajas internas y/o externas que habrá de aprovechar, para superar a sus competidores.

## 1.2 Tipología de estrategias genéricas.

Las estrategias genéricas son un medio utilizado por las organizaciones para clasificar las distintas formas alternativas de lograr una ventaja competitiva. Sin embargo, cabe advertir que si bien un marco de estrategias genéricas puede contribuir a analizar el posicionamiento de la organización, él usarlo como una lista fija puede colocar a la misma en desventaja ante aquellos competidores que desarrollen sus estrategias de manera más creativa(Mintzberg, 1988).

Por otra parte, es en la búsqueda y obtención de la ventaja competitiva, donde radica la importancia del pensamiento estratégico, cuyo propósito según Ohmae(1983 p. 37), es "permitir que la empresa obtenga con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa implica el intento de alterar las fuerzas de la compañía en relación con las de sus competidores en la forma más eficaz"... "lo que distingue a la estrategia de todos los demás tipos de planeación en los negocios es en una palabra la ventaja competitiva".

Por su parte Mintzberg(1997), presenta de una manera ordenada, los cinco grupos de estrategias genéricas más representativos de las organizaciones en general y a través de las cuales se puede proveer a las mismas de ventajas competitivas. Los tres primeros grupos se verifican a nivel del negocio, y los últimos dos, al de la empresa.

La ubicación del negocio medular, se describe en relación con la etapa en la que se encuentra el negocio en la red de industrias que se establece mediante la compraventa de materias primas entre unos y otros para producir una serie de

artículos terminados; la diferenciación del negocio medular, pretende diferenciar el negocio para que pueda competir con éxito en la industria en la que se encuentre éste. Asimismo, la elaboración de los negocios medulares, pretende determinar básicamente el alcance del negocio; mientras que la ampliación de los negocios medulares, reside en determinar las estrategias genéricas a través de las cuales se hará la ampliación del negocio. Por último, reformular el negocio medular, implica volver a reubicarlo, ya que entre tantas oleadas de expansión-contracción, estos pierden su identidad.

En lo que respecta a la ubicación del negocio medular se puede decir que involucra las siguientes estrategias: en la etapa de operación, son clasificadas de acuerdo a sus actividades económicas en primarias, secundarias y terciarias; las que a su vez se dividen en: estrategias de negocios corriente arriba, fuertes en tecnología y capital, más que en elemento humano; estrategias de los negocios entre corrientes, utilizan diversos materiales para un solo proceso productivo del que surge un producto para diferentes usuarios; estrategias de los negocios corriente abajo, cuentan con una gran variedad de productos(Mintzberg, 1997).

Mientras que las estrategias para diferenciar el negocio medular, tratan de identificar las características que permitan obtener una verdadera ventaja competitiva a través de las áreas funcionales. Originando que las organizaciones se distingan a sí mismas en los mercados competitivos mediante la diferenciación de los productos y servicios que ofrecen, haciendo que éstos se distingan de los de sus competidores. A este respecto, se dice que las estrategias genéricas de Porter comprenden la

diferenciación y el alcance. Las primeras se basan en la distinción de los productos con base en el precio, imagen, apoyos, calidad y el diseño; las segundas, buscan la extensión de los mercados, cuya dimensión dependerá de la variedad de productos que se ofrezca a mercados definidos, a los que se pueden aplicar estrategias que tratan de dividir al mercado según las variables de segmentación(Mintzberg, 1997).

Asimismo, las variables de segmentación se dividen en: sin segmentación, con segmentación, nicho de mercado y fabricación sobre pedido; en donde el segmento consiste en una estrategia que abarca un rango de mercado que va desde una estrategia de segmentación sencilla, hasta una estrategia hiperfina que abarque dos segmentos de mercado. Mientras que en el nicho, la estrategia es más específica y se enfoca a un segmento en particular. Por último, la fabricación sobre pedido puede partir de cero y que cada cliente se considere como un nuevo segmento, o aquellas que se consideran a la medida porque resultan de modificar el proceso de fabricación en su parte terminal de acuerdo a los requerimientos del cliente(Mintzberg, 1997).

Continuando con las estrategias genéricas, una vez diferenciado el negocio, la siguiente etapa es la elaboración del negocio medular; es decir, buscar la participación del negocio en los mercados para colocar sus productos de manera competitiva, y obtener la presencia deseada. Para lograrlo el negocio puede utilizar diferentes estrategias como la penetración, que pretende obtener una mayor participación de mercado a través de la expansión. Una segunda manera de lograrlo es a través de la incorporación, lo que implica la fusión del negocio con la competencia. También es posible utilizar la estrategia de desarrollo del mercado,

consistente en promocionar la base de productos existentes en nuevos mercados; mientras que una última estrategia de elaboración del negocio, sería la expansión geográfica que permite desarrollar un mercado llevando la oferta de productos existentes a nuevas áreas(Ansoff, 1965).

Por su parte, las estrategias para la ampliación de los negocios medulares están diseñadas para llevar a la organización más allá de sus propios negocios; por lo que, entre sus estrategias se cuenta con: la integración vertical, horizontal y una combinación de ambas en la cadena operativa. La integración vertical engloba ambos sentidos, hacia atrás y hacia delante y formalmente se le conoce como integración en cadena. Por otro lado, la diversificación se refiere a la entrada de la organización en negocios que no están en su misma cadena de operaciones, sino en otros negocios paralelos. Mientras que las estrategias para entrar y controlar, se refieren a que las estrategias de ampliación ya comentadas se pueden lograr en razón de un desarrollo interno o de una adquisición, por lo que se presentan distintos grados de propiedad y control de las organizaciones (propiedad y control total, propiedad y control parcial, control parcial sin propiedad). Finalmente, las estrategias combinadas de integración-diversificación que generalmente llevan a organizaciones enteras a integrar redes de negocios nuevos(Mintzberg, 1997).

En la estrategia de negocios medulares de cadena de integración corriente abajo o corriente arriba, las organizaciones amplían sus cadenas de operaciones, es decir incorporan las actividades de sus clientes en la etapa final de distribución o la de sus proveedores en la etapa final del aprovisionamiento; las de diversificación

fortalecen a la organización a través del acceso a un negocio existente pero no de la misma cadena de operaciones, pudiendo ser relacionada y no relacionada o conglomerada. Mientras que las estrategias para entrar y para controlar se pueden lograr de diferentes maneras: a través de desarrollo interno y adquisiciones, como es el caso de las estrategias de propiedad y control total; a través de mayoría-minoría y sociedades, como las de propiedad y control parcial o a través de licencias, franquicias y contratos a largo plazo; como son las estrategias de control parcial sin propiedad(Mintzberg, 1997).

Dentro de la misma ampliación de los negocios medulares se tiene a las estrategias combinadas de integración-diversificación, entre las más interesantes están: las que combinan la integración en cadena con la diversificación de los negocios, la diversificación de productos secundarios que entraña vender los productos secundarios de la cadena de operaciones en mercados independientes; la diversificación vinculada, donde un negocio simplemente conduce a otro, sea mediante integración vertical o diversificación horizontal y la organización sigue su cadena de operaciones hacia arriba, hacia abajo, hacia los lados, explota los productos previos, los productos finales y los productos secundarios de sus productos críticos, así como los de unas y otras, y termina en una red de negocios(Mintzberg, 1997).

Finalmente, cuando se ha identificado, distinguido, elaborado y ampliado un negocio medular, se presenta la necesidad no sólo de consolidarlo, sino también de redefinirlo y reconfigurarlo. Con base en una evaluación del desarrollo del negocio se

eligen las estrategias a utilizar en la reconfiguración del mismo, para no solo evitar que desaparezca sino mantenerlo en el mercado. Para conseguirlo se proponen diferentes estrategias: como la redefinición del negocio que consiste en reconsiderar la receta bajo la cual opera el negocio; así mismo, el negocio puede elegir la estrategia de recombinação, lo cual implica considerar a la empresa como un sistema en donde varios negocios se manejan interactuando entre sí buscando aprovechar las ventajas de dicha operación.

Una vez consideradas estas estrategias, el negocio vuelve a la etapa de partida, es decir a volver a reubicar el negocio medular. Para lo cual, la empresa trata de identificar el negocio en donde se concentren sus principales capacidades y el corazón cultural de la organización(Mintzberg, 1997).

En conclusión, las estrategias genéricas se pueden clasificar en dos grandes grupos: las dirigidas al cliente y las dirigidas a los competidores. Las primeras buscan destacar cualidades del producto y las segundas, alcanzar niveles de competitividad(Mintzberg, 1997).

Los niveles de competitividad antes señalados se pueden alcanzar de dos maneras distintas: una, a través de la búsqueda de factores competitivos como el precio y la calidad, lo que lleva a la utilización de estrategias llamadas competitivas, con las cuales las empresas buscan asegurar su posición por medio de la búsqueda de relaciones privilegiadas con agentes del medio en el que se encuentra, es por ello que a este tipo de estrategias se les denomina relacionales ya que pretenden

disminuir la competencia y aumentar la seguridad por medio de alianzas con productores, integración con productores y distribuidores, conformación de redes, etc. (Mintzberg, 1997). La otra, es la señalada por Porter(1987), donde establece que la estrategia ofrece a la empresa la oportunidad de cambiar las reglas de competencia a favor de ella misma y que las fuerzas competitivas están en función de la estructura de la industria en la que se encuentre inmersa la organización.

### 1.3 Formulación e implementación de la estrategia.

Para dar inicio a la discusión sobre el proceso de formulación de estrategias, es conveniente partir de la concepción que la literatura tradicional tiene del Estratega y del papel que éste desempeña en el proceso de formulación de estrategias. Hasta fechas muy recientes, que tal vez aún prevalezcan, la idea que se tenía del Estratega, era la de un ser totalmente racional. Sin embargo, las nuevas formas organizacionales han ocasionado que dicha concepción evolucione hacia otras totalmente distintas.

Con respecto al papel que el Estratega desempeña en el proceso de formulación de estrategias, se señala a Bourgeois y Brodwin(1984), como creadores de una tipología consistente en cinco enfoques para la implantación de estrategias, a los que llaman “modelos” y que consideran de gran utilidad para detectar con detalle algunas formas diferentes de concebir estrategias.

El primero, el modelo del comandante donde el director general es un actor racional que tiene considerable poder y acceso a la información cuasi completa. Dicho modelo concede más importancia a la formulación que a la implantación y enfrenta problemas cuando la empresa se encuentra en un ambiente dinámico o al hecho de que la empresa haga distinciones entre los pensadores (cabezas) y actores (manos), o sea entre las personas que formulan (el comandante y su equipo de planificación) y las personas que ponen en práctica (todos los demás), situación que crea desmotivación y poca o nula innovación por parte de los trabajadores, quienes siempre están trabajando con el plan de otro. Este modelo se identifica con la actual manera de concebir y formular estrategias en la pequeña y mediana empresa industrial mexicana.

El segundo, el modelo del cambio donde el papel del director general es el mismo que el de un arquitecto, diseñar estructuras y sistemas para garantizar la ejecución de la estrategia a través de los instrumentos de la administración y de la ciencia conductual. Las fallas de este modelo son las mismas que las del anterior. Mientras que la característica común de estos dos primeros modelos, es que son de naturaleza prescriptiva ya que anteponen el razonamiento a la acción y gran parte de sus problemas provienen de que no logran conciliar la dicotomía entre formulación/implementación.

Tercero, el modelo colaborador, donde el director general funge de coordinador y trata de obtener buenas ideas del equipo. El hecho de que el estrategia involucre varias mentes disminuye la exactitud de la información y los

límites del proceso cognoscitivo del modelo del comandante, pero al conseguir el compromiso de los demás para lograr la consecución de la estrategia, hace que se superen los problemas de motivación que presentan los dos modelos anteriores, y los beneficios son del todo evidentes en ambientes turbulentos y complejos.

Cuarto, el modelo cultural, el director general es como un entrenador, que exhorta al personal de la empresa a creer en la misión de la empresa, permitiéndole a las personas crear los detalles para cumplir con ella. Es decir, trata de crear una cultura (conjunto de valores, creencias y formas compartidas de pensamiento) entre los miembros de la organización. Este modelo empieza a superar la distancia que separa a los pensadores de los actores.

Por último, en el modelo creciente, el director general propicia que los gerentes desarrollen, defiendan e implanten estrategias sólidas. En él, la estrategia crece del interior de la empresa, normalmente de la base hacia arriba. En lugar de diseñador, el director general es orquestador y juez, que establece límites o supuestos para las acciones de la organización y, desde ahí, pondera el valor de las estrategias sugeridas. Las partes más importantes de su labor son definir los fines de la organización en términos lo bastante amplios como para dar cabida a las innovaciones y seleccionar con buen juicio, de entre los proyectos sugeridos. Se observa que la característica común en estos tres últimos modelos es que son de naturaleza visiblemente preceptiva, ya que las acciones y las ideas están entremezcladas de manera tal, que es imposible saber donde termina la formulación y donde inicia la implantación.

La ventaja de éste último modelo, es que la polémica dicotomía formulación/implantación carece de sentido ya que todos los miembros de la empresa participan activamente en la formulación e implantación de las estrategias organizacionales; y su desventaja es que no especifica el mecanismo a través del cual el director general logra involucrar a todos los miembros de la empresa en la formulación e implementación de sus estrategias organizacionales. Sin embargo, es este último modelo el que mejor se adapta a muchos aspectos de la realidad de las organizaciones inteligentes o de aprendizaje que requieren los tiempos actuales y que últimamente han empezado a surgir.

Derivado de lo anterior, se puede decir que la manera de formular e implantar estrategias del modelo creciente es muy semejante a la utilizada por el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton(1997), que constituye el tema toral de esta tesis y cuya explicación detallada del método, así como la manera de diseñarlo se abordará en temas posteriores de la misma.

Por otra parte Olve, Roy y Wetter(2000), afirman que la finalidad última del CMI, es coadyuvar en la gestión estratégica de las empresas permitiéndoles su consolidación como organizaciones de aprendizaje. Estos argumentos dan sustento a la presente intención estratégica de que la pequeña empresa industrial Mexicana adopte el CMI, como mecanismo de Control de Gestión Estratégico que equilibre las perspectivas de mercado con las perspectivas internas de la empresa, permitiendo el entendimiento continuo entre la formulación e implementación de estrategias; lo que puede propiciar que renazca en ellas el interés por la planeación estratégica.

Para Kaplan y Norton(1997), las bonanzas de la aplicación de un CMI, entre otras, son: clarificar la estrategia y conseguir consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a corto plazo y la presupuestación anual, identificar y alinear las iniciativas estratégicas y realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas obteniendo el feedback de información necesario que sirva de soporte para aprender de la estrategia.

Sin embargo, cabe aclarar que cuando el CMI se pone en operación por primera vez, la estrategia en torno a la cual se construye éste, se debe de formular a través de alguno de los tantos métodos prescriptivos existentes para tal efecto; como puede ser el caso del análisis FODA, cadena de valor de Porter ó a través del modelo propuesto por Mintzberg (1998) en su escuela del diseño, la cual analiza la formación de estrategias como un proceso de concepción que incorpora dos nuevas dimensiones: 1) La estrategia de relaciones sociopolíticas a través de la cual se realiza la evaluación externa y cuyo objeto es detectar las amenazas y oportunidades del contexto, 2) La reestructuración y gerencia del trabajo interno (valores directivos) con la cuál se realiza la evaluación interna de la firma, identificando las fortalezas y debilidades de la misma. De estas dos evaluaciones surgen las estrategias alternativas como un proceso emergente que determina la posición competitiva de la organización. Es este modelo de formulación estratégica el que se emplea en esta tesis por ser de fácil comprensión y aplicación.

Una vez formulada la estrategia, se implementa a través del CMI y cuando éste ya ha estado operando un cierto periodo de tiempo, y ha sido asimilado por todos los miembros de la organización, no se requiere de la utilización de más métodos prescriptivos para la formulación de la estrategia, ya que el CMI hace que la formulación e implementación de estrategias se convierta en un proceso continuo, que es tarea de todos los días, y en el que las estrategias formuladas tienen la particularidad de ser verdaderos "trajes a la medida" de la situación competitiva de la empresa.

Por otra parte Hax y Majluf(1993), establecen que desde siempre se han identificado tres niveles jerárquicos de la estrategia, como los estratos esenciales de cualquier proceso de planificación estratégica: El Nivel Corporativo, El Nivel de Negocios (UEN) y El Nivel Funcional (UEF).

A nivel corporativo, residen las decisiones que proporcionan una visión de la firma como un todo y que por su naturaleza no se pueden descentralizar sin correr el riesgo de cometer graves errores de suboptimización. Mientras que, a nivel de las UEN's, los gerentes deben considerar cuidadosamente las directrices corporativas generales en la formulación y puesta en marcha de acciones estratégicas. Las estrategias funcionales (UEF) no sólo deben considerar los requerimientos funcionales exigidos por el conjunto de negocios de la firma, sino que también deben incluir de modo preferente los argumentos competitivos para el desarrollo de las competencias distintivas de los mercados en los que participa la empresa.

Por último, la piedra angular de la planeación estratégica, es y seguirá siendo la segmentación de las actividades de la firma en unidades estratégicas de negocios (UEN), ya que es a este nivel jerárquico donde se localizan los principales esfuerzos que apuntan a asegurar una ventaja competitiva a largo plazo en cada uno de los negocios de la firma (Hax y Majluf, 1993).

### Conclusión.

Desde siempre se han identificado tres niveles jerárquicos de la estrategia, como los estratos esenciales de cualquier proceso de planificación estratégica: El Nivel Corporativo, El Nivel de Negocios (UEN) y El Nivel Funcional (UEF). Sin embargo, la piedra angular de la planeación estratégica, es y seguirá siendo la segmentación de las actividades de la firma en unidades estratégicas de negocios (UEN), ya que es a este nivel jerárquico donde se localizan los principales esfuerzos que apuntan a asegurar una ventaja competitiva a largo plazo en cada uno de los negocios de la firma.

Como ya se menciona anteriormente, la estrategia debe ser un "traje a la medida", lo que quiere decir que éstas no son genéricas, sino que difieren de una empresa a otra y son reflejo de los elementos que constituyen la empresa y del entorno de los sectores en los que opera (finanzas, recursos humanos, tecnología, etc.). Es por ello, que el estratega de la pequeña empresa o sea el director general debe considerar a la estrategia como un hilo conductor para la toma de decisiones, y en su formulación debe considerar los siguientes elementos de la situación interna de

la empresa, así como del entorno: el alcance del producto/mercado, o sea los productos que ofrece la empresa y los mercados en los que opera; el vector de crecimiento que contiene los cambios que la empresa proyecta aplicar al alcance de sus productos/mercados; la ventaja competitiva que estará dada por las propiedades particulares del producto individual/mercado que colocan a la empresa en una posición sólida ante sus competidores y la sinergia entendida esta como la medida en que las diferentes partes de la empresa pueden funcionar debidamente juntas, para lograr más de lo esperado que si operarán cada una por su cuenta.

Sin embargo, para Bourgeois y Brodwin el proceso de formulación e implantación de estrategias es parte de un continuum que va desde el modelo del comandante, donde el director general es el estratega que presta más atención a la formulación de estrategias deliberadas que a la implantación de las mismas, haciendo una clara distinción entre los pensadores que formulan la estrategia y los actores que la implementan; hasta el modelo creciente, donde el director general propicia la formulación de estrategias emergentes del interior de la empresa, normalmente de la base hacia arriba. En éste modelo es difícil hacer distinciones entre los que formulan y los que implementan, ya que todo el personal de la empresa participa en estas actividades.

Se entiende que dicha transición es difícil que se dé de un día para otro, pero es imprescindible iniciar el proceso lo más pronto posible, ya que la pequeña empresa industrial necesita de la innovación del valor de sus productos para generar nuevas ventajas competitivas.

## CAPITULO 2: EL CONTROL ESTRATEGICO.

En el capítulo anterior, se mencionó que la piedra angular de la planeación era la segmentación de las actividades de la firma en UEN's, por lo que la congruencia entre planeación y control comienza con el reconocimiento de las mismas unidades de análisis; así tanto la planeación estratégica, como el control estratégico, reconocen los mismos tres niveles primarios de segmentación.

Dicha segmentación, aunque capaz de capturar las dimensiones estratégicas centrales de la firma, no es suficiente para permitir un control amplio del conjunto de sus actividades. Por lo que los esfuerzos de planeación y control no sólo deben prestar atención a las distinciones gruesas de carácter estratégico, sino también a los aspectos de detalle operativo.

En este sentido, el sistema de control de gestión es uno de los recursos de mayor importancia que emplean los ejecutivos para juzgar el desempeño general de la corporación y de todas sus unidades organizacionales claves. Es un proceso de gestión que en cierta manera resulta difícil de definir, tanto por la evolución que ha sufrido en los últimos veinte años, producto del endurecimiento de la competencia, como por las grandes diferencias de percepción que de él tienen sus promotores.

Para efecto de la presente, partiremos de la definición de Ramírez(1999): "El control de gestión es el proceso por el cual los principales responsables operacionales se aseguran que los recursos necesarios son obtenidos y utilizados con eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos a corto plazo que se fijó la organización en el marco de su estrategia de largo plazo".

Finalmente, se explora ampliamente el control de gestión estratégico en forma de CMI, que además de pretender unir el control de gestión operativo de corto plazo con el control de gestión estratégico de largo plazo; también pretende, lograr una uniformidad de concepto, acordar cuál es el camino, la dirección y los pasos para poder alcanzar el intento estratégico previamente planeado; Es decir, llevar el planteamiento estratégico a términos operativos.

## 2.1 La relación entre planeación y control.

Para analizar la relación existente entre planeación y control, se empieza por ubicar estos procesos dentro del proceso administrativo. Para Fayol(1963, p.23), la administración consiste en un proceso constituido de cinco funciones o etapas: Prever, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar. Sin embargo, en la actualidad dicho proceso se resume únicamente a tres funciones que se relacionan directamente con la definición de Fayol: Planear, Ejecutar y Control. Es importante considerar dicha relación ya que estas funciones se encuentran presentes en todas las organizaciones (Ver fig.1.2).

En la figura se observa que los conceptos de prever y organizar están directamente relacionados con la etapa de planeación, mientras que dirigir y coordinar se relacionan directamente con la ejecución y por último controlar con la etapa de control. Sin embargo, la relación determinante de estos conceptos no se encuentra en la etapa de planeación, sino en la de ejecución; ya que es, justamente

en esta etapa donde adquiere importancia la actividad de dirigir y es aquí también, donde la actividad de coordinar adquiere su verdadero alcance, ya que los imprevistos de toda planeación deben ser asumidos en ésta misma etapa de ejecución, la cual debe mantenerse en forma coordinada con las actividades restantes.

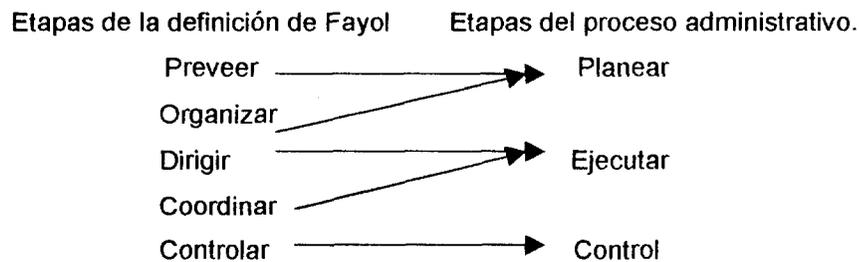


Fig. 1.2: relación entre la definición de administración de Fayol con la del Proceso administrativo.  
Fuente: Fayol(1963 p. 23).

Con respecto al Control, Fayol menciona que “se aplica a todo, a las personas, los actos, los objetos, etc. y al analizar su significado se tiene que por si sola es una palabra muy genérica aplicable a múltiples situaciones; sin embargo, en el ámbito que nos ocupa se puede hablar de dos tipos de control. El primero es de carácter preventivo o proactivo y es aquel que remite a un control que se ejerce antes de que ocurra la situación no deseada, y se aplica en forma preventiva. Este tipo de control es el que se da *a priori*. En un control de esta naturaleza no se espera estar ante un problema para actuar sino que éste se da proactivamente permitiendo prever una dificultad y hacer lo necesario para evitarla o minimizarla. El segundo es el control reactivo o de alerta y esta orientado a corregir problemas cuando las dificultades

están dadas, es decir *a posteriori*, por ello es un control que sólo permite la reacción y apela a una corrección para restablecer la normalidad.

En la actualidad, el management estratégico ha empezado a descubrir y a interesarse cada vez más no por su connotación de "verificación o vigilancia", sino por su acepción de "dominio". Por lo que ha reorientado la palabra "control" hacia una nueva connotación de "conducir bajo un estrecho seguimiento" o "mantener bajo propio dominio" (Ramírez, 1999).

A este respecto, Aktouf(1998), maneja una definición muy general de control, definiéndolo como "toda actividad consistente en seguir, verificar y evaluar el grado de conformidad de las acciones emprendidas o realizadas, respecto a las previsiones y programas, con el fin de cubrir las diferencias y apoyar las correcciones necesarias".

En dicha definición, se establece implícitamente que Control es: a) conocer permanentemente las propias fuerzas y debilidades de la organización; b) mantener a punto un sistema mediante el cual se puede formal o informalmente, asegurar la regulación de las actividades de los miembros de una organización; c) disponer de los medios para garantizar que todas las subunidades de la organización operen efectivamente de una forma coordinada y sinérgica; d) canalizar los comportamientos hacia el rendimiento.

Bajo estas perspectivas nos alejamos del "control" en su sentido más fuerte, y nos aproximamos hacia su connotación de "dominio" tal y como se utiliza dentro del control de gestión, cuya misión es "la de proporcionar a los responsables los medios necesarios para tomar decisiones apropiadas", "conducir bajo estrecho seguimiento a la firma asegurando su porvenir".

Por otra parte, anteriormente se menciona que la piedra angular de la planeación era la segmentación de las actividades de la firma en UEN's, por lo tanto la congruencia entre planeación y control comienza con el reconocimiento de las mismas unidades de análisis; así tanto la planeación estratégica, como el control estratégico, reconocen tres niveles primarios de segmentación: la firma, las UEN's y las UEF's.

Esta segmentación, aunque capaz de capturar las dimensiones estratégicas centrales de la firma, no es suficiente para permitir un control amplio del conjunto de sus actividades. Por lo que, los esfuerzos de planeación y control no sólo deben prestar atención a las distinciones gruesas de carácter estratégico, sino también a los aspectos de detalle operativo.

Un concepto importante que contribuye a facilitar estas funciones de control operacional es el de Centro de Responsabilidad. Según la definición convencional que prevalece en la literatura de contabilidad de gestión, un Centro de Responsabilidad es una unidad organizacional con un campo claramente identificado de actividades que le han sido confiadas a un gerente responsable. Se le puede

visualizar en términos de tres factores principales: a) sus insumos, como son materiales, partes, componentes y trabajo; b) sus resultados, como son los diferentes tipos de productos y servicios generados por la unidad; y c) los recursos asignados al gerente, como son los activos totales o la inversión neta.

La clave para la identificación de los centros de responsabilidad es ajustar su definición a su presunto posicionamiento estratégico. Si se ha decidido dar a una determinada unidad una orientación de negocios, sería apropiado tratarla como un centro de beneficio o de inversión. De este modo se da al gerente divisional la libertad necesaria para operar con el grado requerido de autonomía. Si por el contrario, la unidad es principalmente de apoyo para el desarrollo de un negocio, podría ser preferible definirla como un centro de costo o de ingreso, orientada al empleo eficiente de recursos internos y a la ejecución adecuada de programas impuestos externamente en gran medida.

Los patrones de referencia definidos para cada unidad de la organización surgen como resultado natural del esfuerzo de planeación. De hecho, se podría argumentar que la planeación y el control son actividades indivisibles; dos caras de una misma moneda, ya que el proceso de planeación y formulación de objetivos, programas y presupuestos no puede terminarse adecuadamente sin definir procedimientos apropiados de vigilancia, análisis y control de las actividades de planeación. De otra manera, la planeación pasaría a ser simplemente una expresión abstracta de compromisos demasiado generales y amplios con poco o nada de cualidades de implementación. Por consiguiente, un proceso de planeación bien

diseñado debiera incluir la definición de mediciones de desempeño que constituyan la base del control de gestión.

La Fig. 1.3, representa la esencia de la integración entre los procesos de planeación y control, en ella se enfatiza el rol del presupuesto como puente entre planeación y control. Desde esta perspectiva, la preparación del presupuesto puede ser vista como parte de ambos procesos. Según el punto de vista de la planeación, el presupuesto produce un conjunto de declaraciones idénticas a las empleadas en contabilidad financiera: balance, estado de resultados y estado de cambios en la posición financiera. Básicamente, la diferencia consiste en que las cifras del presupuesto son estimaciones de los presuntos resultados a futuro basados en programas de acción generales y específicos que se derivan del proceso de planeación, más que de datos históricos de lo que a sucedido en el pasado.

Asimismo, desde el punto de vista del control de gestión, el presupuesto y la definición de programas estratégicos proveen toda la información requerida para vigilar, analizar y programar el desarrollo de tareas operacionales y estratégicas. Del análisis de la figura también se desprende que el incorporar revisiones ya sea en los presupuestos, programas o bien en los objetivos estratégicos, constituye un importante elemento del control de gestión, toda vez que las desviaciones entre planes propuestos y resultados reales son lo suficientemente significativos como para justificar la incorporación de dichos cambios antes de comenzar un nuevo ciclo de planeación.

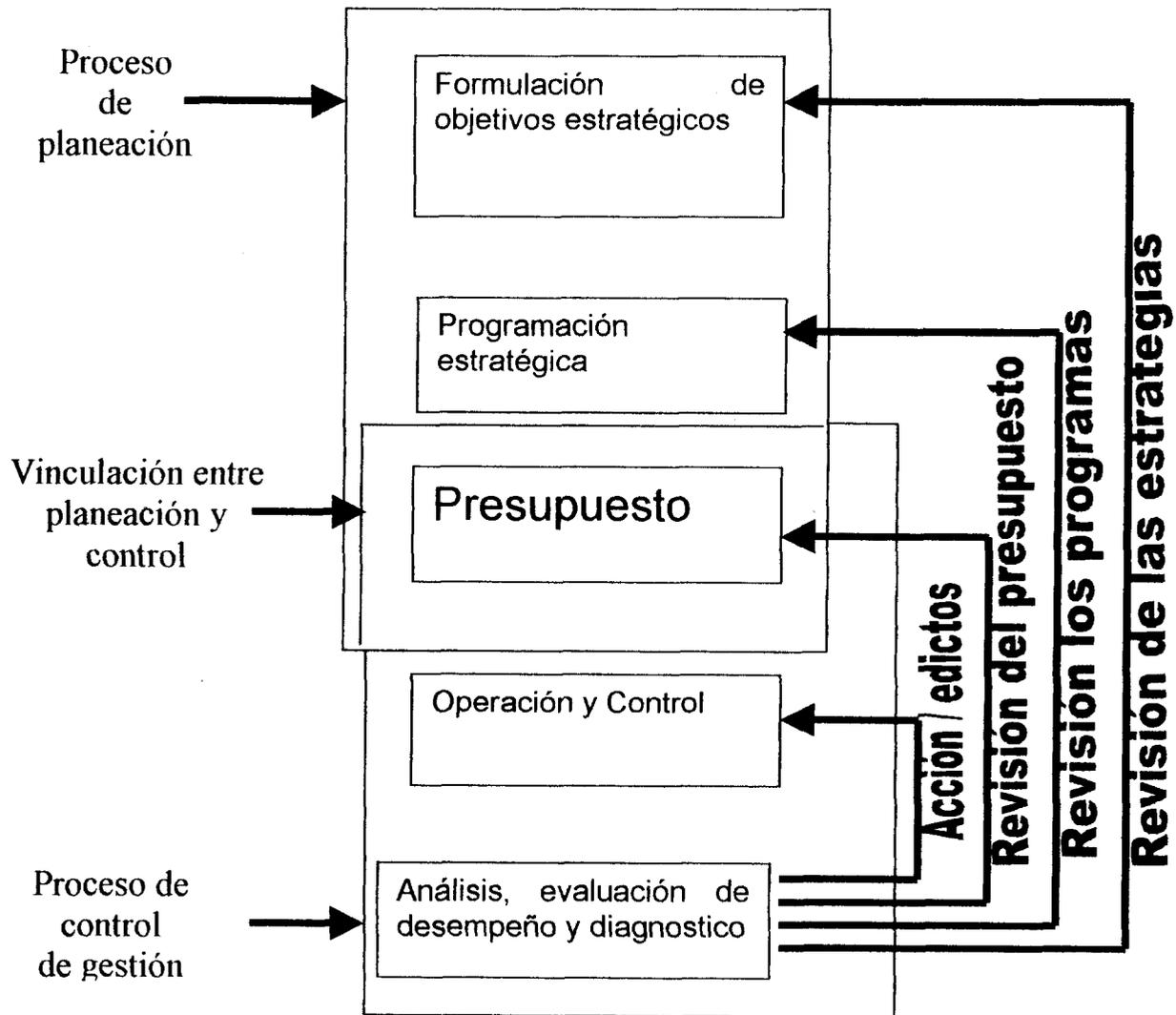


Fig. 1.3: Integración entre planeación y control de gestión.  
Fuente: Hax y Majluf ((1993, p. 243).

Por último, el proceso de planeación estratégica fluye naturalmente hacia el proceso de control de gestión a través de la definición de objetivos estratégicos y programas de acción generales y específicos. Para llevar adelante el control, todos los objetivos y programas deben ser traducidos a indicadores cuantitativos al nivel

general de la firma, UEN, UEF y cada uno de los centros de responsabilidad en particular. De esta manera se hacen mensurables, permitiendo que se pueda comprobar el logro de un objetivo y seguir el avance de un programa(Hax y Majluf, 1993).

## 2.2 El control de gestión.

El sistema de control de gestión es uno de los recursos de mayor importancia que emplean los ejecutivos para juzgar el desempeño general de la corporación y de todas sus unidades organizacionales claves. Es un proceso que en cierta manera resulta difícil de definir, tanto por la evolución que ha sufrido en los últimos veinte años, producto del endurecimiento de la competencia, como por las grandes diferencias de percepción que de él tienen sus promotores.

Para efecto del presente, se parte de la definición de Ramírez(1999): "El control de gestión es el proceso por el cual los principales responsables operacionales se aseguran que los recursos necesarios son obtenidos y utilizados con eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos a corto plazo que fijó la organización en el marco de su estrategia de largo plazo".

Tal definición se sitúa en medio de dos enfoques: Uno analítico-formal o de dirección y el otro conductual o de ejecución. El primero de ellos, está basado en el desarrollo de los procesos administrativos necesarios para el manejo de la firma, donde se habla de planeación, control de gestión, administración de los recursos

humanos, sistemas de incentivos, así como de los sistemas de información y comunicación. Este enfoque descansa plenamente en la estructura organizacional la cual soporta la asignación de responsabilidades.

El segundo, está basado en los aspectos conductuales y de juego de poder. Se orienta a la conducta individual y de grupo, normalmente difíciles de controlar e influir por los ejecutivos de la firma y estudia las relaciones informales a través de las cuales se desarrollan los procesos de creación, ejercicio, retención y transferencia de poder. Este enfoque requiere del uso de la psicología para influir en la conducta de individuos y grupos a través de esfuerzos orientados a propiciar motivación y convergencia de objetivos, pretendiendo con ello, generar un clima organizacional en el cual se puedan alcanzar los objetivos de la empresa y la satisfacción de las necesidades individuales de los empleados.

En este aspecto, un control de gestión eficiente y eficaz, puede contribuir a la formación de empleados satisfechos que amen lo que hacen, que se interesen y se sumen a los esfuerzos de la firma propiciando sinérgicas que repercutan en la productividad, calidad, rendimiento y desempeño de la misma. El poder. Contar con un conjunto de personas que compartan las mismas creencias, metas, esperanzas, valores, símbolos, etc., representa para la organización la creación de una cultura corporativa que influya en todos los elementos de la gestión estratégica como el mejor de los controles: la integración y el compromiso de cada elemento de la estructura con la organización y sus objetivos.

Queda claro, que la misión del control de gestión es proporcionar a la dirección general y a los responsables operacionales los medios necesarios para dominar su gestión y alcanzar los objetivos de la empresa. Lo cual únicamente puede lograrse a través de la articulación del control de gestión con la planeación operacional y con los sistemas de información y de evaluación, que permiten desarrollar todo un conjunto de sistemas que tendrán como propósito poner en operación las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos, facilitar a los actores la información necesaria en forma oportuna, diseñar los procesos y medidas de evaluación que permitan establecer el feedback de información necesario para enriquecer el proceso de gestión y emprender las acciones necesarias en caso de desvíos corrigiendo así el rumbo que ha tomado la organización.

### 2.2.1 El sistema de planeación operacional.

El sistema de planeación de la firma debe prestar especial atención al diseño de los planes estratégicos de largo plazo pues en ello está empeñado la supervivencia y posicionamiento futuro de la organización, pero sin descuidar la eficiencia operacional de corto plazo, pues estas actividades son las garantes de la consecución de las metas propuestas.

Por ser ésta, una fase de suma importancia y a pesar de que es básicamente una actividad de planeación, no se debe dejar en manos de los planificadores, sino que debe ser asumida con toda responsabilidad por los ejecutivos de línea de la

empresa, ya que es un proceso de toma de decisiones que requiere un conocimiento pleno de las tareas propias del área.

Según Ramírez(1999), un plan organizacional de corto plazo se propone en general: a) definir los objetivos operacionales para cada centro de responsabilidad en el marco de los objetivos estratégicos de la organización; b) analizar las fuerzas y debilidades de cada centro de responsabilidad de la firma y dar seguimiento a la evolución de los factores claves de gestión; c) estudiar las opciones de acción para cada área y cuantificarlas en términos monetarios; d) hacer una selección cuidadosa de estas opciones y elaborar los programas de acción encaminadas a alcanzar los objetivos.

### 2.2.2 Los sistemas de información y comunicación.

Se considera que el sistema de información es el proceso más formal de reunir, digerir, filtrar y distribuir la información relevante a los gerentes en todos los niveles jerárquicos. Mientras que el término comunicación se reserva para una actividad gerencial más sofisticada y elaborada que implica la habilidad de transmitir a todos los niveles organizacionales, así como a grupos o personas externas relevantes, los mensajes que los gerentes piensan se debieran dar a partes interesadas relacionadas con la organización.

En el mundo globalizado y competitivo de hoy, para estar adecuada y oportunamente informado, es necesario que únicamente se recabe información de

los factores clave que definen la estrategia de la empresa y de los cuales se derivan indicadores financieros y no financieros, cuyo desempeño define la posición estratégica de la empresa en el segmento(s) de mercado(s) que eligió.

En la medida que el sistema de información permita procesar oportunamente los datos generados, predecir las nuevas perspectivas y pronosticar la situación futura de la empresa, es la medida en que tendremos una toma de decisiones proactiva a los cambios del entorno(Hax y Majluf,1993).

Los instrumentos más importantes a través de los cuales se vinculan los sistemas de información con el control de gestión, son: La contabilidad de costos, los tableros de control de gestión y el cuadro de mando integral.

- La Contabilidad de Costos.

Es el sistema base de información del control de gestión y se encarga de proporcionar los estándares necesarios para estimar costos que puedan constituir normas de referencia. Además, proporciona información muy valiosa, por lo que se debe de cuidar la confiabilidad de la información que produce.

- Los Tableros de Control de Gestión

Tienen la misión de informar sobre los elementos esenciales de la gestión de negocios, esto presupone una selección cuidadosa de un número reducido de

información y de factores claves cuyo seguimiento pueda hacerse a corto plazo. Debe permitir reaccionar con prontitud y tomar acciones correctivas anticipando acontecimientos y ser construidos para cada centro de responsabilidad, a la vez de armonizar con el tablero de control que utiliza la dirección general(Ramírez. 1999).

- El Cuadro de Mando Integral.

Ha surgido como un innovador instrumento del control de gestión, el cual incluye indicadores financieros y no financieros que influyen en los resultados futuros de la organización. Está organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas (la financiera, la del cliente, la de los procesos internos, y la de formación-crecimiento) a través de las cuales equilibra objetivos de corto y largo plazo, medidas objetivas y subjetivas, indicadores previsibles e históricos y perspectivas de actuación interna y externa(Kaplan y Norton, 1997).

### 2.2.3 El sistema de evaluación.

Lleva implícita la acción de comparar los resultados obtenidos con las normas previstas en el plan operacional. Además, es un proceso que tiene por objeto examinar el desempeño de los centros de responsabilidad en cuanto a la magnitud de resultados obtenidos, su eficiencia y su productividad.

La evaluación del desempeño puede darse a todos los niveles jerárquicos, ya sea a nivel corporativo o funcional, por lo que resulta necesario precisar y analizar las

condiciones en que dicha evaluación será aplicada, debiendo conocerse las responsabilidades reales de cada dirigente y existir la posibilidad de eslabonar el ámbito de responsabilidad y de atribuciones, así como los indicadores significativos que reflejen los resultados del desempeño de cada responsable.

Uno de los problemas del control de gestión en el ámbito de la evaluación lo constituye el hecho de que los instrumentos de evaluación tradicionales privilegian los aspectos financieros. Este es el caso de la contabilidad de costos, la contabilidad financiera, los presupuestos, el análisis de razones financieras, etc., que se enfocan al análisis de la eficiencia financiera de las organizaciones sin ocuparse mayormente de los aspectos no financieros.

Esta limitación de los instrumentos de control tradicionales no permiten ejercer presión sobre los responsables de manera tal que los motive al cumplimiento de metas. Por ello, se requiere de instrumentos de gestión que actúen sobre los principales centros de responsabilidad con criterios de evaluación que permitan una valoración integral de la organización. Para ello, un centro de responsabilidad puede ser visualizado en término de tres factores principales: a) sus insumos, como son materiales, partes, componentes y trabajo; b) sus resultados, como son los diferentes tipos de productos y servicios; c) los recursos asignados al gerente, como son los activos totales o inversión neta.

Según sea la naturaleza del control de gestión, el centro de responsabilidad puede definirse como: a) centros de costos, en los que los gerentes son

responsables de los gastos generados por los flujos de insumos; b) centros de ingresos, en los que la responsabilidad emerge de las entradas generadas por los flujos de salida, así como de los gastos de los flujos de insumos; c) centros de beneficios, en los que se juzga al gerente por la habilidad de generar beneficios; d) centros de inversión, en los cuales los resultados se miden en términos de beneficios como porcentaje de la base total de inversión.

Una vez definidos los centros de responsabilidad, es preciso identificar las interrelaciones entre cada uno de ellos; la transferencia interna de materiales, productos y servicios; los grados de libertad para obtenerlos de fuentes externas a la firma; el modo en que se fijan los precios y los procedimientos para llevar a cabo negociaciones entre unidades y solucionar conflictos a medida que estos se presenten.

Los criterios más comúnmente utilizados para establecer precios de transferencia son: los precios de mercado; el costo medio ya sea como costo total, costo marginal o costo estándar; el costo más un margen de beneficio y precios negociados(Hax y Majluf, 1993).

Como resultado de este análisis, se puede concluir que la misión de un proceso de evaluación es la de propiciar el feedback de información que permita tomar oportunamente las decisiones necesarias para cambiar y corregir el rumbo de la organización, encausándola hacia el logro de los objetivos fijados. El proceso de control de gestión debe iniciar y culminar con la emisión de juicios de valor que

conduzcan a emitir un diagnóstico del grado de cumplimiento de la estrategia, pues no se pueden tomar medidas correctivas sin antes contar con una norma de referencia(Ramírez, 1999).

### 2.3 Control de gestión estrategico.

Con la aparición de la era de la información en los años setenta, surgen nuevas aportaciones de valor a los productos que hicieron obsoletos los enfoques de la era industrial, las empresas ya no pueden mantener posiciones de ventajas competitivas con tan sólo estandarizar productos y producir a gran escala. Se evidencia que una buena gestión de activos físicos y financieros no es suficiente para superar a los nuevos competidores de esta era, donde los activos intangibles y los stakeholders (actores) son considerados de vital importancia para alcanzar posiciones de ventaja competitiva en el mercado.

Desarrollar buenas relaciones de negocios, comprender las necesidades de los clientes, desarrollar nichos de mercados, introducir frecuentemente productos innovadores, producir conforme los requerimientos específicos de los clientes, desarrollar y fortalecer las habilidades y la motivación de los empleados, mejorar los procesos internos, ser flexibles para adecuarse a los cambios del entorno, aprovechar las nuevas tecnologías de las bases de datos que proporcionan los sistemas de información modernos (Internet, intranet) ente otras, constituyen los nuevos factores del éxito de las empresas.

Como consecuencia de esta nueva realidad, las empresas enfrentan un entorno más global, complejo y dinámico, donde los productos tienen ciclos de vida corta y los costos indirectos asociados a dichos activos intangibles adquieren mayor relevancia. De ahí que los nuevos sistemas de control de gestión ahora se enfoquen hacia: la satisfacción de los clientes, la innovación, la calidad, la productividad y la penetración del mercado.

Esta nueva perspectiva de los sistemas de control de gestión requieren de un nuevo enfoque metodológico que supere las aportaciones de los viejos sistemas de control financiero (O'Brien, 1999). Es por ello, que en la presente tesis se sugiere la utilización del Cuadro de Mando Integral(CMI) como un nuevo enfoque a través del cual se puede realizar la gestión de las organizaciones inteligentes que demandan los tiempos actuales.

Antes de continuar habría que plantearse la siguiente interrogante: ¿ Por qué es importante un sistema integral de control de gestión?. Difícilmente se puede responder a esta pregunta si no se profundiza sobre dos aspectos importantes: "integral" y "control de gestión". Por lo que, primero clarificaremos estos conceptos para poder comprender la profundidad de esta simple pregunta.

Algo es "integral" no cuando se limita a observar sólo una cara del cubo, sino cuando trata de cubrir todos y cada uno de los aspectos de algo. Se esta entonces, ante la presencia de un concepto amplio que cubre todos y cada uno de los puntos relacionados con determinado objeto.

En cuanto al "control de gestión" podemos decir que se relaciona con el seguimiento de una tarea específicamente encomendada. Se relaciona al cómo se esta ejecutando la misma, con qué nivel de cumplimiento frente a los objetivos planteados, etc.

Se retorna a la pregunta en cuestión y se trata de entender el objetivo del planteamiento de la misma desde un inicio. Tal vez ayude a entender, quizá desde el absurdo, lo importante de una visión general que cubra todos los aspectos con relación al seguimiento de una tarea específica encomendada.

Ahora bien, ¿ Puede un cirujano realizar una cirugía mayor, digamos un transplante de órganos, monitoreando sólo el ritmo cardíaco del paciente?, probablemente si así lo hiciera se diese cuenta que el corazón dejó de funcionar algunos segundos después que el paciente dejó de respirar. Evidentemente ya era tarde. O bien, ¿ Podrá un conductor llegar a destino con sólo verificar el nivel de combustible? , si así lo hiciera, pudiese percatarse que a la mitad de su camino ha fundido el motor de su auto último modelo ya que el nivel de aceite estaba por debajo del mínimo indispensable para funcionar.

En las empresas pasa algo similar, durante mucho tiempo la creencia en que un buen nivel de planeación de los resultados, con seguimiento y proyecciones desde el punto de vista únicamente financiero, estuvo arraigado en la mente de los empresarios. La experiencia demuestra que una empresa, al igual que un paciente en la sala de operaciones, o un automóvil con un rumbo específico, demandan otro

tipo de indicadores para poder ser monitoreadas y llevar su intento estratégico a distintos aspectos mensurables.

De esta forma, y quizá en busca de respuesta a estas mismas preguntas, Kaplan y Norton(1997) presentan el Cuadro de Mando Integral (CMI). Pero, cabría preguntarse ¿qué es un Cuadro de Mando Integral?. El CMI, es un sistema de control de gestión que incluye variables financieras y no financieras para medir la evolución del negocio. Lo cual significa que no cualquier sistema de control de gestión que incluya este tipo de variables debe ser considerado como CMI.

Efectivamente, el gran valor generado por esta herramienta es que no sólo presenta ambos tipos de indicadores con relación a la evolución pasada y a lo esperado en el futuro, sino que se transforma en un “sistema de gestión estratégica” (Kaplan y Norton, 1997 p.10) que traduce en objetivos e indicadores tangibles la visión y la estrategia planteada por la compañía o la unidad de negocio a la que se refiera. Produce un efecto de alineación de objetivos y clarificación de conceptos; permitiendo equilibrar aquellos indicadores externos relacionados con accionistas y clientes, con los generados dentro de la propia intimidad del negocio (como son procesos críticos, innovación, formación y crecimiento).

Cuando se profundizó sobre el concepto de “control de gestión”, se mencionó el proceso de fijación de objetivos. Asimismo, sería imposible hacer una medición sin tener un marco de referencia, con qué compararse. El CMI permite fijar dichos objetivos, y a la vez garantizar que los mismos estén alineados con la misión y

estrategia de la empresa. Asegurando así, que todos los involucrados “hablarán el mismo idioma” sin estar influenciados por sus percepciones y preconcepciones, o que todos los sectores de la compañía entiendan cuál es el camino para llegar a los objetivos planteados, el CMI pretende lograr una uniformidad de concepto, acordar cuál es el camino, la dirección y los pasos para poder alcanzar el intento estratégico previamente planeado; es decir, llevar el planteamiento estratégico a términos operativos.

Ante un mundo cambiante y globalizado, los directivos necesitan de una herramienta que les permita tomar decisiones en un contexto de incertidumbre constante. La elaboración de una estrategia y la construcción de un CMI adecuado que contenga las principales relaciones causa-efecto que derivan de la misma, plantean una valiosa herramienta en la detección de desvíos, suposiciones erróneas o determinados cambios inesperados en el comportamiento del mercado.

Hablamos hasta ahora de un sistema integral, que se estructura en torno a cuatro perspectivas: a) la perspectiva financiera; b) la perspectiva del cliente; c) la perspectiva del proceso interno; d) la perspectiva de formación y crecimiento. Cabe aclarar que la metodología no pretende imponerlas como las únicas necesarias para llegar a formar una herramienta ciento por ciento eficiente. Sin embargo, las perspectivas mencionadas “han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores”(Kaplan y Norton, 1997 p. 48).

### 2.3.1 La perspectiva financiera.

Si bien existen algunas opiniones encontradas sobre la necesidad de incluir dentro del CMI indicadores financieros, resulta claro que el objetivo de toda empresa es obtener beneficio financiero (excluyendo a empresas que no persiguen fines de lucro), si bien de todas formas estas instituciones estarán interesadas, al menos, en obtener una ecuación equilibrada entre sus ingresos y sus gastos.

Los indicadores no financieros, sobre los cuales se profundiza mas adelante, podrían estar cumpliendo los objetivos planteados, pero aún así los resultados financieros pueden no mostrar la evolución esperada. Lo que conlleva a pensar que no se han planteado adecuadamente las relaciones causa-efecto mencionadas anteriormente, o bien, que se ha planteado una estrategia que no resulta rentable.

Los indicadores ha incluir para analizar esta perspectiva están relacionados con el crecimiento y diversificación de los ingresos; la utilización de los activos; indicadores que apunten a medir la reducción de costos o mejora de productividad; y con conceptos tales como participación de mercado, tasa de crecimiento, resultados relacionados con nuevos productos o líneas de productos, reducción de costos unitarios, aumento en la rotación de los inventarios, variación del capital de trabajo necesario para la operación, y gestión de riesgo. En conclusión, los indicadores a plantear están relacionados con la estrategia específica de la unidad de negocio a la que se haga referencia, y ésta debe estar en alineada con la planteada por la empresa.

### 2.3.2 La perspectiva del cliente.

La segmentación de los clientes es una tarea esencial en cualquier proceso de Planeación estratégica. La perspectiva del cliente permite alinear los indicadores sobre los clientes para cada segmento seleccionado. La evaluación del valor agregado ofrecido a los clientes por medio de los productos o servicios, es llevada a través de esta perspectiva a términos mensurables y tangibles que permiten un monitoreo específico para cada uno de los intentos estratégicos.

Los posibles indicadores a incluir para analizar ésta perspectiva son: cuota de mercado (market share) tanto para clientes existentes como para nuevos clientes; adquisición, satisfacción, rentabilidad y retención de los clientes. Dependiendo de la madurez de la línea de negocios o de la empresa será alguno de estos indicadores en particular, el más importante. Para una mayor comprensión se puede citar un ejemplo: para un negocio o producto nuevo será absolutamente indispensable la adquisición de nuevos clientes, mientras que en el caso de negocios maduros con una alta participación de mercado puede ser mucho más importante analizar la retención y pérdida de clientes. Estos indicadores permitirán evaluar los resultados de la estrategia en términos de relaciones. Cuán durables son las mismas, cuán efectiva es la fuerza de ventas, cuáles son los productos que están presentando oportunidades importantes de incremento de rentabilidad, qué servicio se le está dando a los clientes, etc. Esta dimensión demanda, en muchos casos, la realización de entrevistas anónimas a los clientes, para obtener un “resultado objetivo” de la valoración que los mismos le dan al producto, empresa, o proceso.

### 2.3.3 La perspectiva del proceso interno.

Si bien “cada empresa tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros”(Kaplan y Norton,1997 p.110) , el CMI presenta tres aspectos fundamentales a ser considerados en el análisis de esta perspectiva. Los mismos van desde la identificación de la necesidad del cliente, hasta la creación de la solución para satisfacer dicha necesidad. Concretamente son: el proceso de innovación; el proceso operativo de la empresa; el servicio de posventa.

- El proceso de innovación.

El ciclo de vida de los productos se ve afectado constantemente por distintos factores como la competencia, los cambios de preferencias, la aparición de productos sustitutos, etc. Por otro lado, la apertura hacia nuevos mercados y segmentos o quizás hacia nuevas geografías, representan la concreción del objetivo de crecimiento de las compañías en ciertos casos, mientras que en otros quizá significa la supervivencia.

Por lo tanto, la innovación puede ser concebida como “la onda larga de la creación de Valor”(Kaplan y Norton, 1997 p.111), donde se trabaja sobre la identificación de nuevos mercados, los nuevos clientes, las necesidades existentes o latentes en los clientes actuales. A partir de este momento nace el proceso de

creación en sí mismo, de aquellos productos y servicios que hagan posible captar esos nuevos mercados o satisfacer dichas necesidades.

El proceso de Innovación entonces, puede ser concebido como la etapa donde se “gesta” el futuro de la empresa. De él dependerá la evolución de la misma, su crecimiento o su capacidad de supervivencia. Este es uno de los procesos que debería ser creador de ventajas competitivas. No por su resultado final, ya que la mayoría de los productos pueden ser copiados en el corto o mediano plazo o los segmentos pueden ser atacados por otros competidores; sino, porque representa una diferencia organizacional en si mismo.

Estar un paso adelante en la detección de oportunidades, diversificar los productos en forma adecuada hacia segmentos más rentables, y la posibilidad de una continua anticipación, darán una ventaja comparativa, difícil de copiar y sostenible en el tiempo. De ello depende el proceso de innovación constante y establecido, así como del incentivo que la organización realice para fomentarlo. Dentro del proceso de innovación serán incluidos indicadores relacionados con: la venta, incorporación y creación de nuevos productos, así como el crecimiento de nuevos segmentos de negocio, etc.

- El proceso operativo de la empresa.

Este proceso puede ser considerado como “la onda corta de la generación de valor” (Kaplan y Norton, 1997 p.118). Una vez que la necesidad ha sido detectada a

través de la innovación (tanto la de un nuevo producto como la detección de un segmento que presenta una oportunidad), de este proceso depende la eficiencia, la consistencia y la oportunidad en la entrega de los productos o servicios.

De esta etapa depende la concreción de la idea generada desde la investigación y como se puede apreciar, guarda una estricta relación con el proceso anterior. Plantear un ejemplo pondrá de manifiesto la relación estrecha que existe entre ambos: puede suponer que se ha analizado y detectado la oportunidad de un nuevo producto que presenta una potencial atractiva rentabilidad, y un coeficiente exponencial de crecimiento para los próximos años. Se ha insumido un tiempo considerable en la investigación de las necesidades, la creación del diseño y el monitoreo del mercado. Sin embargo, cuando esta "idea" comienza a implementarse y a convertirse en una "realidad" se detecta que el proceso de distribución es ineficiente y no satisface los tiempos planteados acorde a las necesidades de los clientes. Esto generará una automática destrucción de valor, y una importante pérdida (sí se considera el tiempo y los recursos aplicados a la detección de la necesidad).

Por lo tanto, se dice que el proceso operativo representa el "cómo lo hace la empresa" y pretende abarcar todos los aspectos relacionados con la elaboración de los productos y servicios, así como la entrega de los mismos. Ahora bien, según el tipo de empresa de que se trate, los indicadores podrán ir: desde los tiempos de entrega de productos, la detección de fallas en su calidad, la demora en la entrega

de insumos para el proceso productivo y la medición de los plazos de producción, hasta el consumo promedio de energía en la elaboración del producto final.

- El Servicio de Posventa.

Este es el último eslabón en la cadena de creación de valor. Incluye las actividades relacionadas con las garantías, reparaciones, defectos, devoluciones, y el procesamiento de pagos, como podría darse en una empresa relacionada con servicios financieros. Este proceso es fundamental para la retención de los clientes y para fomentar la recompra, su importancia puede llegar a puntos extremos en aquellos productos donde el tiempo de inutilización del producto, por algún tipo de falla o necesidad de mantenimiento, genere costos importantes para los clientes. Puede citarse como ejemplo, desde empresas industriales que comercializan complejos equipos de generación eléctrica, hasta entidades financieras donde un error en el desembolso de una operación crediticia podría generar graves problemas al cliente.

Los indicadores apropiados para evaluar esta dimensión pueden ser similares a los relacionados con el proceso operativo, pero aplicados específicamente al servicio de posventa y entre ellos se tiene: el tiempo de resolución de problemas, la cantidad de llamadas perdidas en el centro de atención al cliente y el tiempo de demora promedio para visitas del servicio técnico.

Al ser el último eslabón en la cadena de generación de valor, estos indicadores pueden dar información importante para la evaluación de los procesos anteriores. Por ejemplo, si se está recibiendo una gran cantidad de devoluciones de determinado producto, puede que haya un problema de calidad no detectado en el proceso operativo.

#### 2.3.4 La perspectiva de formación y crecimiento.

Esta es la dimensión que “proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos de las restantes tres perspectivas” (Kaplan, Norton, 1997 p.139). A través de estos indicadores se llega hasta los aspectos más íntimos de la empresa, su núcleo y sus “activos” más valiosos. Entre las categorías más importantes a través de las cuales se provee a la empresa de la infraestructura necesaria para que pueda alcanzar sus objetivos más ambiciosos, se tiene: la capacidad de los empleados, la capacidad de los sistemas de información, y la motivación y delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

- La capacidad de los empleados.

En relación con la capacidad de los empleados, se puede decir que son los últimos generadores del éxito o fracaso de la visión estratégica, y es por ello que este punto tiene un alto grado de importancia en cualquier tipo de empresa. Desde la necesidad de entrenamiento y capacitación de los mismos para lograr incrementar el valor de la propuesta estratégica, hasta la medición de cada uno de los factores que

podrían anticipar el grado de satisfacción de los mismos, niveles de rotación, o productividad, están bajo la órbita de esta variable.

En los tiempos actuales, donde las tareas operativas rutinarias y repetitivas cada vez son menores y donde la creatividad y la mejora de productividad son una demanda constante, el papel de los empleados cobra una relevante importancia. Quizá, la variable clave que podría suministrar un buen grado de información respecto de la posición general en que se encuentra el personal, sea el grado de satisfacción de los mismos, ya que podría anticipar niveles más altos o más bajos de rotación. Si bien alguien satisfecho no necesariamente significa alguien leal, las encuestas actuales sobre la evaluación de niveles de satisfacción tienden a realizar preguntas relacionadas a determinar el grado de lealtad de los empleados y tendrán una correlación directa con el grado de productividad.

Difícilmente alguien insatisfecho será productivo en su trabajo. Por lo que, el lograr la identificación de los empleados con la empresa, representa un desafío constante en el mundo globalizado y competitivo de hoy, y cada uno de los aspectos mencionados tiene una incidencia directa sobre el valor propio de la marca y de la empresa en su conjunto. El valor de la marca, también es el valor de la gente que la compone.

- La capacidad de los sistemas de información.

En lo concerniente a la capacidad de los sistemas de información, hace algunos años podría ser común escuchar que la información es “un bien escaso”. La realidad es que en muchos casos específicos esta expresión puede seguir siendo válida. Sin embargo la aparición de Internet como “red de redes” hace que la cantidad de información pase a ser “abundante” y lo que empieza a ser escaso es el tiempo para poder procesarla, que de hecho también lo era en el pasado.

De cualquier manera, lo que sí puede afirmarse es que la información es un bien necesario, y que adquiere una relevancia absoluta en el proceso de toma de decisiones. Cualquier tipo de análisis carecería de validez si no existiera un sistema de información que permitiese capturar la información sobre alguno de los indicadores identificados como críticos. De qué sirve diseñar el mejor sistema integral de control de gestión, que incluya proyecciones alineadas con el pensamiento estratégico y una perfecta relación causa-efecto entre las variables, si los sistemas de información existentes en la empresa hacen imposible poder monitorear e identificar el comportamiento de las variables.

- Motivación y delegación de poder y coherencia de objetivos.

El factor de motivación y delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos, “se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados” (Kaplan y Norton, 1997 p.149). La participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y su rol activo en el proceso de mejora es otro de los aspectos claves a tener en cuenta en la visión integral de la compañía.

Por otro lado, alinear los objetivos individuales con los objetivos perseguidos por la empresa en su conjunto, hará que el resultado individual (el término "individual" no se reduce al sentido de "personal" sino que puede referirse a un área, equipo o unidad de negocio en particular) impacte directamente sobre el resultado de la empresa en su conjunto.

Proveer de un ámbito propicio donde se fomente y reconozca la participación de los empleados y del trabajo que realizan en equipo, fomenta la motivación y genera una identificación profunda con los objetivos finales de la compañía. Indicadores tales como: sugerencias hechas por los empleados y llevadas a la práctica, indicadores de mejora que se basaron en dichas sugerencias, logros en equipo y todos aquellos que representen una iniciativa generada desde los propios empleados, será un factor importante en la generación de motivación y participación de los empleados.

En cuanto al proceso de alineación de objetivos, éste es fundamental para lograr una identificación común con la estrategia planteada. Como se ha visto hasta aquí, el CMI recorre todos y cada uno de los aspectos organizacionales con el objetivo de proveer una herramienta necesaria para el control de gestión y la alineación de las distintas áreas con la estrategia planteada desde la alta dirección. Identificar cuáles son esos indicadores claves y cómo se relacionan entre sí, asegurando una total coherencia entre los mismos y con el objetivo estratégico, forma parte de la habilidad necesaria para poder construir una herramienta que

cumpla con su objetivo final. La planeación de estas variables determinará la evolución que se quiere dar al negocio para cumplir con su misión, y podrá detectar cualquier desvío en el camino hacia dichos objetivos.

### 2.3.5 Las relaciones causa-efecto.

Se considera que una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto, en las que, el sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones hipotéticas entre los objetivos (medidas) de las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas; es decir, la cadena de relaciones causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un CMI, sin excepción. Por ejemplo, el rendimiento sobre el capital empleado (ROCE) puede considerarse como una medida de la perspectiva financiera, donde el inductor de la misma podría ser las ventas repetidas y ampliadas que resultan del alto grado de fidelidad de los clientes existentes. Así pues, la lealtad del cliente se incluye en la perspectiva del cliente, porque se espera que tenga una gran influencia en el ROCE, pero ¿cómo conseguirá la organización la fidelidad de los clientes?

Un análisis de las preferencias de los clientes puede poner de relieve que la entrega puntual de pedidos (EPP) es altamente valorada por los mismos. Por lo que, tanto la fidelidad del cliente como la EPP se incorporan a la perspectiva del cliente del cuadro de mando. El proceso sigue adelante preguntando en que procesos internos debe sobresalir la empresa para conseguir una EPP excepcional.

Puede que para que el negocio alcance una EPP sobresaliente, tenga que conseguir unos procesos operativos donde el tiempo del ciclo sea corto y que los procesos internos sean de alta calidad, factores que pueden ser considerados como medidas de la perspectiva de procesos internos. ¿Y de que forma pueden las organizaciones mejorar la calidad y reducir los ciclos temporales de sus procesos internos?, Entrenando y mejorando las habilidades de sus empleados operativos, objetivo que sería candidato para la perspectiva de crecimiento y formación. Se puede observar, que se establece toda una cadena de relaciones causa y efecto como un vector vertical a través de las cuatro perspectivas del CMI.

#### 2.3.6 Los resultados y los inductores de la actuación.

Un CMI bien construido debe contener una mezcla de medidas de resultados (indicadores históricos) y de inductores de actuación (indicadores previsionales), ya que las medidas de resultados sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que habrán de conseguirse tales resultados. Tampoco proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación sin medidas de resultados, pueden hacer que la unidad de negocios sea capaz de conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si dichas mejoras han sido transformadas en un negocio aumentado con clientes nuevos y actuales; y finalmente, en una mejor actuación financiera.

#### 2.3.7 La vinculación con las finanzas.

Un CMI ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor económico añadido. Muchos directivos fracasan en vincular programas como la gestión de calidad total, la reducción de los tiempos en los ciclos del producto, la reingeniería y la delegación de poder a los empleados, con unos resultados que influyan directamente en los clientes y en la rentabilidad empresarial. La causa del fracaso de tales organizaciones, es que han considerado erróneamente los programas de mejora de la calidad como el objetivo final; y el resultado inevitable es que dichas organizaciones terminen por sentirse desilusionadas por la ausencia de resultados tangibles en sus programas de cambio. En última instancia, los caminos causales de todos los indicadores de un CMI deben estar vinculados con los objetivos financieros (Kaplan y Norton, 1997).

#### 2.3.8 El sistema de gestión por actividades.

Anteriormente se comentó la existencia de otro sistema de control estratégico que pone especial énfasis en los procesos internos, se trata del control de gestión por actividades que Lorino(1996), concibe como una nueva filosofía de gestión adecuada para renovar la visión de la eficiencia y para reconstruir técnicas de Gestión. Según Lorino, la estructuración por actividades generalmente no coincide con la estructuración por responsabilidades descrita en el organigrama. Así mismo, precisa que la estructuración por actividades es particularmente adecuada para: a) el diagnóstico, ya que comprende la génesis de la eficiencia a partir de las condiciones

de realización de las actividades de la empresa; b) el control mismo, ya que permite orientar la ejecución de las actividades en función de sus objetivos globales, es decir desplegar la estrategia dentro de las actividades; c) la gestión de las competencias, donde “el saber hacer” se pone en ejecución en forma de maneras de proceder, o sea en actividades.

La gestión por actividades, es pues una nueva filosofía de gestión que se traduce en una panoplia completamente renovada de herramientas y métodos, que van desde la medición de la eficiencia hasta la gestión preventiva de los recursos humanos, pasando por la gestión de los flujos de materiales, el análisis del valor y la evaluación de las inversiones.

Se puede decir, que el CMI es un mecanismo que de entrada únicamente sirve para la implementación de una estrategia que puede acomodar o incluir cualquiera de los dos enfoques que se utilicen para la formulación de la misma; empezar desde la perspectiva del cliente (que es la propuesta del CMI) o desde unas capacidades excelentes de los procesos internos del negocio (que es la propuesta del control de gestión por actividades).

Para cualquiera de estos enfoques que la alta dirección de la UEN utilice para formular su estrategia, el cuadro de mando integral proporciona un mecanismo inapreciable para traducir dicha estrategia en objetivos, medidas y fines concretos, y para controlar y vigilar la puesta en práctica de dicha estrategia durante períodos subsiguientes. Utilizado de esta manera, el cuadro de mando integral se convierte en

los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información que requieren los tiempos actuales (Olive, et al. 2000).

En la figura 1.4 se hace una comparación entre el CMI y el control de gestión por actividades, de cuyo análisis deducimos que ambos controles de gestión son convergentes en dos situaciones: Primera, cuando la empresa ha logrado instaurar un sistema coherente de indicadores de eficiencia. Segunda, ambos son un proceso colectivo donde están involucrados todos los actores participantes, ya que nadie en la empresa puede tener el conocimiento exacto y completo de la estructura de las actividades, y la aptitud del modelo solo quedará validado por los interesados.

Fig. 1.4: Comparación entre el CMI y el control de gestión por actividades.

Control de gestión estratégico (CMI)	Control de gestión por actividades
*Enfoca la formulación de la estrategia desde la perspectiva de los clientes.	*Enfoca la formulación de la estrategia desde la perspectiva de los procesos.
*La eficiencia se logra a través de empleados satisfechos y capacitados.	*La eficiencia se consigue a través del dominio y el control de las actividades.
*La responsabilidad es el principio dominante y el proceso es una consideración complementaria.	*La responsabilidad es un factor adjunto, un medio de identificar un interlocutor y una competencia por el principio conductor del análisis.
*El fin último parece ser la mejora de los individuos.	*El fin último es la mejora de los procesos.
*Enfatiza la delegación de recursos y el control sobre la utilización de los mismos. El control presupuestario representa su imagen más típica	*Enfatiza los encadenamientos de actividades mediante los cuales pueden alcanzarse los objetivos estratégicos. El punto de partida ya no es el recurso, sino el objetivo estratégico.
*La convergencia en los objetivos se logra a través de la comprensión de la estrategia de la empresa por los empleados.	*La convergencia en los objetivos se logra orientando la manera en que se cumple cada actividad.
*Los inductores se orientan de abajo hacia arriba (bottom up), lo cual permite movilizar mejor las personas involucradas, obtener una calidad de análisis mayor, escapar de manera segura de la influencia de la organización existente, validar el resultado sobre el terreno.	* Además de la orientación de tipo bottom up, también incluye una orientación Top down (de arriba hacia abajo) que permite concentrar el análisis en los principales retos, mantener la coherencia, es un método adecuado para el análisis de actividades.
* La unidad de trabajo representa una base más o menos arbitraria de asignación, por lo que el índice unitario representa un ratio totalmente	* La elección de una unidad de trabajo adecuada para cada actividad, permite medir realmente el nivel de salida de la actividad, proporcionando a

artificial.	la unidad de trabajo la significación que nunca debió haber perdido.
* Solamente administra una unidad de trabajo: el tiempo de mano de obra.	* Administra tantas unidades de trabajo como procesos o actividades tenga la prestación del servicio.
* Las preguntas clave que guían el desglose analítico son: ¿Quién es el responsable?, ¿Quién rinde cuentas?.	* Las preguntas clave son: ¿Qué se está haciendo? Y ¿Cómo se está haciendo?.

Fuente: Elaboración propia con base en Lorino P. (1996).

### Conclusión.

En resumen, la planeación estratégica es un proceso que fluye naturalmente hacia el control de gestión a través de la definición de objetivos estratégicos y programas de acción generales y específicos. Por otra parte, es importante señalar que para poder realizar el control de gestión, es necesario que todos los objetivos y programas sean traducidos en indicadores cuantitativos al nivel general de la firma, unidad de negocio, área funcional o centro de responsabilidad. De esta manera se hacen mensurables, permitiendo que se pueda comprobar el logro de un objetivo y seguir el avance de un programa.

Por lo tanto, el proceso de fijación de objetivos es de suma importancia para el control de gestión, ya que sería imposible realizar una medición sin tener un marco de referencia contra el cual realizar la comparación. Asimismo, el CMI es una herramienta que permite fijar dichos objetivos garantizando que estén alineados con la misión y estrategias de la empresa.

## SEGUNDA PARTE: ESTUDIO DE CASO

**CAPITULO 3: SITUACIÓN ACTUAL DE LAS INDUSTRIAS PANIFICADORA Y  
MOLIENDA DE TRIGO.**

El objetivo de este capítulo, es el de ofrecer un panorama general de la situación actual de la industria panificadora y de la molienda de trigo, por lo que su contenido se circunscribe a tres temas centrales: el rol de las industrias panificadora y de la molienda de trigo en las economías Nacional y Estatal, el impacto del Tratado de Libre Comercio (TLC) sobre las industrias antes mencionadas y la conveniencia de éstas de seguir siendo catalogadas como pequeñas empresas.

Por ser el trigo la principal materia prima de la industria panificadora y de la molienda de trigo, el primer tema aborda aspectos de las condiciones generales del cultivo de trigo y de consumo en México, y concluye reconociendo la importancia de la micro y pequeña empresa de éstas industrias en las economías Nacional y Estatal, ya que constituyen una de las principales fuentes de empleo del País.

Posteriormente, el segundo tema se centra en justificar el porqué la industria de molienda de trigo es una de las más amenazadas por el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos de Norteamérica y Canadá (TLC). Concluye que las probables causas de esta amenaza las constituyen la desregularización arancelaria del trigo que se completa en el año 2003 y a los deficientes programas de comercialización del mismo.

Por último el tercer tema, describe la configuración empresarial o emprendedora que es el tipo de organización adoptada por la gran mayoría de los 109 molinos harineros del País catalogados como pequeñas empresas industriales,

dicha descripción se hace en términos de estructura, formulación de estrategias, toma de decisiones y control del poder.

### 3.1 El rol de las industrias panificadora y molienda de trigo en las economías nacional y estatal.

Como el trigo es la materia prima más importante para las industrias en mención, se hace impostergable hacer ciertas consideraciones generales sobre éste grano básico originario de la región del Cáucaso, y catalogado como el principal cultivo del planeta a cuyo amparo se desarrollaron algunas civilizaciones antiguas como la Egipcia, Griega y Persa, etc. Según registros existentes se siembra desde hace 7000 años a. de c.

Su introducción a México la realizaron los españoles en la época de la conquista y para el año de 1530, ya se sembraba en el país granos de trigo de diferente origen. Actualmente, su producción se localiza principalmente en regiones con clima árido y seco, tal es el caso del Noroeste y del Bajío mexicano; donde las condiciones climatológicas permiten su cultivo en dos ciclos agrícolas: otoño-invierno y primavera-verano, siendo el primero donde se registra el 90% de su producción. Asimismo, según cifras del centro de estadísticas agropecuarias de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Asistencia Rural (SAGAR), es uno de los pocos cultivos donde se tiene una productividad relativamente elevada, ya que en el ciclo otoño-

invierno del periodo comprendido entre 1990 y 1996, el rendimiento promedio nacional fue de 4.82 toneladas por hectárea<sup>1</sup>. (Ver fig. 2.1):

Estado	Promedio 1990-1996
Guanajuato	5.46 ton/Ha.
Baja California	5.26
Jalisco	5.16
Sonora	4.86
Michoacán	4.95
Chihuahua	4.82
Sinaloa	4.15
Promedio Nacional	4.82

Fig. 2.1: Rendimiento promedio por Estado en la producción de trigo  
Fuente: Centro de estadística agropecuaria de SAGAR.

En cuanto al consumo de éste cereal, se puede decir que es fundamentalmente humano y requiere de un proceso de transformación en la industria harinera para la fabricación final de pan, galletas, pastas y pasteles. Según estimaciones de la cámara harinera del Noroeste, dicho consumo se distribuye de la siguiente manera: 65% corresponde al grano captado por la industria panificadora nacional, el 10% por la industria de pastas y galletas, el 13% por la de frituras y tortilla de harina y el 12% por la de consumo doméstico.

Continuando con lo anterior, se estima que el consumo promedio anual per capita de trigo en México es de 55.3 kilogramos, lo que da un consumo anual de 5'530,000 toneladas, mientras que la producción nacional de trigo, según el censo realizado por INEGI en el año 2000, reporta que ésta fue de 3'406,600 (Ver anexo 1).

<sup>1</sup> Según SAGAR, el costo promedio por hectárea de trigo sembrada en Febrero del 2001 fue de \$6384.00 (sin

Al respecto, se dice que el consumo nacional aparente de trigo se ha incrementado en los últimos siete años, a razón de 3.2% anual aproximadamente; mientras que la producción nacional para el año 2001 tiende a contraerse en un 2.5%, lo cual no permitirá que se atiendan los requerimientos de la población, provocando que las importaciones de trigo panificable provenientes de Estados Unidos de Norteamérica y Canadá hoy más que nunca jueguen un papel complementario de aproximadamente un 41.6% del mercado, que en 1999 representaron 1'853,738 toneladas.

Adicional a lo anterior, se consideran dos hechos relevantes que intentan explicar el desplome en la producción de trigo. Primero, los avances de la siembra de trigo proporcionados por el patronato de Sanidad Vegetal de la Ciudad de Guasave Sinaloa, para el ciclo agrícola otoño-invierno 2000/2001 de los diferentes distritos de riego del Estado de Sinaloa (ver fig. 2.2), donde se espera una producción local de 206,282 toneladas de trigo panificable para un consumo también local de 125,000 toneladas<sup>2</sup>.

Distrito de riego	Has. trigo panificable	Has. trigo cristalino.	Avance.
Guasave y Sinaloa	24,136		20/01/01
Cruz de Elota	613		20/01/01
Valle del Fuerte	8,847		02/02/01
Valle del Carrizo	9,201	15,000	02/02/01
Total	42,797	15,000	

Fig. 2.2: Avances de siembra de trigo en los diferentes distritos de riego del Estado de Sinaloa, para el ciclo agrícola otoño-invierno 2000-2001.

Fuente: Adaptado de estadísticas del Patronato de Sanidad vegetal Gve. Sin.

considerar renta de terreno).

<sup>2</sup> En este cálculo únicamente se incluyen las empresas de Sinaloa y sur de Sonora.

Segundo, si a la situación anterior se le añade que se han reducido significativamente, los apoyos gubernamentales para la comercialización del trigo, que entre otros incluye ayuda para gastos financieros, de almacenaje y de transporte; y se considera la posibilidad de que debido al precio internacional del mismo, quizá le sea más atractivo a la industria molinera del centro del país importarlo para abaratar sus gastos de acopio de materia prima que comprarlo a productores nacionales. Por lo que, la industria local para poder competir con la del centro, no se abastecerá de trigo regional para todo el año, sino para un periodo relativamente corto, teniendo que importar el faltante para complementar su demanda anual. De ahí, que el panorama que se vislumbre para los productores nacionales de trigo augure serios problemas de comercialización ya que tendrán que vender a un precio mucho menor que el esperado y por lo tanto muchos de ellos han optado por experimentar con otros cultivos.

Por otra parte, para efecto de comprender e interpretar la información derivada de los censos económicos a cargo del INEGI donde se refleja la situación económica de las industrias panificadora y de molienda y beneficio de cereales y otros productos agrícolas, se tiene que la primera queda comprendida dentro de la rama 3115, específicamente en las clases 311502 y 311503 que se refieren a la elaboración y venta de pan y pasteles en pequeñas panaderías y panaderías a gran escala, respectivamente; mientras que la segunda pertenece a la rama 3114 y en especial, la molienda de trigo se ubica dentro de la clase 311404; quedando integradas ambas ramas al subsector 31, que comprende alimentos, bebidas y tabaco. A su vez, todas en conjunto se clasifican en el sector 3, catalogado como industrias manufactureras.

En lo que a industrias manufactureras concierne, en 1994 según las áreas de censo<sup>3</sup> existían 265,427 unidades económicas en todo el país y albergaban a 3'210,418 empleados; de las cuales, al Estado de Sinaloa le correspondían 4957 unidades y un total de 39,527 empleados (ver anexos 2,3 y 4). Para el año de 1998, el estado de Sinaloa ya reportaba 5764 establecimientos<sup>4</sup>; lo que representó un incremento absoluto de 324 unidades, equivalentes a un crecimiento anual de 1.2%. Igualmente, en éste mismo año, el número de personas ocupadas era de 41,443; situación que se traduce en un incremento de 2,470 personas, con una tasa anual de crecimiento igual a la anterior<sup>5</sup>.

Es indiscutible que la industria manufacturera nacional ha experimentado importantes cambios, ya que del año de 1999 al 2000, su producto interno bruto (PIB) se duplicó, pasando de 4.8 a 8.0%; lo que evidencia que la productividad de la mano de obra de éste sector ha ido en aumento de manera significativa y que inclusive es superior a la de países como Estados Unidos de Norteamérica, Canadá, Japón, Reino Unido y Colombia. Sin embargo, al comparar el PIB total nacional del sector 3 con el del subsector 31, se tiene que éste contribuyó al primero en un 5.2% aproximadamente en el periodo comprendido de 1998 al 2000 (Ver anexos 6,7 y 8).

---

<sup>3</sup> La división geográfica del país para efectos censales y de manera exclusiva para los sectores comercial y de servicios no financieros, así como para parte del manufacturero, consistió en definir dos tipos de áreas: Las nombradas áreas de censo, que concentran la mayor parte de dichas actividades y que comprenden principalmente las zonas urbanas del territorio nacional, las cabeceras municipales, así como aquellas localidades que, aunque no lo sean, según el XI censo general de población y vivienda de 1990, cuentan con 2500 habitantes o más. Incorporan también las localidades de menos población pero con actividad económica significativa en 1989, así como los corredores, parques y ciudades industriales, sin importar el número de sus habitantes. No se incluyen en las cifras mencionadas a las áreas complemento porque su peso en la economía nacional es poco significativo (menos del 1% de los ingresos generados).

<sup>4</sup> Entre áreas de censo y áreas complemento. Cabe aclarar que en 1994, entre éstas dos áreas sumaban 5440 unidades económicas en el Estado de Sinaloa, y ocupaban a 38973 personas.

Por lo que respecta al entorno estatal en lo referente al número de unidades económicas del subsector 31, se tiene que cuenta con un total de 2069 (que representa el 41.7% con respecto a las unidades económicas del sector 3), de las cuales 425 (20.54%) son panificadoras y 32 (1.5%) molinos de cereales, lo cual pone de relieve que la panificación continúa entre las actividades manufactureras de primer orden con 2254 personas ocupadas.

Cabe destacar, que más del 98.5 % de las unidades económicas de la rama 3115, corresponde a micro y pequeñas empresas con un porcentaje de personal ocupado de 62.69%. No obstante la abrumadora mayoría que representa la micro y pequeña empresa de este subsector, las grandes empresas del mismo si bien son minoría en su número de establecimientos (0.53% de unidades económicas), también es cierto que mantienen ocupado al 37% del personal del subsector, lo que da una idea del peso específico que posee éste tipo de empresas (ver anexos 9 y 10).

De la información anterior se concluye que la micro y pequeña empresa de las industria panificadora y de molienda de trigo, juegan un papel preponderante en la vida económica del País y del Estado de Sinaloa, ya que son una de las principales fuentes de empleo para la población. Por lo que, es importante ocuparse por que estas alcancen mayores niveles de productividad y competitividad para que aseguren su supervivencia.

---

<sup>5</sup> Según cifras del censo económico 1999, enumeración integral/resultados oportunos de INEGI para Sinaloa (ver anexo 5).

Con la firma de dicho tratado el permiso para la importación de trigo fue sustituido por un arancel del 15%, que comenzó a desgravarse en 1.5% por año, de manera tal que para el 2001 todavía quedó vigente un 3%, por lo que es de esperarse que para el año 2003 quede libre la frontera para las importaciones de éste grano básico (Kessel,1994).

Dada la eficiencia con que se produce en México y los niveles relativamente bajos de protección a que está sujeto, es de esperarse que la caída de su precio relativo ocasionada por la entrada de trigo más barato, no sea tan pronunciada para el productor mexicano; más la realidad es otra, ya que los productores decepcionados por la carencia de esquemas eficientes de comercialización y la actitud asumida por el aparato agropecuario gubernamental, han optado por experimentar con otros cultivos.

Asimismo, a consecuencia de la desgrabación arancelaria de las importaciones de trigo y a la desmotivación de los productores locales, los 109 molinos de trigo que se encuentran estratégicamente ubicados en las zonas geográficas productoras de éste grano, son los más amenazados por el TLC, al grado que podrían perder sus principales ventajas comparativas derivadas de su ubicación y de su trato con productores agrícolas locales; fenómeno que no ha pasado desapercibido para las grandes empresas molineras de Estados Unidos (ADM, por ejemplo), que han empezado a formar alianzas estratégicas con molinos mexicanos (tal es el caso de la alianza ADM y Grupo GRUMA"MASECA") para

comprar molinos que se encuentran en bancarrota y sin opciones de financiamiento por la banca comercial de primer piso; siendo el caso de Molinera México S.A. de C.V. que fue la primera en ser absorbida por dicho grupo, y a la fecha ya suman tres los molinos absorbidos en la zona noroeste<sup>6</sup>.

Por lo que respecta a la industria panificadora, se dice que es la menos amenazada por la firma del TLC, debido a sus ventajas competitivas derivadas de la tradición del pueblo mexicano de consumir pan caliente y a la gran variedad de formas que de él existen en el país, y que hacen que el pan continúe siendo una artesanía, en la que la mano del panadero continua siendo insustituible a pesar de la existencia de maquinaria moderna.

Sin embargo, las tendencias Norteamericanas y Europeas del pan congelado y precocido, empiezan a inquietar cada vez más, al creciente numero de matrimonios jóvenes que trabajan y que gozan de una cierta posición socioeconómica, misma que les permite cierta infraestructura domestica (hornos microondas, refrigeradores, etc.) y que gustan del pan caliente a cualquier hora del día y sin tener que salir de su hogar para adquirirlo.

### 3.3 Conveniencia de la industria de molienda de trigo de catalogarse como pequeñas industrias.

---

<sup>6</sup> Fuente: Cámara Harinera del Noroeste S.A. de C.V.

La gran mayoría del universo de molinos de trigo instalados en el territorio nacional se catalogan como pequeñas empresas industriales que han adoptado como forma de organización la configuración empresarial o emprendedora descrita por Mintzberg(1991 b). Éste tipo de organización es común en empresas relativamente jóvenes o de reciente creación y es la que mejor refleja el modelo de gestión ejercido por el director general de estas empresas.

La organización empresarial o emprendedora posee características muy peculiares: ante todo se caracteriza por la falta de elaboración, ya que generalmente disponen de una tecnoestructura mínima o incluso nula, un reducido staff de apoyo, una división poco estricta del trabajo, una diferenciación mínima entre unidades, y una pequeña jerarquía directiva. Su comportamiento es poco formalizado, haciendo mínimo uso de la planeación, de la preparación y de los dispositivos de enlace. La coordinación se obtiene mediante la supervisión directa, ya que el poder sobre todas las decisiones importantes suele estar centralizado en manos del director general que en la mayoría de los casos es el mismo empresario-propietario, característica que le confiere cierta rapidez al proceso de toma de decisiones (Mintzberg, 1991 b).

Asimismo, de darse la agrupación en unidades suele hacerse a base de la función pero de un modo muy poco estricto, quedando a cargo del director general la coordinación entre las mismas. Los flujos de información, atraviesan informalmente la estructura, produciéndose la mayoría de las veces entre el director general y los demás miembros. El flujo de trabajo también suele ser flexible, dado que es

relativamente poco especializado e intercambiables las tareas del núcleo de operaciones (Mintzberg, 1991 a).

Por otra parte, las decisiones estratégicas, administrativas y operativas pueden coordinarse con precisión, dado que un solo individuo vigila de cerca su conjunto. La formulación de la estrategia constituye, naturalmente, la responsabilidad exclusiva del director general y es un proceso que suele ser sumamente intuitivo y poco analítico, que refleja la visión implícita que tiene el director general de la situación de la organización en su entorno (Mintzberg, 1991 a).

Por lo tanto, las razones del director general de intencionalmente continuar manteniendo la organización pequeña, son variadas, siendo las más evidentes: el seguir manteniendo el control del poder sobre las decisiones, motivo por el cual no se fomentan los controles formales ni los núcleos operativos fuertes en conocimientos técnicos, ya que éstos se consideran una amenaza a la autoridad del director general; y la escasez de capital y la estrechez de mercado que padece la gran mayoría de éstas empresas y que limita la expansión de las mismas.

## Conclusiones.

Dado que la micro y pequeña empresa de la industria de la panificación y de molienda de trigo juegan un papel preponderante en la vida económica del País y del Estado de Sinaloa, ya que se consideran como una de las principales fuentes de

empleo, es imprescindible ocuparse de que éstas alcancen mayores niveles de competitividad y productividad para asegurar su supervivencia.

Para ello es indispensable que el director general capitalice mejor las ventajas que provee una estructura flexible u orgánica, como puede ser una mayor movilidad en los segmentos de mercado reducidos con los que cuenta la empresa. Además, de propiciar la formulación de estrategias emergentes surgidas directamente de la misión y visión de la empresa y que este proceso sea de la base hacia arriba donde participen todos los integrantes de la empresa.

Esta manera de formular e implantar estrategias organizacionales proveerá a la industria de la molienda de trigo de verdaderas ventajas competitivas que le permitirán fortalecer su posición con respecto a la competencia externa que plantea el tratado de libre comercio.

## CAPITULO 4: DIAGNOSTICO.

Se considera que este es uno de los capítulos más importantes del presente trabajo, ya que con base en una serie de instrumentos seleccionados de la obra de Hax y Majluf(1993), se elaboró un diagnostico del grado de competitividad de la Empresa Molinos del Pacifico S.A. de C.V. que constituye la fase medular de ésta segunda parte del trabajo de tesis, titulada Estudio de Caso.

Con base en lo anterior, el capitulo se divide en seis tema; en el primero de ellos se expone el método utilizado para integrar dicho diagnostico. Mientras que el segundo, lo constituyen los instrumentos a través de los cuales se obtuvo información de campo referente a la misión, visión, análisis del contexto externo e interno a nivel del negocio, así como de la filosofía y gestión de los recursos humanos. El tercero, incluye aspectos relevantes de la historia de la empresa y del medio ambiente que la circunscribe. El cuarto, realiza el análisis de la industria donde se abordan aspectos sobre la visión general y tendencias del mercado, medio ambiente competitivo y participación en el mercado y termina describiendo la posición actual y futura del negocio. El quinto tema, contiene el análisis FODA de la empresa (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y Finalmente, se concluye el diagnostico con un planteamiento estrategico con el cual se pretende integrar una propuesta de control de gestión estrategico en forma de CMI, con el que se espera que la empresa en mención obtenga verdaderas ventajas competitivas surgidas directamente de la misión y visión de la empresa.

#### 4.1 El método.

La presente tesis está dirigida a analizar la factibilidad de diseñar e implementar estrategias surgidas de la misión y visión de la pequeña empresa industrial mexicana, a través del control de gestión estratégico en forma de cuadro de mando integral.

#### 4.1.1 Objetivo general.

Analizar desde la perspectiva de la alta dirección de la pequeña empresa industrial mexicana, los sistemas de medición y gestión estratégicos basados en perspectivas financieras y no financieras que articulan y equilibran los objetivos de corto y largo plazo emanados de la estrategia y visión de la empresa con la finalidad de proveer a la misma de un sentido de dirección estratégica indispensable para lograr sus metas organizacionales con mayores probabilidades de éxito.

- Objetivos específicos:

- a) Analizar el diseño e implementación de estrategias organizacionales en la pequeña empresa industrial mexicana.
- b) Analizar el sistema de feedback a través del cual se da seguimiento a la implementación de estrategias organizacionales en la pequeña empresa industrial mexicana.
- c) Proponer a la alta dirección de la pequeña empresa industrial mexicana, el CMI como un nuevo marco del control de gestión estratégico para integrar indicadores financieros y no financieros que se deriven de la

misión y visión organizacional, que permitirá orientar y equilibrar la gestión financiera con el capital intangible.

#### 4.1.2 Hipótesis.

Si la alta dirección de la pequeña empresa industrial mexicana diseña sus estrategias competitivas a través de un proceso de escrutinio de los contextos externo e interno del sector donde compite la industria, y es capaz de articular éstas en su declaratoria de misión y visión; de manera tal que se traduzcan en metas y objetivos para las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje-crecimiento, y finalmente impulsa su implementación a través de un cuadro de mando integral bien construido; entonces, la alta dirección asegurará el feedback de información adecuado para evaluar la implementación de sus estrategias a lo largo de toda su estructura, permitiéndole tomar acciones correctivas oportunas en caso de desvío de la misma.

#### 4.1.3 Método de investigación.

Se adoptó el método de casos, seleccionando para su realización a una pequeña empresa ubicada en el Noroeste de la República Mexicana, la cual fue fundada en el año de 1987 bajo el régimen de sociedad de producción rural, y que para efecto de la presente denominaremos Molinos del Pacífico S.A. de C.V.

En dicho estudio se aborda el diagnóstico del grado de competitividad de la empresa a través del modelo provisto por Hax y Majluf(1993), los cuales realizan el análisis FODA (Análisis de las fuerzas del contexto: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) a través de un planteamiento muy semejante al propuesto por la escuela del diseño de Mintzberg(1998), donde se analiza la formación de estrategias como un proceso de concepción que incorpora dos nuevas dimensiones: a) la estrategia de relaciones sociopolíticas a través de las cuales se realiza la evaluación externa, cuyo objeto es detectar amenazas y oportunidades del contexto; b) la reestructuración y gerencia del trabajo interno (valores directivos), con la cual se efectúa la evaluación interna de la firma con objeto de identificar las fortalezas y debilidades de la organización.

De estas dos evaluaciones surgen las estrategias alternativas como un proceso emergente de la posición competitiva de la organización, mismas que se implementarán a través del control de gestión estratégico en forma de cuadro de mando integral para propiciar el desarrollo de un feedback de información de doble bucle que permita el seguimiento y evaluación de las estrategias implementadas, de manera tal, que la dicotomía diseño/implementación carezca de sentido.

#### 4.2 Instrumentos utilizados y su aplicación.

Los instrumentos que se aplicaron en ésta etapa para obtener información de campo referente a la misión, análisis del contexto externo e interno del negocio, así como de la filosofía y gestión de recursos humanos, con los cuales se pretende

realizar el diagnóstico del grado de competitividad de la estrategia, se toman de la obra de Hax y Majluf(1993). En ella, los autores establecen que la organización debe ser diseñada para obtener en la mejor forma posible sus objetivos estratégicos y, en ese sentido, la estructura debe ser una consecuencia de la estrategia. Además, éste modelo resulta excelente para el diagnóstico organizacional, ya que es fácil de comprender por todos los integrantes de la empresa.

#### 4.2.1 Misión del negocio.

La información primaria que debiera estar contenida en una declaración de misión es una definición clara del ámbito actual del negocio y de los cambios esperados a futuro. Esto se expresa como una descripción general de productos, mercados y cobertura geográfica del negocio en el día de hoy y en un futuro razonablemente cercano, comúnmente de 6 a 10 años.

El instrumento que aquí se utiliza para establecer la misión del negocio, es una adaptación del correspondiente de Hax y Majluf, al cual se le añaden el ámbito de finanzas y el de recursos humanos. La justificante a tal adición, radica en el hecho de que éstos ámbitos constituyen dos de las perspectivas más importantes para la implementación de un Cuadro de mando Integral.

Asimismo, el instrumento pretende establecer una declaración de misión que permita una definición del ámbito del negocio lo suficientemente amplia como para detectar modificaciones en las tendencias de la industria, y el reposicionamiento de

competidores en términos de productos, mercados, cobertura geográfica, disponibilidad de nuevos sustitutos, recursos humanos y finanzas.

Finalmente, el contraste que se plantea entre como se concibe a la empresa en su ámbito actual y futuro, es una herramienta eficaz de diagnóstico para protegerse de un reposicionamiento miope del negocio, a la vez que permite elaborar la visión o estado futuro que se desea alcanzar. Su aplicación está dirigida a personas que tienen una amplia visión del negocio; y es por ello, que se aplicó en equipo a los dos primeros niveles jerárquicos de la estructura (Director general y Gerente general).

<b>Ambito</b>	<b>Actual(De 2 a 5 años)</b>	<b>Futuro(De 6 a 10 años)</b>
De producto	- Proveer productos de consumo básico de alta patente y calidad para comercializar en el mercado local y regional, contribuyendo con ello a la balanza comercial del país y del estado de Sinaloa.	- Propiciar un mayor desarrollo e investigación de nuevos productos, para penetrar a nuevos nichos de mercado.
De mercado	- Continuar manteniendo la estabilidad tanto en la producción como en la comercialización. - Propiciar el incremento en el consumo de nuestro producto, a través de la incorporación de nuevos clientes potenciales.	- Inclinar la perspectiva de ventas a mercados desarrollados con otros hábitos de consumo, a través de la incorporación de clientes potenciales intermedios que poseen infraestructura industrial.
Cobertura geográfica	- El área de influencia se extiende a los estados de BCN y BCS, centro y sur de Sonora, Sinaloa, Nayarit, Chihuahua y centro de Jalisco.	- Seguir manteniendo la cobertura actual e incrementarla con los demás estados donde operan las cadenas de autoservicio con las que mantenemos vínculos comerciales (Walt-Mark, MZ, Futurama, Ley, Soriana, etc.).
Forma de alcanzar un Liderazgo competitivo	- Contribuir a mantener la unidad e integración de la cámara industrial harinera del Noroeste, para que siga impulsando estrategias de comercialización e investigación tecnológica para el desarrollo futuro.	- Abatir costos en el proceso productivo, admivo. Y de distribución, a través del fomento de la innovación tecnológica y de la investigación agroindustrial.
Tecnológico	- Se opera con tecnología acorde al mercado actual, aunque es imprescindible que se instrumenten cambios en los procesos e	- Elevar los índices de productividad para poder atender la demanda potencial futura, a través de la introducción de tecnología de punta en

	instalaciones, para lograr el despegue deseado.	las áreas de proceso, empaclado y distribución.
Recursos humanos	- Las condiciones en las que labora el personal son deficientes debido a: Carencia de cultura industrial, bajos índices de capacitación y adiestramiento. - Inexistente programa de incentivos.	- Diseñar e implementar todo un programa de capacitación basado en aspectos motivacionales y de satisfacción en el trabajo que sea acorde a la nueva cultura industrial que se desea impulsar para competir con eficiencia en los mercados actuales.
Finanzas	- La falta de financiamiento por parte de la banca comercial y las limitantes en las fuentes de financiamiento alternas, obstaculizan el despegue agroindustrial de la región.	- El establecimiento de vínculos de apoyo con instituciones financieras foráneas (Bancomex y Banorte) permitirá el despegue del complejo industrial.

Fuente: Adaptado de Hax y Majluf(1993 p. 52).

#### 4.2.2 Análisis del medio externo a nivel del negocio.

Una de las características distintivas de los enfoques de planeación modernos es su orientación externa, ya que solo una cuidadosa apreciación de las tendencias del medio externo nos llevan a la comprensión del atractivo de la industria en que está localizado el negocio. Para ello, se debe estar alerta ante todos los desarrollos de la industria especialmente los relacionados con la conducta de los competidores, pues sólo un conocimiento a fondo de las características estructurales de la industria en la que opera la firma, así como una sólida percepción de las acciones de los competidores pueden generar el pensamiento estratégico de elevada calidad requerido para el desarrollo saludable de la firma a largo plazo.

Así pues, el análisis competitivo de una industria es un proceso ordenado que intenta captar los factores estructurales que definen las expectativas de rentabilidad a largo plazo de una industria y de identificar y caracterizar la conducta de los competidores más significativos. Por lo que, el instrumento es una adaptación del utilizado por Hax y Majluf para evaluar el contexto externo del negocio, al que se le adicione una columna de observaciones, donde se especifica con negritas el comportamiento observado por cada uno de los factores estratégicos contemplados en el mismo.

Dicho instrumento intenta captar las oportunidades y amenazas que enfrentará la empresa en los escenarios económicos en que participa; por lo que se aplicó únicamente a la gerencia general, ya que es la instancia que mejor apreciación tiene sobre la posición de la firma de frente a sus competidores más relevantes.

Las instrucciones para su llenado consistieron; que en cada una de las series de factores estratégicos agrupados por fuerzas competitivas del ambiente, marcarán con una "a" el estado actual y con una "f" el estado futuro, según el grado de intensidad mostrado por la empresa, donde: 1(Muy poco atractivo), 2(poco atractivo), 3(neutral), 4(atractivo) y 5(muy atractivo).

<b>Barreras a la entrada:</b>	1	2	3	4	5	<b>Observaciones.</b>
- Economías de escala.		a		f		<b>Pequeñas</b> o grandes.
- Diferenciación de producto.		a		f		<b>Escasa</b> o grande.
- Acceso a canales de distribución.				a	f	<b>Amplio</b> o restringido.
- Requerimientos de capital.				af		<b>Bajos</b> o <b>elevados</b> .

- Acceso a materias primas.			af	<b>Amplio</b> o restringido.	
- Protección del gobierno.	af			<b>Inexistente</b> o elevada.	
- Efecto de la experiencia.		a	f	<b>Muy importante</b> o no.	
<b>Barreras a la salida:</b>					
- Especialización de activos.		a	f	<b>Baja</b> o elevada.	
- Costo fijo de salida.			a	f	<b>Bajo</b> o <b>elevado</b> .
- Interrelaciones estratégicas.				af	<b>Bajas</b> o <b>elevadas</b> .
- restricciones gubernamentales y Soc.		af			<b>Bajas</b> o elevadas.
<b>Rivalidad entre competidores:</b>					
- Numero de competidores igualmente equilibrados.		af			Pequeño o <b>grande</b> .
- Crecimiento de la industria relativo a la industria de la harina de trigo.			af		Lento o <b>rápido</b> .
- Costo fijo o de almacenaje.		af			Bajo o <b>elevado</b> .
- Características del producto.	f		a		<b>Es genérico</b> o no lo es.
- Diversidad de competidores.		af			Es <b>baja</b> o <b>elevada</b> .
- Compromisos estratégicos.			af		<b>Bajos</b> o <b>elevados</b> .
<b>Poder de los competidores:</b>					
- Cantidad de compradores importantes.			af		Pocos o <b>muchos</b> .
- Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria				af	<b>Muchos</b> o <b>pocos</b> .
- Amenaza de los compradores de integración hacia atrás.				af	<b>Baja</b> o elevada.
- Amenaza de la integración hacia adelante.				af	<b>Baja</b> o elevada.
- Contribución de la industria al costo total de los compradores.		af			Pequeña o <b>grande</b> .
- Rentabilidad de los compradores.			af		<b>Baja</b> o <b>elevada</b> .
<b>Poder de los compradores:</b>					
- Cantidad de proveedores importantes.				af	Pocos o <b>muchos</b> .
- Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores.				af	<b>Baja</b> o <b>elevada</b> .
- Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores.			af		<b>Bajo</b> o elevado.
- Amenaza de proveedores de integración hacia adelante.				af	<b>Baja</b> o elevada.
- Amenaza de la industria de integración hacia atrás.				af	<b>Baja</b> o elevada.
- Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria.			af		<b>Baja</b> o <b>elevada</b> .
- Costo total de la industria contribuido por proveedores.			af		Fracción <b>grande</b> o <b>pequeña</b> .
- Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores.				af	Pequeña o <b>grande</b> .
<b>Disponibilidad de sustitutos:</b>					
- Disponibilidad de sustitutos cercanos				af	<b>pequeña</b> o <b>grande</b> .
- Agresividad y rentabilidad de productos de sustitutos.		af			<b>Baja</b> o <b>elevada</b> .
- Precio-valor de sustitutos.		af			<b>Bajo</b> o <b>elevado</b> .
<b>Acciones de gobierno:</b>					
- Regulación de la industria.		af			Favorable o <b>desfavorable</b>
- Tarifas aduaneras.	a			f	Restringida <b>si</b> o no.

- |                               |    |   |                              |
|-------------------------------|----|---|------------------------------|
| - Acceso a divisa extranjera. | a  | f | Restringida si o <b>no</b> . |
| - Ayuda a competidores.       | af |   | Substancial o <b>no</b> .    |

#### Observaciones generales:

Fuente: Adaptado de Hax y Majluf(1993 Pp. 66-67).

#### 4.2.3 Escrutinio interno a nivel del negocio.

Existen dos problemas clave en cuanto a la elección de una estrategia competitiva de negocios: Uno, es el atractivo de la industria en la que se localiza el negocio, evaluada primariamente por su perspectiva de rentabilidad a largo plazo. El otro, es el conjunto de factores que determina la posición competitiva que va a adoptar el negocio a fin de obtener una ventaja competitiva sostenible.

Dicha aproximación al escrutinio interno planteada en este instrumento, sirve a tres propósitos de gran importancia: 1) Provee el foro y proceso adecuado para enriquecer la comprensión de los modos de competir, sobre las tareas a las que hay que hacer frente. 2) Producir una evaluación general de la situación actual del negocio, con un reconocimiento adecuado de las fortalezas y debilidades existentes, los potenciales más prometedores y los desafíos que hay que asumir para su realización. 3) Generar un compromiso para con el futuro desarrollo del negocio, que involucra el reconocimiento de las tareas funcionales específicas que se necesitan para apoyar la estrategia elegida.

El instrumento que a continuación se presenta pretende realizar el escrutinio interno del negocio en comparación con el competidor más fuerte o el más cercano, según sea el caso, por lo que contiene aquellos factores considerados como críticos

para lograr la posición competitiva del negocio. Se aplicó en equipo al director general y al gerente general, a los cuales se les solicitó seleccionar la posición de su empresa de acuerdo al siguiente indicador: 1) Gran debilidad. 2) Leve debilidad. 3) Equilibrados. 4) Leve fortaleza. 5) Gran fortaleza. Asimismo, se les solicito marcar con "a" el estado actual y con "f" el estado futuro y utilizar la columna de observaciones para realizar alguna aclaración que consideraran pertinente.

Nombre del competidor: MOLINERA MEXICO S.A. de C.V.

Más Fuerte: X Más cercano:

<b>Fabricación:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Observaciones.</b>
- Localización y numero de plantas.	a	f				
- Sindicalización.					af	No existe.
- Tamaño de plantas.	a	f				
- Antigüedad de plantas.			a		f	
- Automatización.			a		f	
- Integración.			a	f		
- Disponibilidad de materias primas.				a	f	
- Recursos humanos.	a				f	
- Sistemas de gestión logística.	a	f				
- Calidad.			a	f		
- Adquisiciones.	a	f				
- Productividad.		a	f			
- Utilización de capacidad.		a	f			
<b>Marketing:</b>						
- Localización y numero de oficinas de ventas.		a	f			
- Localización y numero de bodegas.		a	f			
- Participación en el mercado.		a		f		
- Recursos humanos.			a	f		
- Sistema de distribución.			a	f		
- Investigación de mercado.			a	f		
- Competitividad en precios.			a	f		
- Amplitud en líneas de producción.	a	f				
- Lealtad a la marca.				a	f	
- Productividad de la fuerza de ventas.		a	f			
- Imagen del negocio.		a	f			
<b>Ingeniería e investigación y desarrollo:</b>						
- Facilidades de I&D.		a		f		
- Recursos humanos.		a	f			
- Desarrollo de nuevos productos.		a		f		
- Inversión en I & D.	a			f		
- Patentes.			a	f		
<b>Gestión:</b>						

- Competencia de gestión.		a	f
- Sistema de planificación y control.		a	f
- Sistema de recompensas.	a		f
- Delegación de autoridad.		a	f
- Naturaleza de cultura organizacional y valores.		a	f
- Imagen corporativa.		a	f
- Calidad de personal corporativo.		a	f
- Capacidad para negociar con el medio.		a	f
- Fortaleza financiera.	a	f	

Fuente: Hax y Majluf(1993 p. 105).

#### 4.2.4 Filosofía de la empresa.

La filosofía de una empresa es una declaración de los grandes principios que inspiran las acciones de una firma, los cuales son normalmente expresados por el ejecutivo superior, y se refieren a los temas siguientes: La relación entre la firma y sus grupos primarios de interés(empleados, clientes, accionistas, proveedores y las comunidades en que opera la firma); Una declaración sobre los objetivos generales de desempeño que se espera de la firma, expresados primariamente en términos de crecimiento y rentabilidad; Una definición de políticas corporativas básicas respecto de temas tales como estilo de gestión, políticas organizacionales, gestión de recursos humanos, políticas financieras, marketing y tecnología; Una expresión de valores corporativos atinentes a ética, cultura organizacional, creencias, reglas de conducta personal y empresarial.

La filosofía de la empresa es de suma importancia en organizaciones que utilizan el control de gestión estratégico en forma de Cuadro de mando, ya que

facilita que el empleado se responsabilice del dominio de su gestión, logrando de esta manera la convergencia de los objetivos personales con los organizacionales.

El instrumento se aplicó únicamente a la dirección y gerencia general, a las que se les solicito realizar una breve descripción de las situaciones actual y deseable de cada uno de los siguientes componentes de la filosofía de una empresa.

Componente	Situación actual	Situación deseable
<b>Relaciones con grupos de apoyo:</b> Empleados:	La motivación personal se da a través de eventos de capacitación y/o remuneraciones e incentivos cuando el empleado coopera adicionalmente.	Se pretende crear un ambiente de respeto mutuo, confianza y discrecionalidad que contribuya al mejor desempeño de su labor. Para ello, se realizará un verdadero reclutamiento del personal, donde los empleados a contratar sean los idóneos para cada puesto.
Clientes:	La satisfacción de las necesidades de nuestros clientes es fundamental para nuestra supervivencia y prosperidad, por lo que ofrecemos calidad, servicio y atención personalizada.	Detectar oportunamente las necesidades de los clientes para satisfacerlas.
Accionistas:	Seguir alimentando su confianza de que siempre estarán en un negocio rentable.	Mantener un nivel de rentabilidad superior al de las demás empresas del ramo.
Proveedores:	Nuestras relaciones comerciales con los proveedores más importantes, que son los productores de trigo y los diversos acreedores de servicios alternos, están basados en la confianza, la honradez, la ética y demás valores.	Fortalecer los lazos con los proveedores existentes e incorporar otros que contribuyan al desarrollo de ésta industria en un futuro mediano.
Comunidad	Contribuimos al desarrollo de la comunidad con 75 empleos directos.	Seguir contribuyendo al desarrollo de la comunidad y sus centros educativos con más empleos directos.
<b>Políticas de la empresa:</b> Estilo de gestión:	Centralizado en el empresario propietario que es el director general.	Se pretende que sea de común acuerdo entre empleados y director general.
Políticas organizacionales:	No existen políticas formales escritas, sino únicamente informales.	Establecer formalmente un manual de políticas organizacionales donde se plasme un compromiso de ambas partes para elevar la productividad.
Gestión de		

recursos humanos:	Se realiza a través del gerente general sin una verdadera selección y promoción.	Se creará todo un sistema de reclutamiento, selección, promoción y destinación de los RRHH de acuerdo a sus aptitudes técnicas e intelectuales.
Finanzas:	No existe política formal.	Se requiere del establecimiento de una normatividad al respecto, donde se estipule el presupuesto destinado para cada proceso.
Marketing:	Se establecen cuotas de ventas para mercado de acuerdo a los procedimientos establecidos por MUNSA.	Consolidar la agrupación MUNSA y elevar los índices de consumo de los distribuidores a través de nuevas estrategias.
Fabricación:	Se cuenta con un proceso semiautomático, no contaminante donde interviene con mayor frecuencia la mano del hombre.	Introducción de procesos automatizados de producción y empaque de alto rendimiento.
Gestión de tecnología:	Se realiza a través del director general y de la cámara de la industria harinera del Noroeste(MUNSA).	Además de las anteriores, se pretende incluir a las universidades locales.
<b>Valores de la empresa:</b>		
Etica:	Es uno de los valores principales que se desea inculcar en empleados, clientes y proveedores.	Desarrollar un marco apropiado que propicie la implementación de una cultura organizacional acorde a los nuevos tiempos, basada en los valores de la empresa, los empleados y los proveedores.
Creencias:	Se respeta toda ideología política y religiosa de nuestros empleados y proveedores.	
Reglas de conducta personal y empresarial:	Las reglas de conducta personal y empresarial son informales, pero desarrolladas dentro de un marco de respeto mutuo.	Establecer un código de comportamiento personal y organizacional acorde con la cultura organizacional que se pretende impulsar.

Fuente Hax y Majluf(1993 p. 170).

#### 4.2.5 Gestión de recursos humanos del personal clave.

La prioridad central de la mayor parte de los gerentes, y que requiere la mayor cantidad de tiempo y atención, es la adecuada identificación, desarrollo, promoción y recompensa del personal clave. La innegable importancia de los recursos humanos en toda organización se ha acentuado debido a la presencia de una serie de fuerzas

que hacen necesario un tratamiento más amplio y una orientación estratégica de este tema. Entre las presiones recientes que han elevado el nivel de preocupación en torno al manejo de los recursos humanos, tenemos: a) Creciente competencia internacional; b) Creciente complejidad y tamaño de las organizaciones; c) Crecimiento más lento o mercados en declinación; d) Mayor intervención gubernamental en las prácticas de recursos humanos; e) Creciente nivel educacional de la fuerza de trabajo; f) Cambios en los valores de la fuerza de trabajo; g) Mayor preocupación por la carrera y satisfacción laboral; h) La demografía de la fuerza de trabajo.

Para evaluar la gestión de recursos humanos con una visión estratégica, se seleccionaron dos instrumentos cuya fuente fue Hax y Majluf(1993), y se aplicaron a las gerencias general y administrativa; siendo la intención del primero de ellos, la de realizar un diagnóstico de las principales políticas de gestión de recursos humanos para diferentes categorías de decisión, destacando sus fortalezas y sus debilidades; mientras que la del segundo, fue establecer objetivos a corto y largo plazo para las mismas categorías de decisión, así como el estableciendo de los consiguientes programas generales de acción que de ellos derivan.

Al momento de aplicar los instrumentos sobre la gestión de recursos humanos, se evidencio que la empresa no contaba con una normatividad formal de recursos humanos, lo cual hasta cierto punto es normal en una organización empresarial que cuenta con una estructura orgánica donde muchos de sus procedimientos no están formalizados aún; por lo que, el instrumento No. 1 fue contestado con las políticas

informales que se aplican desde hace varios años; mientras que el instrumento No. 2 se llenó con los objetivos a corto y largo plazo que se esperan alcanzar en las políticas de recursos humanos con el nuevo enfoque que se piensa dar a la gestión estratégica del negocio, la cual requerirá del desarrollo de una sólida cultura organizacional.

#### Instrumento No. 1

<b>Categoría de decisión:</b>	<b>Descripción de políticas formales e informales.</b>	<b>Fortalezas:</b>	<b>Debilidades:</b>
<b>Selección, promoción y destinación.</b>	Selección no rigurosa a base de entrevistas y débil tendencia a Promover desde adentro sobre la base del mérito. No existe normatividad al respecto.	Permite la entrada de personal con nuevos impetuos, deseoso de trabajar.	No permite el desarrollo de una cultura organizacional. Enfoque de corto plazo en las metas del negocio y conflictos con las necesidades de desarrollo de los RRHH.
<b>Evaluación.</b>	No existe normatividad al respecto y la evaluación se realiza de acuerdo al desempeño observado en el trabajo.	Se puede decir que el empleado goza de cierta discrecionalidad en sus labores.	No enfocado en capacitación, sino en resultados. Fricciones de personal.
<b>Recompensas.</b>	No existe un programa de estímulos y recompensas y cuando se da alguna es por una causa excepcional.		Cuando se llega a dar alguna, desmotiva a los que no lo reciben y lo ven como favoritismo de parte de la gerencia general
<b>Desarrollo ejecutivo.</b>	No existe.	Evolución de un gerente bien preparado que da continuidad al trabajo directivo en todo momento.	Dependencia de la capacidad técnica, intelectual y pragmática de una sola persona.
<b>Relaciones y comunicaciones con obreros/empleados.</b>	La comunicación y las relaciones se dan informalmente y estas son jerárquicas de arriba hacia abajo.	No existen problemas aparentes en la toma de decisiones y ésta se da rápidamente.	Gran divergencia entre los objetivos de la administración y de los empleados con las metas organizacionales.

Fuente: Adaptado de Hax y Majluf(1993 p. 292).

**Instrumento No. 2.-** Este instrumento es una ampliación del anterior, por lo que se tomará como base para su llenado la normatividad de recursos humanos. Se

considera vital para visualizar el plan de acción a corto y largo plazo que la dirección o la gerencia general deberán implementar para lograr el potencial desarrollo de sus empleados, ya que la perspectiva de formación y crecimiento del cuadro de mando integral es clave para el desarrollo de un proceso de aprendizaje continuo y acumulado en los empleados, mismo que en un futuro próximo constituirá el activo intangible que jugará un papel determinante en el desarrollo de la ventaja competitiva de la empresa.

<b>Categoría de decisión.</b>	<b>Objetivo a corto plazo(De 2 a 5 años).</b>	<b>Objetivo a largo plazo(De 6 a 10 años).</b>	<b>Programas generales de acción.</b>
<b>Selección, promoción y destinación.</b>	Desarrollo de una normatividad de RRHH, a través de la cual se realice una verdadera selección del personal, de tal manera que se destine a cada empleado al puesto idóneo.	Desarrollo masivo de todo el personal a través de capacitación permanente (Incluidas la dirección general y la gerencia general, las cuales tomarán cursos adecuados a sus funciones.). Establecer programa de crecimiento del personal ya contratado, a través de la promoción.	Plan de mano de obra. Entrenamiento masivo. Análisis de futuros requerimientos de habilidades. Gestionar programa de entrenamiento para recién contratados.
<b>Evaluación.</b>	Lograr que el personal se sienta más cómodo y relajado con el sistema de evaluación.	Cambiar la evaluación por un programa de capacitación y si finalmente se decide aplicar ésta, desarrollar un programa donde se especifiquen claramente los parámetros a evaluar y con los cuales éste de acuerdo el personal.	Evaluación de desempeño. Taller de concientización del desarrollo de carrera. Taller de cómo abordar el desempeño poco satisfactorio. Taller de relaciones Humanas al personal. Taller de habilidades de gestión. Desarrollar manual de comportamiento ético del personal.
<b>Desarrollo ejecutivo.</b>	Prepara a los gerentes para responder rápidamente a los requerimientos del cliente y del medio ambiente cambiante.	Desarrollo de nuevos productos y patentes. Conquista de nuevos nichos de mercado y estándares de calidad.	Programa de desarrollo ejecutivo. Revisiones de planificación de la gestión de recursos a nivel corporativo.

<b>Recompensas.</b>	Desarrollar programa de estímulos basados en la productividad.	Aumento de la eficiencia organizacional, medida ésta como productividad.	Proyecto de crecimiento organizacional. Proceso de mejora continua de la calidad. Premio por calidad de servicio. Programa de estímulos por productividad.
<b>Relaciones y comunicaciones con obreros/empleados.</b>	Motivación del personal a todo nivel.	No sindicalización. Aumento de beneficios y de participación en el mercado.	Programas quincenales de desayuno con personal en comedor de la planta. Diversidad de programas de comunicación formal a todo nivel con gran frecuencia(todos controlados y con seguimiento).

Fuente: Adaptado de Hax y Majluf(1993 p. 295).

Una vez aplicados y analizados los instrumentos antes descritos, sé procedió a elaborar un diagnostico de la situación competitiva de la empresa Molinos del Pacifico S.A. de C. V., el cual se describe a continuación.

### 4.3 Organización-Ambiente.

El empresario propietario de la citada empresa, inició sus actividades comerciales en 1980 con un negocio de compraventa de granos e insumos agrícolas que habilitaba (financiaba) a pequeños propietarios y ejidatarios para que realizaran sus siembras de granos con el compromiso de entregar sus cosechas en sus bodegas. Posteriormente, en el año de 1987, en un intento por añadir un mayor valor agregado al producto, generar un mayor numero de empleos directos e indirectos y contribuir al desarrollo industrial de la región, decide integrarse hacia adelante creando Molinos del Pacifico S.A. de C.V., misma que desde sus inicios a estado

fuertemente vinculada al bienestar de la comunidad donde se enclava, ya que genera 75 empleos directos durante todo el año y en épocas de captación de cosechas genera otros indirectos.

El crecimiento de la empresa ha sido significativo y siempre ha mostrado una marcada tendencia ascendente, sin embargo actualmente enfrenta problemas financieros originados por la devaluación del peso mexicano de 1994 y a las inundaciones de 1997 producidas por las aguas del río Petatlán, que anegaron completamente las instalaciones provocando cuantiosos daños materiales en infraestructura, producto terminado y materia prima en momentos que no contaban con aseguransa alguna.

El recrudescimiento de la competencia por parte de molinos foráneos (Molinera México, Principalmente) originó que los molinos ubicados en el Noroeste del país, se agruparan y formaran la Cámara Harinera del Noroeste. Posteriormente, cuando la coalición ADN-GRUMA absorbe a tres molinos pertenecientes a ésta cámara, los catorce molinos restantes de la misma (entre ellos Molinos del pacifico), deciden integrar una coalición estratégica a la que denominaron MUNSA (Molinos Unidos del Noroeste S.A.) para desplegar una estrategia cooperativa, consistente en no disputarse el mercado local entre ellos mismos, sino que se respetaron las cuotas de mercado que tenían en cada ciudad de su área de influencia al momento de la alianza; así mismo, acuerdan que cada socio mantenga en sus bodegas un stock de producto de los demás socios, para abastecer rápidamente y a costo mínimo cada una de las plazas. Estas medidas dieron como resultado una gran fortaleza a los

integrantes de MUNSA, ya que además de ahorrar la necesidad de tener bodegas y oficinas de representación en cada ciudad importante de su área de influencia, les permite un amplio acceso a canales de distribución de producto terminado; por lo tanto, hablar de MUNSA es hablar de todos los socios que la integran.

Además de la distribución de producto terminado, a través de MUNSA también se realiza una parte importante de la gestión tecnológica de los molinos socios, ya por su conducto se realizan negociaciones para la capacitación de personal, adquisición de equipos a costos más bajos y recientemente se analiza la posibilidad de obtener la certificación de calidad ISO-9000, para lo cual se encuentran en negociaciones con Bancomex y la banca foránea de primer piso (Banorte) para que financie dicho proyecto.

En cuanto a la deficiente productividad que actualmente enfrentan los socios de MUNSA, se puede decir que está no escapa a la problemática descrita por Bours(1998) para este tipo de empresas: a) Limitaciones de capital y acceso a créditos favorables, dada la debilidad del sistema financiero mexicano y en especial la banca de desarrollo para apoyar eficientemente a la planta productiva, b) Dificultades para incorporar tecnología avanzada, aunado a una desvinculación con las universidades y centros de investigación, c) Dificultades para contratar recursos humanos calificados e imposibilidad para emprender programas de capacitación, d) Restricciones para acceder a servicios especializados de asesoría y consultoría para superar problemas de diversas índoles: técnicos, jurídicos, administrativos, financieros o comerciales, que desvían gran parte del tiempo del empresario.

#### 4.3.1 Cultura Organizacional.

De acuerdo con Kras(1991), la dimensión cultural de cada individuo se forma a través de la interacción y convivencia con otras personas, de ahí que para entender este fenómeno haya que analizar el ambiente en el que se desenvuelve la vida de las personas. Al respecto, se establece que los rasgos culturales del Mexicano están fuertemente influenciados por la familia, la cual continua siendo el eje de la sociedad mexicana.

En el seno de la familia se forman individuos con un fuerte sentido de clan, pero esto no quiere decir que con un sentido de equipo, ya que las diferencias entre uno y otro son antagónicas. Para el equipo la eficiencia y la colaboración son importantes, mientras que en el clan, lo son el afecto, la seguridad, la aceptación; rasgos que contribuyen a formar entes individualistas. Esta idiosincrasia del mexicano es trasladada por él mismo al ámbito laboral, constituyéndose en el principal problema de cultura organizacional al que se enfrentan las empresas en general, las cuales en un afán de conformar y encausar ésta se ven en la necesidad de normar las culturas de sus empleados a través de sus declaraciones de misión, visión y Filosofía de la empresa.

La situación prevaleciente en torno a la cultura organizacional en Molinos del Pacifico S.A. de C.V., que es una empresa ubicada en una ciudad donde la industrialización aun es incipiente no escapa al panorama antes descrito, ya que

tanto en las oficinas administrativas como en la factoría, no existe el trabajo en equipo y éste va en contra de valores individualistas tradicionales de confianza personal y de reconocimiento dentro de la estructura jerárquica. Este mismo, podría constituir uno de los impedimentos más fuertes al tratar de implantar programas de mejora continua de calidad, en los cuales necesariamente se tiene que trabajar en equipo.

#### 4.3.2 Estructura.

Si bien hasta hoy, la dirección general de Molinos del Pacífico S.A. de C.V. ha enfrentado con relativo éxito los requerimientos cambiantes de un entorno dinámico a través de una estructura simple u orgánica (organización empresarial o emprendedora); esto no quiere decir que dicha estructura funcione indefinidamente (Ver Fig. 2.3).

Para enfrentar los retos estratégicos que proveerán de una verdadera ventaja competitiva a dicha empresa, se tiene que adaptar la estructura existente de tal forma que propicie la innovación sofisticada que generará la creación de valor requerida por el cliente.

Por lo anterior expuesto, se propone la adopción de una estructura fluida, orgánica, selectivamente descentralizada de tipo adhocrático o lo que Mintzberg llamaría organización innovadora, donde los procesos de información y decisión fluyen flexible e informalmente, hasta donde hagan falta para promover la innovación.

La adhocracia contrata y concede poder a expertos, cuyos conocimientos y habilidades se han desarrollado mucho en programas de formación, los cuales tienden a agruparse en unidades funcionales con fines especializados de orden interno, que posteriormente se despliegan en los equipos de proyectos para llevar a cabo el trabajo básico de innovación(Mintzberg, 1991 b).

#### 4.3.3 Declaración de Misión, Visión y Filosofía de la empresa.

Cabe aclarar que la empresa molinos del pacifico no contaba con una misión explícita, sino que se consideraba que el objetivo de la creación de la misma fungía como tal, por lo que la misión actual de la empresa es: la elaboración de harina de trigo de alta calidad y patente, para la industria panificadora y de tortilla de harina de su área de influencia que comprende los estados de Baja California Norte y Sur, centro y sur de Sonora, Sinaloa, Chihuahua, Nayarit y Centro de Jalisco.

De la misión futura contenida en el instrumento se resume la visión de la empresa, la cual se puede expresar en los siguientes términos: Molinos del Pacifico S.A. de C.V. es una empresa dedicada a proveer al mercado local y regional productos de consumo básico de alta calidad y patente a base de harina de trigo. La forma de alcanzar el liderazgo competitivo será a través de: una verdadera labor de selección y reclutamiento del personal, donde cada empleado ocupe el puesto que corresponda a sus habilidades técnicas e intelectuales; un mayor impulso a la investigación y desarrollo, propiciando con ello una mayor variedad de nuevos productos y patentes que faciliten la penetración a nuevos nichos de mercado; un

atractivo programa de incentivos económicos basados en la productividad del empleado; una excelente gestión tecnológica; una esmerada atención personalizada al cliente y una mejora continua de la calidad.

Como resumen de la declaración de filosofía empresarial, se puede concluir que: "El logro de las metas organizacionales en cuanto a crecimiento, rentabilidad, participación en el mercado y calidad crea el ambiente y medios económicos para satisfacer los intereses y necesidades de empleados, accionistas, clientes, comunidad y proveedores de la firma. El éxito del liderazgo estratégico que se pretende alcanzar, está basado en todos los agentes mencionados que comprenden la interdependencia y congruencia de sus metas personales con las organizacionales, encontrando en ello la motivación necesaria para contribuir al logro de las mismas.

#### 4.4 Análisis de la Industria.

La perspectiva de la industria se divide para su estudio en tres subtemas: Visión general del mercado, tendencias del mercado y medio ambiente competitivo y Participación de mercado. Intenta presentar una visión global del mercado actual y futuro, así como la capacidad de producción de molinos del Pacífico S.A. de C.V.

##### 4.4.1 Visión general del mercado.

El mercado total disponible actualmente de Molinos del Pacífico, se estima en 1500 toneladas mensuales aproximadamente y su capacidad de producción anual se

encuentra constreñida a 24000 toneladas, situación que manifiesta un ritmo de crecimiento ascendente del mercado superior a un 50% de 1987 a la fecha.

#### 4.4.2 Tendencias del mercado.

Las tendencias actuales del mercado continúan siendo ascendentes, lo cual No significa que después del 2003 una vez abatidas las restricciones arancelarias de la principal materia prima, como es el trigo, no se vayan a estabilizar los volúmenes de venta del mercado local, a consecuencia de la internación al país de empresas extranjeras que cuentan con un mayor número de patentes, normas de calidad internacionales y sobre todo capacidad económica para emprender cuanta acción sea necesaria para la conquista de nuevos mercados.

Según una encuesta de mercado realizada para MUNSA, por la división de servicios comerciales de Andoney Ediaque Consultores, revela que existen indicios de un incremento acelerado incipiente en la utilización de harinas pre-elaboradas de trigo, ya que de cada 10 establecimientos que manejan harinas pre-elaboradas, 4 empiezan a utilizarlo en el año de 1996.

Aun cuando las magnitudes actuales del inventario regional de dicho producto en establecimientos comerciales como panaderías y tortillerías representan menos del 5%; sin embargo, la tasa de crecimiento en su utilización en el año de 1996 fue de un 50%, por lo que se percibe que seguirá esta tendencia con espectaculares tasas de crecimiento, para los próximos años.

De lo anterior se deduce que es impostergable que Molinos del Pacifico destine una mayor inversión a la investigación y desarrollo, que redunde en un mayor número de patentes que equilibren la posición competitiva de la empresa frente a la competencia extranjera.

#### 4.4.3 Medio ambiente competitivo y participación en el mercado.

La industria de la molienda de trigo es una industria donde participan 109 molinos distribuidos en las diferentes zonas productoras de trigo del país, los cuales se han agrupado en cámaras como una medida de defensa de sus mercados ante la competencia externa. De esta manera, podemos citar como competidores más importantes en el ámbito nacional, a La Cámara del Centro (donde Molinera de México es el competidor más importante) con una participación en el mercado nacional de 35%. El hipogrupo Bimbo, con una participación en el mercado de un 13%. MUNSA (molinos unidos del Noroeste S.A), cuya participación en el mercado es de un 20%; y las demás cámaras del país (cámara del Sureste, etc.) que entre todas abarcan el 32% restante del mercado<sup>7</sup>.

#### 4.4.4 Descripción del negocio.

---

<sup>7</sup> Fuente: Gerencia General de Molinos del Pacifico S. A. de C. V.

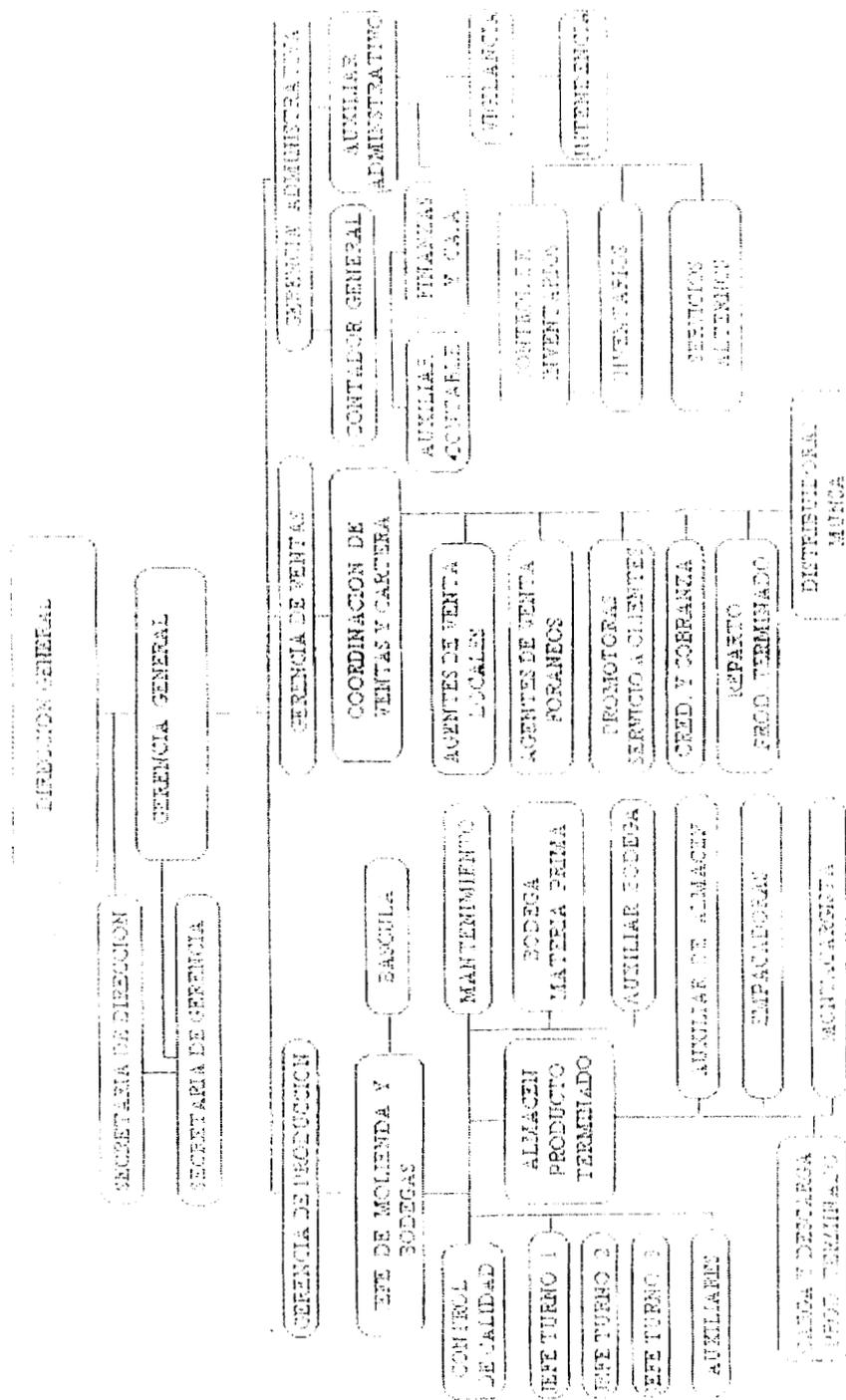


Fig. 2.3: Estructura actual de Molinos del Pacifico S.A. de C.V.  
 Fuente: Gerencia general de Molinos del Pacifico S.A. de C.V.

La descripción del negocio de Molinos del Pacífico S. A. de C. V. Se aborda a través de los subtemas: Mercados y distribución, ámbito de producto-tecnología y fabricación.

- Mercados y Distribución.

Según un estudio de dimensionamiento de mercado<sup>8</sup> solicitado por MUNSA a la División de servicios comerciales de Andoney Ediaque Consultores, refleja que ésta y sus agremiados manejan el 86.45% del mercado de su área de influencia que comprende los siguientes Estados de la República: Baja California Norte y Sur, Sur y Centro de Sonora, Chihuahua, Nayarit, Sinaloa y Centro de Jalisco (ver anexo 10). Lo cual es sintomático de que los agremiados de la misma están considerados como productores confiables de productos básicos de harina de trigo de alta calidad y patente, que están consolidando una fuerte presencia en el mercado, atribuible a su cercanía con el cliente y a la existencia de amplios canales de distribución que hacen posible la entrega puntual de pedidos. En la fig. 2.4, se muestran los principales segmentos de mercado de Molinos del Pacífico S.A. de C.V., observándose que la industria panificadora constituye el más importante de ellos, por lo que hacia ésta está enfocada la atención de la empresa para conocer de cerca sus necesidades y estar en la tesitura de proporcionarle una esmerada asistencia técnica que

---

<sup>8</sup> Tamaño de la muestra utilizada 2572 encuestados de los Estados que conforman el área de influencia de MUNSA.

comprenda desde las cualidades de la harina, hasta cursos de Capacitación para el personal de la misma.

<b>Segmento de Mercado:</b>	<b>Proporción que representa:</b>
Industria panificadora	55%
Industria de la tortilla de harina	25%
Comercial	20%

Fig. 2.4: Principales segmentos de mercado de Molinos del Pacifico S.A. de C.V.  
Fuente: Gerencia General de Molinos del Pacifico S.A. de C.V.

Sin embargo, no se debe de descuidar los otros dos segmentos de mercado ya que actualmente la industria de la tortilla de harina ha cobrado importancia y la creación de empresas dedicadas a este giro va en aumento en la zona noroeste, por lo que en un futuro próximo puede llegar a figurar entre los principales segmentos de mercado.

- ámbito Producto-Tecnología.

Los productos en la industria de la molienda de trigo son de naturaleza muy genérica, lo cual constituye una de sus debilidades más poderosas como negocio, sin embargo es posible diferenciarlos y obtener ventajas competitivas sólidas a través de la selección de algunas estrategias genéricas por parte de la Dirección General.

Obviamente, no se esta hablando de estrategias genéricas de costos bajos propiciadas por economías de escala atractivas; sino de estrategias de diferenciación en calidad, las cuales indirectamente conllevan hacia un liderazgo en costos. También, se podría pensar en estrategias de diferenciación de imagen y de apoyo a

la diferenciación, en las cuales a través del uso de la mercadotecnia se desarrollase un envase atractivo (que tuviese un doble uso) aunado a una política de cobros flexibles.

En este proceso influye mucho el grado de preparación del personal, la creatividad y gestión tecnológica del director general y las potencialidades de la estructura para permitir la implantación de iniciativas estratégicas emergidas directamente de la misión y visión de la firma. De hecho, Molinos del Pacifico al igual que la gran mayoría de las pequeñas empresas del país, adolece de procesos con las características antes mencionadas, por lo que resulta casi imposible que la empresa pueda desarrollar las estrategias genéricas de diferenciación antes mencionadas con los procesos existentes; Ya que la tecnología actual de la empresa se cataloga como automatización rígida, sin embargo ésta debe de reemplazarse por una automatización flexible que permita la producción de una gama mas o menos amplia de productos en pequeños y medianos lotes de manera eficiente, con elevados índices de productividad y calidad (Delagarza, 1998).

En este mismo contexto, los procesos internos ( de producción, recursos humanos y sistemas de información) deben incorporar una fuerte tendencia hacia la mejora continua de calidad, de manera tal que en un futuro próximo se obtenga la acreditación de normas de calidad internacionales.

La Fig. 2.5, muestra la base de productos actuales de Molinos del pacifico S.A. de C.V. en sus diferentes presentaciones. Obsérvese que casi todos los

productos están orientados hacia la presentación de costal de manta de 44 Kg. que es la presentación preferida por la industria panificadora que constituye el segmento de mercado más importante para la industria en cuestión. También es importante destacar, que la gran mayoría de los productos se ofrece en la presentación de paquete de kilo, que es la modalidad que acostumbra comprar el público en las tiendas de autoservicios (que constituyen el 20% del mercado).

PRODUCTO	PRESENTACIONES Y USOS
Rica Sinaloa	44 Kg, Paq. 10/1, 5 Kg
Doña Güera Integral	44 Kg, Paq. 10/1
Doña Güera	44 Kg., 10 Kg. A granel
HV	44 Kg., Tortillera y panadera
Del Rosario	Paq. 10/1
Sinaloa Mix	25 Kg. Preparada especial para bolillos y tortillas.

Fig. 2.5: Base de productos actuales de Molinos del Pacifico S.A. de C.V. y sus diferentes presentaciones

Fuente: Gerencia General de Molinos del Pacifico S.A. de C.V.

- Fabricación.

La capacidad de producción instalada de Molinos del Pacifico S.A. de C.V. es mucho mayor que la producción actual, la cual esta limitada por la cuota de mercado que actualmente retiene y por la capacidad económica de la empresa, estimándose ésta en 1500 toneladas mensuales, misma que se encuentra constreñida a 24000 toneladas anuales.

Sin embargo, de concretarse los apoyos económicos con Bancomex y con las otras fuentes de financiamiento alternas (banca comercial foránea) se tendrán que hacer fuertes inversiones en adecuaciones a la planta y procesos, así como también

en investigación y desarrollo, capacitación del recurso humano, etc. con la finalidad de ampliar la línea de productos y mejorar el grado de eficiencia actual que es de 76% de producto principal (harina de trigo) y 24% de subproductos (salvado, germen de trigo, etc.).

#### 4.5 Análisis FODA de la empresa.

El atractivo del negocio de la molienda de trigo se ubica en una posición intermedia entre mediana y baja (Ver fig. 2.6), debido a la existencia de una gran amenaza de entrada de nuevos competidores. Lo anterior se desprende de la información proporcionada por el instrumento sobre el análisis del medio externo del negocio, donde se evidencia que dicha industria no presenta economías de escala ya que su producción está constreñida por el tamaño del mercado y por la capacidad económica de la empresa.

En lo que respecta a la diferenciación del producto, esta es incipiente y actualmente depende básicamente de la calidad de la materia prima y de la experiencia de la gerencia de producción. Las causas de esta problemática posiblemente se originen de la incipiente labor observada en los aspectos de investigación y desarrollo para introducir nuevos productos, hacer modificaciones sustanciales en el diseño del envase o rediseñar los procesos internos que permitan que a través de la tecnología se puedan introducir mejoras sustanciales en la calidad del producto.

Por otro lado, la política neoliberal implantada por el gobierno de la república mexicana a desacelerado el crecimiento de la pequeña y mediana industria, acentuando aún mas el rezago tecnológico en áreas claves de la administración, así como la carencia de esquemas oficiales atractivos para reactivar su actividad.

No obstante, se puede decir que esta industria presenta ciertas ventajas de costes independientes al tamaño, derivados del acceso a las mejores fuentes de abastecimiento de materia prima de calidad y a la experiencia y conocimientos de la gerencia de producción, las cuales a pesar de no ser catalogadas de muy relevantes, si son significativas para el desarrollo de la actual ventaja competitiva.

Para llevar a la industria de la molienda de trigo, a un estado futuro de mediano atractivo se requiere fundamentalmente de invertir en ella una mayor cantidad de capital, suficiente para que pueda financiar las mejoras en los procesos internos antes descritas. La fig. 2.6, esquematiza el atractivo de la industria y fortalezas del negocio de la molienda de trigo.

#### 4.5.1 Análisis del medio externo.

El Análisis FODA, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información disponible sobre el negocio, y es particularmente útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Dicho análisis representa un esfuerzo por examinar la interacción entre las características particulares del negocio y entorno en el cual éste compite. Tiene

múltiples aplicaciones y puede ser utilizado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como: producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado de este análisis, serán de gran utilidad en la selección de estrategias de mercadeo que se diseñen y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios(Hax y Majluf 1993).

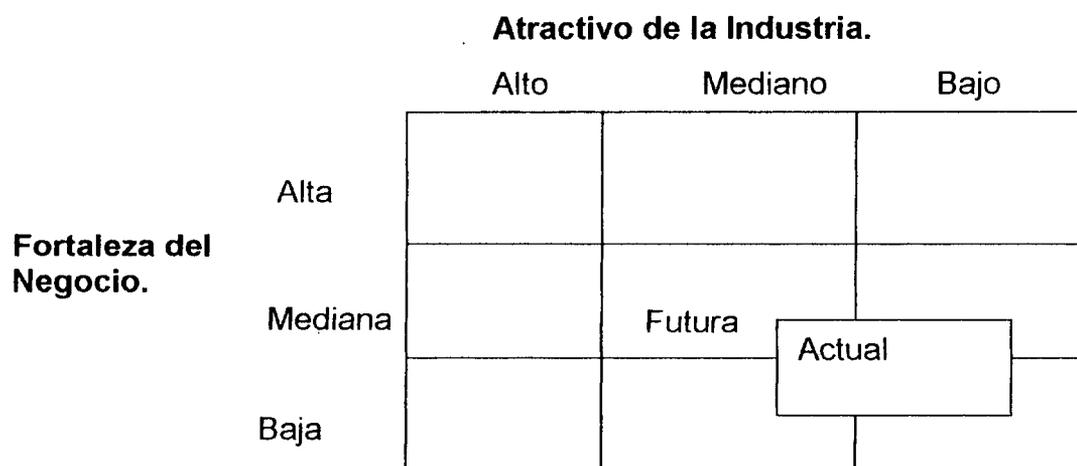


Fig. 2.6: Atractivo de la industria y fortalezas del negocio de la molienda de trigo.  
Fuente: Tomado de Hax y Majluf(1993) pag. 111.

El análisis FODA, solo debe de enfocarse hacia los factores claves para el éxito del negocio, resaltando las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlas de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Lo cual significa que dicho análisis consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte externa, mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. En este

apartado hay que desarrollar toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

Sun Tzu(2000), decía que la responsabilidad suprema de un general era conocer muy bien la naturaleza del terreno. Y añadía: "La naturaleza del terreno es el factor fundamental para ayudar al ejército a obtener una victoria segura". Hoy éste pensamiento sigue y seguirá vigente tanto en el ámbito militar como en el empresarial, ya que uno de los retos más importantes de un gerente, es poder definir con precisión los límites y la topografía del terreno competitivo.

Para enfrentar con éxito este reto, el gerente debe entender, eludir y reaccionar ante los movimientos tácticos de los competidores, sin caer en la arrogancia de simplificar en extremo el análisis y evaluación del terreno, que subestime los cambios que se estén dando en el escenario competitivo, que bien podrían estar transformando las costumbres existentes de la industria a la que pertenece y colocándolo en una situación muy vulnerable.

- Oportunidades.

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños y que explotándolas adecuadamente constituyen una verdadera ventaja competitiva. En el caso de Molinos del Pacifico S.A. de C.V., encontramos que sus oportunidades son generadas por: a) El amplio

acceso a canales de distribución a través de MUNSA, permite mantener una presencia y atención constante a todos los clientes y a bajo costo; b) El efecto de la experiencia que se tiene en el negocio es fundamental para obtener índices de productividad aceptables; c) La abundante disponibilidad de materia prima de calidad a hecho posible que la empresa cuente con productos de calidad, a pesar de que no cuenta ni con los procesos internos, ni con la tecnología adecuada; d) La poca disponibilidad de sustitutos del producto, hace que si bien la demanda del producto no aumente, tampoco disminuya; e) La baja amenaza de parte de la industria de integración hacia atrás y/o hacia delante, hace que nos concentremos únicamente en los competidores domésticos o regionales existentes en la industria.

- Amenazas.

Las amenazas organizacionales constituyen aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Al respecto Molinos del Pacífico enfrenta las siguientes amenazas: a) Las pequeñas economías de escala que se obtienen actualmente debido a la tecnología con que se cuenta, no permiten la obtención de índices de productividad elevados; b) Las características genéricas del producto hacen difícil su diferenciación, pero esta se puede lograr incrementando sustancialmente la calidad; c) La gran diversidad de productores igualmente equilibrados hacen que ésta sea una industria con una intensa competencia entre sus integrantes; d) La desregulación de las tarifas arancelarias del trigo juega un papel ambiguo que a simple vista parece favorecer a la industria local, ya que obtendría materia prima más barata que en el país, pero éste fenómeno

constituye más bien una amenaza, ya que la industria en cuestión perdería las ventajas comparativas derivadas de la ubicación geográfica de las plantas y del trato y conocimiento de los productores locales; situación que podrían aprovechar los grandes molinos norteamericanos para adquirir a bajo costo los molinos en bancarrota e iniciar una escalada de competencia encarnizada; e) La situación económica de inestabilidad, impide la planeación y maduración de nuevos proyectos en el mediano y largo plazo. Esta misma incapacidad es la que impide a las pequeñas y medianas empresas mexicanas invertir en mejoras de procesos internos, tecnología, desarrollo de recursos humanos e investigación y desarrollo de nuevos productos y patentes.

#### 4.5.2 Análisis del medio interno.

El escrutinio interno debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas del negocio al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Tiene que ver con aspectos sobre los cuales no se tiene ningún grado de control.

- Fortalezas.

Las fortalezas se relacionan con los aspectos internos de la firma que sirven de base para alinear la estructura organizacional permitiéndonos contrarrestar exitosamente las amenazas de los posibles embates del entorno. Sun Tzu(2000), no conoció el término planeación estratégica, sino que hablaba de la estrategia ofensiva

y entre los pasos que decía aseguraban el camino a la victoria estaban estos: Conoce al enemigo y conócete a ti mismo y, en cien batallas, no correrás jamás el más mínimo peligro; Cuando no conozcas al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o de derrota son iguales; Si a un tiempo ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro que estás en peligro en cada batalla.

Lo que quería dar a entender Sun Tzu con las palabras anteriores, es que en una organización de tipo empresarial el gerente o el director general esta ubicado entre el entorno y la organización, precisamente para adecuar la estructura organizacional a los requerimientos del entorno. Aunque suele suceder que los acontecimientos del entorno rebasen la capacidad de interpretación y de maniobra del gerente y afecten indirectamente a la organización. Para que esto no ocurra, el gerente debe tener siempre presente el estado que guarda la situación interna de su empresa.

Entre las fortalezas más relevantes de Molinos del Pacifico S.A. de C.V. tenemos las siguientes: a) La ausencia de sindicalización del personal permitirá reemplazar a aquellos empleados que se muestren renuentes al cambio y/o ubicar estratégicamente a cada trabajador en el puesto idóneo de acuerdo a sus capacidades técnicas e intelectuales; b) La acreditación de marca(Lealtad de marca) lograda a base de la calidad del producto, a hecho posible el crecimiento del mercado en las proporciones antes mencionadas; c) La gran productividad de la fuerza de venta a jugado un papel muy importante en el actual posicionamiento estrategico de la empresa; d) El innovador sistema de distribución de producto

terminado a bajos costos permite paliar un poco las pérdidas ocasionadas por las bajas economías de escala obtenidas, así como también permite un mejor dominio del mercado regional; e) La capacidad de negociación en el medio de parte de la dirección general, a permitido seguir manteniendo la alianza estratégica con MUNSA y trabajar conjuntamente con ella para solucionar la problemática que plantea el rezago tecnológico que se vive en todas las áreas de la administración; f) La disponibilidad de materias primas de calidad, que aunado a la ubicación geográfica de la empresa, son consideradas como las principales ventajas comparativas de la empresa.

- Debilidades.

Al evaluar las debilidades de la organización, se debe tener en cuenta que se refirieren a aquellas que le impiden a ésta seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Así mismo, se dice que una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo. En el caso de Molinos del Pacifico S.A. de C.V., sus principales desventajas competitivas se relacionan con: a) La limitada capacidad del personal de producción atribuible a una inadecuada o deficiente capacitación, lo que sin lugar a dudas impacta significativamente en la eficiencia operativa y en la estructura de costos; b) El bajo grado de creatividad para los negocios del empresario ocasiona que no se desarrolle la creatividad suficiente para visualizar nuevos negocios o una reingeniería completa de todo el proceso productivo; c) El rezago tecnológico en áreas claves de la administración, hace que

no sólo la tecnología del producto sea de segunda generación, sino que también el conjunto de tecnologías del proceso productivo y administrativo de punta impidan la consolidación del posicionamiento competitivo de la industria; d) La insuficiencia de recursos financieros inhibe la inversión en investigación y desarrollo, impidiendo la creación de nuevas patentes y productos; e) La ausencia de un programa de estímulos y recompensas que estimule la productividad de los empleados.

#### 4.6 Planteamiento Estratégico de la empresa.

La manera como los gerentes ven la posición competitiva de su empresa es muy importante pues los mercados son complejos, ambiguos y rápidamente cambiantes. La mente del gerente debe seguir un proceso de análisis que le permita interpretar las tendencias y eventos que ocurren en el terreno competitivo, para organizar los cursos de acción y actuar. Entre éstos encontramos algunos que enfatizan en las capacidades y desempeños internos de sus empresas, otros que miran por fuera de la empresa la manera de evaluar su posición y los que buscan un equilibrio en su enfoque de clientes y competidores. En el estudio de caso que nos ocupa, el planteamiento estratégico se realizó de acuerdo con esta última modalidad, y dicho enfoque se pretende alcanzar a través de cuatro programas generales de acción, cada uno de ellos se desglosa en sus respectivos programas específicos.

##### 4.6.1 Programa de revaloración de habilidades y actitudes del personal.

La manera tradicional de realizar la planeación estratégica fracasó porque las estrategias estaban enfrascadas en detalles financieros y operativos, que estaban demasiado alejados de la realidad de los mercados y no prestaban suficiente atención a la competencia ni a la creación de mercados futuros. Sin embargo, hoy día la estrategia no ha muerto, ya que actualmente el control de gestión estratégico ha hecho posible el repunte de la misma, pero dentro de un proceso que se ha democratizado, ya que ahora participan los gerentes de línea, personal de la empresa con diferentes disciplinas, personal joven y antiguo, clientes y proveedores claves.

Hoy la planeación estratégica ha pasado de la lucha clásica por la participación en el mercado a la configuración de nuevos escenarios de oportunidades de mercadeo. Este nuevo modelo también ha traído su léxico: co-evaluación, ecosistema empresarial orientado a crear redes de relaciones con clientes, proveedores y competidores para obtener una mayor ventaja competitiva.

Para este modelo de gestión la perspectiva de formación y crecimiento de los empleados tiene un papel preponderante, ya que es a través de ellos como la empresa va a implementar unos procesos internos que produzcan los bienes y servicios de calidad requeridos por el cliente y con los cuales se logrará la satisfacción de los mismos, de tal manera que se traduzca en una sinergia que conlleve a la rentabilidad de la empresa.

Para concretar este programa es necesario realizar los siguientes programas específicos de acción: a) Realizar una verdadera selección del personal actual y conservar a aquellos elementos que posean las habilidades requeridas para la implantación del programa de mejoramiento que se desea impulsar; b) Desarrollar un programa de capacitación permanente que conlleve a una planta laboral mas preparada; c) Desarrollo de un programa de evaluación permanente cuyas bases sean claras y transparentes y que sean negociadas de común acuerdo con los empleados; d) Desarrollo de un programa de motivación laboral impulsado a través de recompensas y estímulos económicos de acuerdo a la productividad del empleado.

#### 4.6.2 Programa de penetración en nuevos nichos de mercado.

Se dice que la estrategia es incrementalmente dinámica y que las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo, las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. Por lo que, la fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por qué tan bien nos anticipemos y enfrentemos las maniobras y las reacciones de los competidores, así como a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

Así pues, el éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente pueda ésta manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización, el cambio tecnológico y la desregulación, están creando nuevas reglas

y formas de competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado permiten a las empresas detectar y reaccionar mucho más rápido frente a los competidores. Esta competencia acelerada veladamente deja entrever, que ya no es posible esperar por la acción del competidor para decidir como reaccionar. Si no que, el nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad.

Por lo que, la mejor manera de enfrentar la competencia en el negocio de la molienda de trigo, es desarrollando nuevos productos y patentes que permitan a la empresa incursionar con éxito en nuevos nichos de mercado. Los programas específicos de acción a seguir son: a) Eficientizar la gestión tecnológica; b) Canalizar un mayor presupuesto a un equipo de trabajo destinado especialmente a la investigación y desarrollo; c) Desarrollo de nuevos productos y patentes; d) Realizar adecuaciones en instalaciones y procesos de acuerdo a las normas internacionales de calidad.

#### 4.6.3 Programa de crecimiento organizacional.

Un problema derivado de la sobre simplificación en el análisis de las estrategias genéricas de costos bajos y diferenciación, es que se puede considerar que éstas se refieren a distintas cosas. El raciocinio podría parecer más bien simple: la estrategia de diferenciación está basada en los clientes, a los que les ofrecemos una calidad superior; mientras que la estrategia de liderazgo en costo bajo está

cimentada en la relación de la empresa con los rivales, es decir, los costos de la firma comparados con los de la competencia. Vistas las cosas de esta manera, esta última estrategia no ofrece una clara orientación hacia el cliente, mientras que la primera sí lo hace.

Consecuentemente, podemos agregar que las estrategias genéricas no se deben de analizar aisladamente. Lo que se recomienda que se haga hoy día con estos dos conceptos de costo y calidad, es integrarlos bajo el concepto de Valor para el Cliente. Valor para el cliente es la suma de los beneficios percibidos que él recibe, menos los costos percibidos por el cliente al adquirir y usar un producto o servicio. Al enfocarnos en el valor para el cliente empezamos a ver las ventajas de posición como un conjunto de disciplinas del valor, que se definen como aquellas que utilizan de manera consistente un esquema orientado hacia el entorno externo de la empresa con el fin de darle sentido a las estrategias genéricas. Como ejemplo podemos citar el caso de empresas que han prosperado ofreciendo productos de alta calidad y reduciendo costos. La alta calidad las ha llevado a lograr una mayor participación de mercado e indirectamente a reducir sus costos debido al efecto de la curva de experiencia y al de las economías de escala. Aumentando la calidad, también han logrado reducir los costos debido a que tuvieron menos devoluciones, menores costos de reparaciones y una mayor satisfacción del cliente. Tenemos entonces que una empresa puede ser líder en costos bajos y a su vez estar muy bien diferenciada con solo invertir en una mejora continua de la calidad.

Los programas específicos de este programa general, son: a) Establecimiento de un programa de mejora continua de la calidad; b) Establecimiento de un programa de círculos de calidad; c) Adquirir la Certificación de calidad ISO-9000.

#### 4.6.4 Programa de atención personalizada al cliente.

Las tendencias actuales del mercado tienen una clara orientación hacia el cliente, a satisfacer los requerimientos y exigencias del mismo en lo que a productos o servicios se refiere. En este sentido, según encuestas de mercado realizadas por la división de servicios comerciales de Andoney Ediaque Consultores para MUNSA, se determina que los clientes valoran un buen servicio o una buena atención que se refleje en una excelente asistencia técnica, una entrega puntual de pedidos, seguida de una política de cobros flexible y trato cortés. Es por ello que como programa específico se propone: a) El establecimiento de un programa de cursos de marketing estratégico. Asimismo, en la fig. 2.7 se muestra un resumen del planteamiento estratégico de Molinos del Pacífico S.A. de C.V.

#### Conclusiones.

Molinos de Pacífico S.A. de C.V. es una pequeña empresa industrial que al igual que la gran mayoría de los 109 molinos de trigo existentes en el territorio nacional ha adoptado una configuración empresarial o emprendedora, cuya estructura consiste en un ápice estratégico de un solo hombre y un núcleo de operaciones orgánico donde la agrupación de unidades se hace funcionalmente de

manera poca estricta, y la coordinación de las mismas, así como el poder sobre todas las decisiones importantes queda a cargo del director general.

Sin embargo una estructura de este tipo no alcanza a proveer la innovación sofisticada que requiere Molinos del Pacífico para implementar los cambios necesarios que le permitan alcanzar el liderazgo estratégico propuesto por su visión, la cual implícitamente establece que su estrategia principal para lograr el liderazgo en costos y a la vez diferenciar el producto es a través del mejoramiento continuo de la calidad. Es por ello que se hace indispensable cambiar la estructura actual por otra fluida, orgánica, selectivamente descentralizada de tipo adhocrático, donde los procesos de información y decisión fluyan flexible e informalmente hasta donde hagan falta para promover la innovación.

Una estructura de este tipo no puede funcionar con los sistemas actuales de gestión y de formulación de estrategias, sino que requiere de uno que no solo pondere la información financiera la cual adopta la forma de cuadros y tablas de datos cuantitativos "duros" donde se controlan ciertas variables en conjunto, y no se concreta nada en lo particular; sino que, también contemple la información "blanda" de tipo cualitativo que generan las nuevas tendencias de gerenciamiento que diseñan sus estrategias con base en sus declaraciones de misión y visión, de manera que den respuesta más rápida y oportunamente a las exigencias de un entorno dinámico.



Fig. 2.7: Resumen del planteamiento estratégico de Molinos del Pacifico S.A. de C.V.  
 Fuente: Elaboración propia con base en Hax y Majluf(1993).

## CAPITULO 5: DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

La finalidad de este capítulo es la integración de una propuesta de control de gestión estratégico en forma de Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa Molinos del Pacífico S.A. de C.V., el cual se considera como una herramienta para la formulación e implementación de estrategias organizacionales que tiene la particularidad de transformar la visión y estrategias abstractas en indicadores y metas concretas para las perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de formación-crecimiento. Dicha propuesta se elabora siguiendo la metodología que para tal fin proponen Olve et al. (2000).

Posteriormente, en el tema de condiciones para la implementación de un CMI se aborda la manera de cómo un proyecto de este tipo puede pasar de proyecto estratégico a la implementación de un sistema de control de gestión en un sentido más operativo. A este respecto, se analizan cuatro factores que según Olve et al. (2000), tienen que ver con la situación interna de la empresa: la información, tanto la requerida como la generada por dicha implementación; el equipo de implementación representado por el director de información (Controller); el proceso mismo de construcción del CMI y el sistema de comunicaciones.

### 5.1 Diseño del Cuadro de Mando Integral.

Con el desarrollo actual de los modelos de empresa y de su gestión, cada vez se acentúa más la necesidad de obtener una visión global de la misma por parte del estamento directivo y es por ello recomendable establecer unos informes

organizados, normalizados y programados en torno al concepto de Cuadro de mando. Las aportaciones doctrinales de Kaplan y Norton(1997), establecen que esta herramienta tiene su origen a mediados de siglo, y es en Francia donde mayores repercusiones ha tenido este concepto, aún cuando la acepción propiamente dicha de “Cuadro de mando de la Empresa” aparece en EE.UU. alrededor de 1948.

Dicho concepto deriva del término francófono “Tableau de bord” que, traducido literalmente, vendría a significar algo así como tablero de mandos o cuadro de instrumentos, y es a partir de los ochenta cuando alcanza una visión más práctica y académica; ya que las variaciones del entramado empresarial de aquel entonces prácticamente no eran apreciables, observándose que las tendencias del mismo eran estables y las decisiones se tomaban con escaso nivel de riesgo.

Sin embargo, con el advenimiento de la globalización económica de los mercados, las condiciones del entorno empresarial cambian radicalmente, originando que el concepto de Control de Gestión adquiriera especial relevancia. Aunque, debemos asumir que su surgimiento se debió a una serie de circunstancias tales como, las diferencias con respecto a los propósitos, estímulos, exigencias y necesidades, entre los intereses individuales de los responsables y los intereses generales de la propia organización.

Asimismo, los procesos (cada vez más heterogéneos) han ido tomando un grado de complejidad más elevado, los recursos son cada vez más restringidos, y el proceso de toma de decisiones va centrándose en parcelas de la empresa cada vez

más específicas, que le confieren mayor autonomía. Ante esta situación, la búsqueda de herramientas de apoyo para los procesos de gestión y de toma de decisiones ha sido primordial y, es por ello, que se aborda el desarrollo de los principales elementos a tener en cuenta con respecto al Cuadro de Mando.

El cual tiene como propósito principal, alentar a los participantes a que se motiven a través de los descubrimientos que se van generando durante su construcción, el registro de dichos descubrimientos tiene un impacto en el nuevo comportamiento de la organización y de los individuos, estableciéndose un proceso de auto-organización, ya que, tanto los procesos como la calidad del trabajo mejorarán sustancialmente, y esto es posible porque los integrantes reciben la información necesaria y a su vez tienen la oportunidad de cuestionarla y desarrollarla.

Así tenemos que de acuerdo con Olve et al. (2000), el poseer una visión general del proceso, de la naturaleza del trabajo y del tiempo que se requiere para cada paso, da certeza a los procesos y disminuye los costos de transacción, por lo que en la fig. 2.8 se muestra una descripción paso a paso del procedimiento para la construcción de un CMI.

Figura 2.8: Los pasos del proceso de creación de un Cuadro de Mando.

Paso	Descripción	Procedimiento	Tiempo sugerido
1	Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa		1-2 meses

2	Establecer/confirmar la visión de la empresa	Seminario conjunto con asistencia de altos directivos y líderes de opinión.	1-2 reuniones de
3	Establecer las perspectivas	Seminario con asistencia de altos directivos, el grupo encargado del proyecto y alguien con experiencia previa en proyectos de cuadro de mando integral.	un día y medio cada una de 1-2 días
4	Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales	Seminario conjunto con el mismo grupo del segundo paso.	Ver más abajo
5	Identificar los factores críticos para tener éxito	En el seminario anterior	Total incluyendo el cuarto paso: 2-3 días
6	Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio	En el seminario anterior, si es posible. A veces un cierto intervalo es beneficioso.	Ya incluido más arriba; si no, 1-2 días
7	Establecer el cuadro de mando al más alto nivel	Determinación final de la alta dirección y el grupo para el proyecto. Preferentemente, con la participación de alguien con experiencia previa en proyectos de cuadro de mando integral.	1-2 días
8	Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa	Adecuado para un proyecto dividido en unidades organizativas apropiadas bajo el liderazgo del grupo encargado del proyecto. Preferentemente, todo el personal involucrado debería participar en el trabajo que el proyecto adjudica a cada unidad; una forma adecuada de trabajar sería un seminario. Informe sobre avances y coordinación con la alta dirección. La ayuda de un experto constructor de cuadros de mando resulta especialmente importante para alinear los indicadores y los factores de éxito.	Total de 2 hasta X meses. Para cada seminario local, entre medio día y un día como mínimo.
9	Formular metas	Propuestas de los líderes de cada unidad.	

		Aprobación final de metas por la alta dirección.	
10	Desarrollar un plan de acción	Preparación a cargo de cada grupo para el proyecto.	
11	Implementación del cuadro de mando.	Asegurada por control activo bajo la responsabilidad general de la alta dirección.	

Fuente: Olve et al. (2000 Pp. 62-63).

Con relación a las principales variables que la dirección general y las direcciones funcionales deben tener en cuenta al momento de elaborar su Cuadro de Mando, se dice que no existe una fórmula única. Sino que, cada organización habrá de tomar determinadas variables con las que llevará a cabo la medición de su gestión. Sin embargo, se precisa que la elaboración del CMI de Molinos del Pacífico se realizó de acuerdo a la metodología anterior, omitiendo los primeros dos pasos que ya fueron abordados durante el diagnóstico de la empresa.

Tercer paso: Una vez que se ha establecido la visión y el concepto de negocio, es hora de considerar las diferentes perspectivas sobre las que se debe crear el CMI. Las perspectivas que señalan Kaplan y Norton (1997) son: la financiera, la del cliente, la de procesos internos y la de formación-crecimiento. En el caso de Molinos del Pacífico S.A. de C.V. se seleccionan estas mismas perspectivas, solo que a la perspectiva financiera se le denomina perspectiva del empresario, para ser congruentes con el tipo de configuración de la empresa.

Cuarto paso: El propósito de este, es transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas, tratando de lograr el equilibrio general entre las mismas. Una manera de poner esta fase del proceso en marcha es pedirle a los participantes que describan las reglas de procedimiento general que más fácil y eficazmente llevaran a la empresa a la visión deseada. A partir de esta descripción, se pueden identificar reglas de procedimiento y estrategias adecuadas en algunos aspectos: rentabilidad a corto y largo plazo, formas de competir de la empresa, fijación de precios, plazos de entrega, y organización de la empresa; es decir, el grupo deberá contar con una declaración para cada perspectiva que indicará las estrategias principales, por orden de prioridad, para alcanzar la visión buscada.

De esta manera, en las estrategias para la perspectiva del empresario encontramos una descripción de lo que los propietarios esperan con respecto al crecimiento y la rentabilidad, además permite que la dirección general del negocio especifique, no sólo como se evaluará el éxito de la empresa a largo plazo, sino las variables que se consideran más importantes para la creación y el impulso de los objetivos de resultados a largo plazo (ver figura 2.9). Así como; los costos de inversión, la cantidad máxima autorizada de cuentas por cobrar, aumento de los ingresos, la productividad, aumento de la utilización de los activos y reducción del riesgo, etc. Esta perspectiva sigue conservando muchos de los instrumentos tradicionales del control de Gestión en forma de indicadores financieros.

La perspectiva del empresario en Molinos del Pacifico S.A. de C.V., pretende evaluar el éxito de la empresa a corto y largo plazo, fijando para la misma una meta

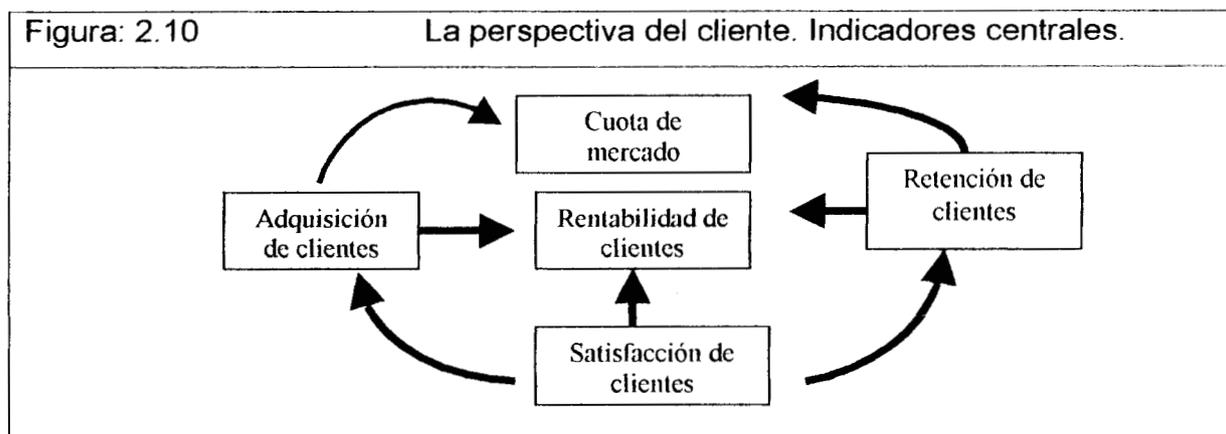
estratégica única en forma de rendimiento de capital, que aunque puede ser medida en dos modalidades (ROCE ó ROE), se prefiere hacerlo como ROE (Rentabilidad sobre el patrimonio), ya que éste mide el patrimonio que pertenece a los accionistas de la firma y representa las rentas finales asignadas a los dueños de la firma después de intereses e impuestos.

Figura: 2.9. El indicador de los temas financieros estratégicos.

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costos/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento. Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes.	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas). I+D (porcentaje de ventas).
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados. Venta cruzada. Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones. Rentabilidad de la línea de producto y clientes.	Costo frente a competidores. Tasas de reducción de costos. Gastos indirectos (porcentaje de ventas).	Proporción de capital circulante (ciclo de maduración). ROCE por categorías de activos clave. Tasas de utilización de los activos.
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes. Porcentaje de clientes no rentables.	Costos por unidad (por unidad de <i>output</i> , por transacción).	Periodo de recuperación ( <i>Pay-back</i> ) <i>Throughput</i>

Fuente: Kaplan y Norton, 1997, pág. 65.

Por otra parte, la perspectiva del cliente describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Esto quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva (ver figura 2.10). Al terminar de formular esta perspectiva, los directivos deberán tener una idea bastante clara de los segmentos de clientes y empresas que eligió; así como también, haber seleccionado un conjunto de indicadores para dichos segmentos.



Fuente: Kaplan y Norton, 1997, pág. 81.

Sin embargo, el problema de estos indicadores es que son históricos, y los empleados no sabrán lo bien que lo están haciendo con respecto a la satisfacción o retención del cliente hasta que sea demasiado tarde para poder modificar el resultado. Además los indicadores no comunican lo que los empleados deberían estar haciendo en sus actividades diarias para alcanzar los resultados deseados.

Ante esto Olve et al. (2000), recomiendan utilizar métodos de entrevistas puntuales para investigar posibles cambios en los valores básicos que se hayan

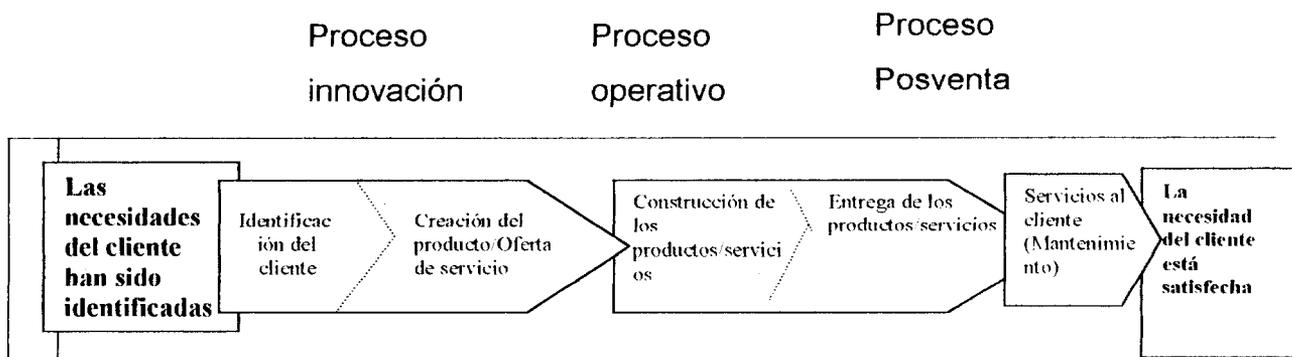
notado en el índice de satisfacción del cliente, además de estar atentos a cualquier cambio en calidad, tiempo y capacidad de entrega, frecuencia de las devoluciones, etc. La meta estratégica que Molinos del Pacifico S.A de C.V., se ha fijado para esta perspectiva se basa en los mismos factores antes descritos y su intención estratégica es incrementar la cuota de mercado para propiciar mayores niveles de ventas e ingresos.

En lo que respecta a la perspectiva del proceso interno, para darle su dimensión exacta se debe partir de la siguiente interrogante: ¿Cuales son los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes, logrando satisfacer también las expectativas de los accionistas?. Para responder a este cuestionamiento, primero se tiene que identificar los procesos de la empresa a nivel general, es decir los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Para lograrlo, se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor (ver figura 2.11) de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación, donde se identifican las necesidades de los clientes actuales y futuros y se desarrollan nuevas soluciones para dichas necesidades; sigue a través de los procesos operativos, entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes y termina con el servicio posventa, ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Aunque algunos de los procesos más importantes a describir y analizar son los que tienden a extender la base de clientes y los que afectan directamente a su fidelidad, por ejemplo los procesos de producción y entrega, así como los

relacionados con servicios. Sin embargo, también son importantes los procesos de desarrollo del producto y su relación con las necesidades del cliente. Por lo tanto, el enfoque de cuadro de mando permite que las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos.

Figura: 2.11. La perspectiva del proceso interno. El modelo de la cadena genérica de valor.



Fuente: Kaplan y Norton, 1999, pág. 110.

En consecuencia con lo anterior, Molinos del Pacífico S.A. de C.V. se plantea alcanzar unos procesos internos cada vez más eficaces y rentables a través de la mejora continua de la calidad de sus productos y servicios (Ver fig. 2.12).

Por último, la perspectiva de formación y crecimiento permite que la empresa asegure su capacidad de renovación a largo plazo. En ella, la empresa debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el Know-how necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes; sino además, la manera en que puede apoyar la eficacia y productividad necesaria de los procesos que en estos momentos están creando valor para el cliente.

Empresa con una sólida presencia en el mercado local				
Infraestructura	- Reciente cambio de actitud en los empleados, consistente en un mayor énfasis por la capacitación		- Gran productividad de la fuerza de ventas	
Manejo de recursos humanos	- Libertad para implementar cualquier modificación en los procesos internos debido a la no sindicalización del personal.		- Gran capacitación de negociación con el medio	
Desarrollo de tecnología	- Reciente tendencia hacia una mayor inversión en investigación y desarrollo para superar rezagos tecnológicos de algunos procesos internos	- Poca disponibilidad de sustitutos del productos	- Acreditación de Marcas	- Desarrollo de nuevas patentes
Adquisiciones	- Abundante disposición de materias primas de calidad	- Los procesos internos actuales se catalogan como satisfactorios, ya que proporcionan productos de calidad para el cliente, aunque se siguen mejorando con fines de obtener la norma de calidad ISO 9000	- Amplio acceso a canales de distribución de productos terminados	- Cercanía y trato directo con proveedores y clientes

Logística de entrada

Operaciones

Logística de salida

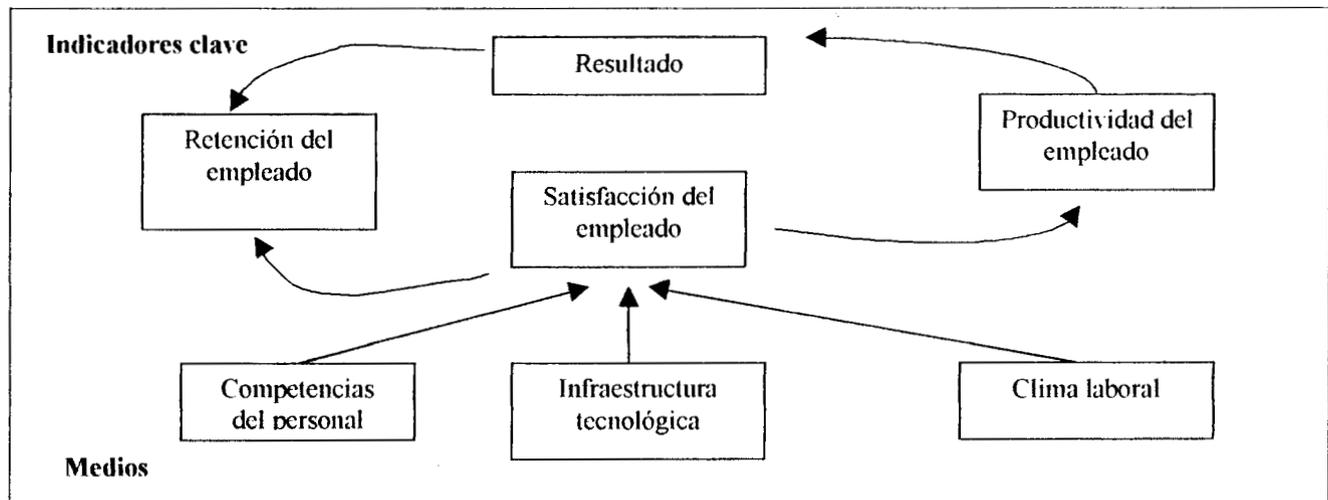
Marketing y ventas

Figura 2.12 Cadena de valor de procesos internos de Molinos del Pacífico S.A. de C.V.  
FUENTE: Elaboración propia con base en Hax y Majluf (1993)

Dado que el conocimiento es cada vez más un bien perecedero, es de suma importancia decidir cuales serán las competencias básicas que la empresa deberá cultivar como base de su futuro desarrollo. En el caso de los recursos humanos se dimensionalizan tres indicadores (satisfacción del empleado, retención del empleado y la productividad del empleado) a través de los cuales se puede medir sus

resultados. Solo que, además de desarrollar estrategias de competencia como ya se ha visto, también se debe de describir la infraestructura interna para la transmisión de información y el proceso de toma de decisiones en términos generales (Ver Fig. 2.13).

Figura 2.13: La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento.



Fuente: Kaplan y Norton (1997, P. 142).

Por lo que respecta a la meta estratégica para ésta perspectiva, Se puede decir que Molinos del Pacifico pretende conformar una planta laboral capacitada y satisfecha, capaz de llevar a la práctica proyectos de innovación sofisticada que se reflejen en el desarrollo de nuevos productos y patentes.

Quinto paso: En éste se dejan atrás las descripciones y estrategias presentadas anteriormente y se procede a discutir y juzgar qué es lo que hace falta para que la visión tenga éxito y cuales son los elementos que más afectarán los resultados. Es decir, la empresa debe decidir cuales son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad.

Se recomienda alinear el cuadro de mando vertical y horizontalmente antes de empezar con el trabajo de desarrollar los indicadores, es decir debemos corroborar si el cuadro de mando internamente es coherente hasta un punto razonable en relación con sus puntos más destacados. La alineación vertical, es casi automática, ya que en la medida que se van identificando los indicadores de los factores críticos de éxito se les va clasificando por orden de prioridad. Mientras, que la alineación horizontal, se hace preparando un bosquejo del cuadro de mando, en el cual se pueden analizar las diferentes perspectivas, verificando que se relacionen naturalmente unas con otras.

Tal vez, el principal problema a la hora de elegir los factores críticos de éxito para cada perspectiva, sea que se debe de hacer hasta lo imposible por evitar cualquier posibilidad de que la buena puntuación de un factor de éxito se logre a expensas de otro. La fig. 2.14 muestra un resumen de cada una de las perspectivas del CMI en donde se detallan los factores críticos de éxito con sus respectivos indicadores estratégicos.

Fig. 2.14: Factores críticos de éxito e indicadores estratégicos para cada perspectiva del CMI de Molinos del Pacífico S.A. de C.V.

Perspectiva	Factores Críticos de éxito	Indicadores estratégicos.
Empresario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de ventas y de cuota de mercado.</li> <li>- Disminución de costes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), que representa las rentas finales asignadas a los dueños de la firma.</li> </ul>
Cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes que repiten</li> <li>- Satisfacción del cliente.</li> <li>- Atención personalizada al cliente.</li> <li>- Rentabilidad de los diferentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encuestas de mercado.</li> <li>- Análisis de la cuota de mercado por segmento de clientes.</li> <li>-Desviaciones/ventas totales.</li> </ul>

	segmentos de clientes.	
Proceso interno.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productos de calidad.</li> <li>- Atención personalizada al cliente.</li> <li>- Entrega puntual de pedidos (EPP).</li> <li>- Logística adecuada.</li> <li>- Asistencia técnica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de calidad en laboratorio.</li> <li>- Numero de reclamaciones/Numero de pedidos.</li> <li>- Entregas con retraso/entregas totales.</li> <li>- Numero de veces que se produce una rotura de existencias.</li> <li>- Encuestas de mercado.</li> </ul>
Formación y crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación de empleados.</li> <li>- Incentivos.</li> <li>- Productividad del empleado.</li> <li>- Desarrollo competitivo del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Numero de empleados que reciben capacitación/total de empleados.</li> <li>- Evaluación interna de empleados.</li> <li>- Producción por empleado/tiempo utilizado.</li> <li>- Participación en nuevas patentes</li> <li>- Inversión en inv. y desarrollo (I+D).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Olve, et al. (2000).

Sexto paso: Se inicia con una lluvia de propuestas de indicadores, en la que no se rechaza ninguna idea. Sólo en la fase final se especifica y posteriormente se clasifica por orden de prioridad los indicadores que parezcan más relevantes, que se puedan supervisar y que permitan que se efectúe la medición. Por lo tanto el objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los participantes para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la unidad de negocio.

Aquella empresa que pueda transferir sus estrategias a sus sistemas de medición, será mucho más capaz para ejecutarlas, porque puede comunicar más eficientemente sus objetivos y metas, permitiendo que directivos y empleados se centren en los inductores críticos que alinearán las inversiones, iniciativas y acciones con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos.

Es así como, un cuadro de mando comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros. Por lo tanto el gran reto es encontrar claras relaciones causa-efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de las perspectivas seleccionadas; para ello, es importante analizar de que manera se puede alcanzar dicho equilibrio entre los diferentes indicadores de modo que las mejoras a corto plazo no entren en conflicto con las metas a largo plazo (Ver fig. 2.15).

Por lo que, es recomendable que los indicadores se ajusten a las siguientes características: no deben ser ambiguos y deben definirse de manera uniforme en toda la empresa; deben cubrir con suficiencia los aspectos del negocio incluidos en las estrategias y los factores clave de éxito; deben estar claramente conectados, deben servir para fijar objetivos realistas, por lo que se dice que el cuadro de mando describe el negocio como es, o como a nosotros nos gustaría que fuera. La imagen debe de interpretarse como un informe coherente y convincente que muestra claramente que los esfuerzos descritos en la parte inferior del cuadro de mando son lógicamente justificables para alcanzar con éxito los criterios expresados en la parte superior.

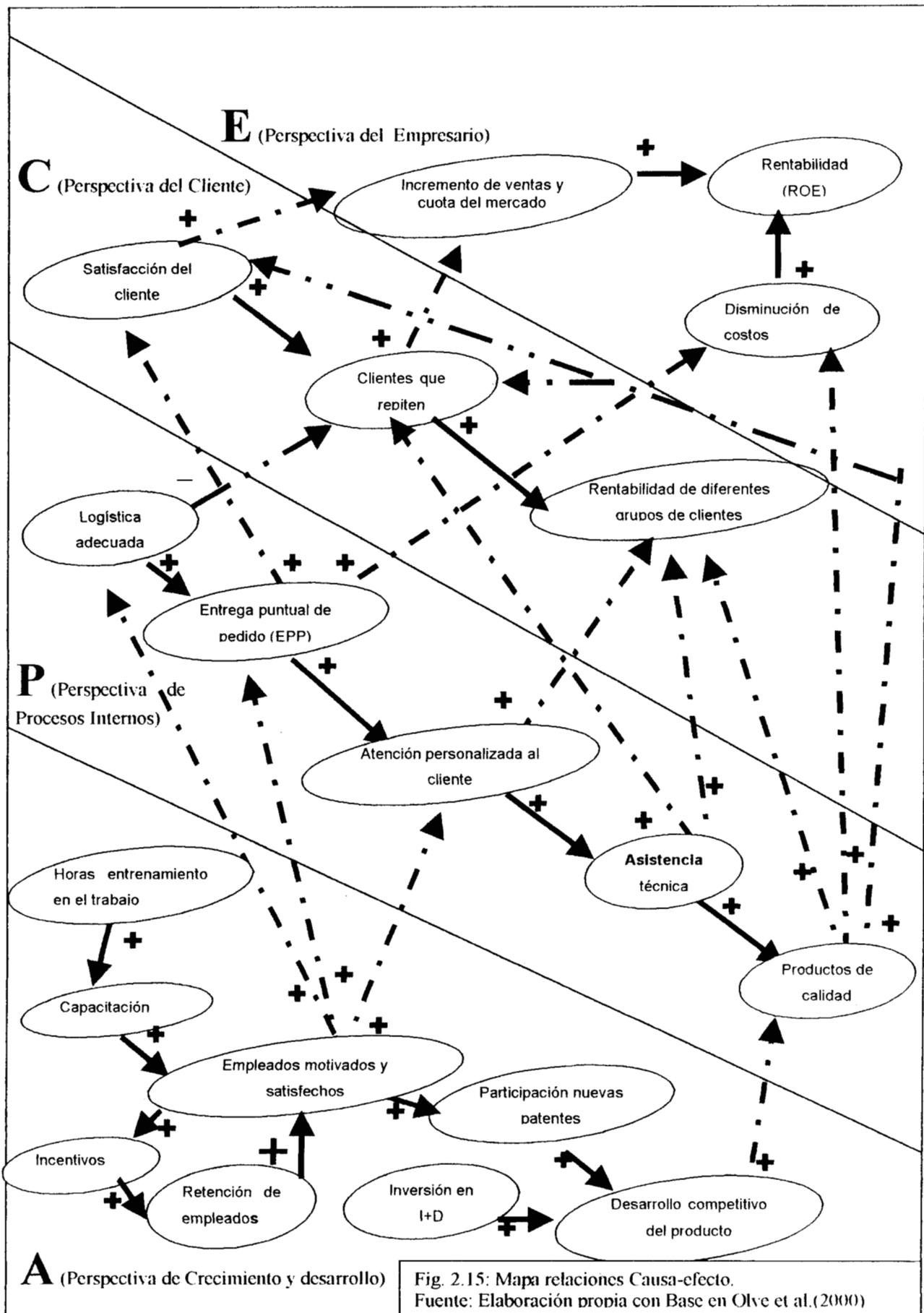


Fig. 2.15: Mapa relaciones Causa-efecto.  
Fuente: Elaboración propia con Base en Olve et al.(2000)

Séptimo paso: Una vez definidos claramente y que no existan dudas en los pasos anteriores, se prepara el cuadro de mando al mas alto nivel para su presentación y aprobación a las personas involucradas. Para que no se den contratiempos en su implementación, es importante que todos los miembros de la organización reciban la información completa sobre el trabajo y el proceso de ideas (información sobre los pasos anteriores) que han sido necesarios para crear el cuadro de mando integral. Se sugiere que a los participantes se les entregue documentación suplementaria con textos explicativos, posibles enfoques y sugerencias para el trabajo en equipo que faciliten el proceso continuo de desglosar el cuadro de mando (Ver fig. 2.16).

Octavo paso: Uno de los propósitos del cuadro de mando es hacer que los empleados vean claramente de qué forma la visión de la empresa y sus metas generales afectan las operaciones de todos los días. Para que éste proceso sea tangible y comprensible a todos los miembros de la organización, debe interpretarse como un informe coherente y convincente que muestra claramente que los esfuerzos descritos en la parte inferior del cuadro son lógicamente justificables para alcanzar con éxito los criterios expresados en la parte superior.

Además, el proceso de desglosar el CMI presupone que en una fase anterior del trabajo la empresa ya haya determinado la forma organizativa más apropiada para la utilización óptima de la competencia interna y externa, así como también de la experiencia pasada. Se recomienda que se desarrollen guías que faciliten las fases siguientes del trabajo, las cuales deben cubrir todas las preguntas, desde cómo

interpretarlo, hasta precisar que se espera de cada individuo en particular; y además es conveniente elaborar un concentrado del mismo, para que los responsables tengan un panorama y ubiquen los diferentes puntos de amarre.

En el caso de Molinos del Pacifico S.A. de C.V., este paso se omite, ya que la presente propuesta de CMI se hizo a nivel firma y no a nivel funcional. Lo cual no significa que una vez que se apruebe y se valide por parte de la dirección general, no se haga un desglose del mismo por unidad funcional.

Noveno paso: Una empresa necesita formular metas para cada indicador utilizado, ya sea de corto o de largo plazo alineándolos tanto horizontal como verticalmente, de manera tal que pueda medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias; al mismo tiempo que éstas sean coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre sí.

Décimo paso: Finalmente para completar el CMI, debemos especificar los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y la visión establecida. Dicho plan de acción debe incluir a todas aquellas personas responsables, así como un calendario para informes parciales y definitivos. Dado que estos planes tienden a ser masivos y muy ambiciosos, se recomienda que el grupo acuerde una lista de prioridades y su calendarización, porque así se evitarán muchas expectativas no manifestadas que más adelante pueden ser fuente de irritación, frustración y coraje.

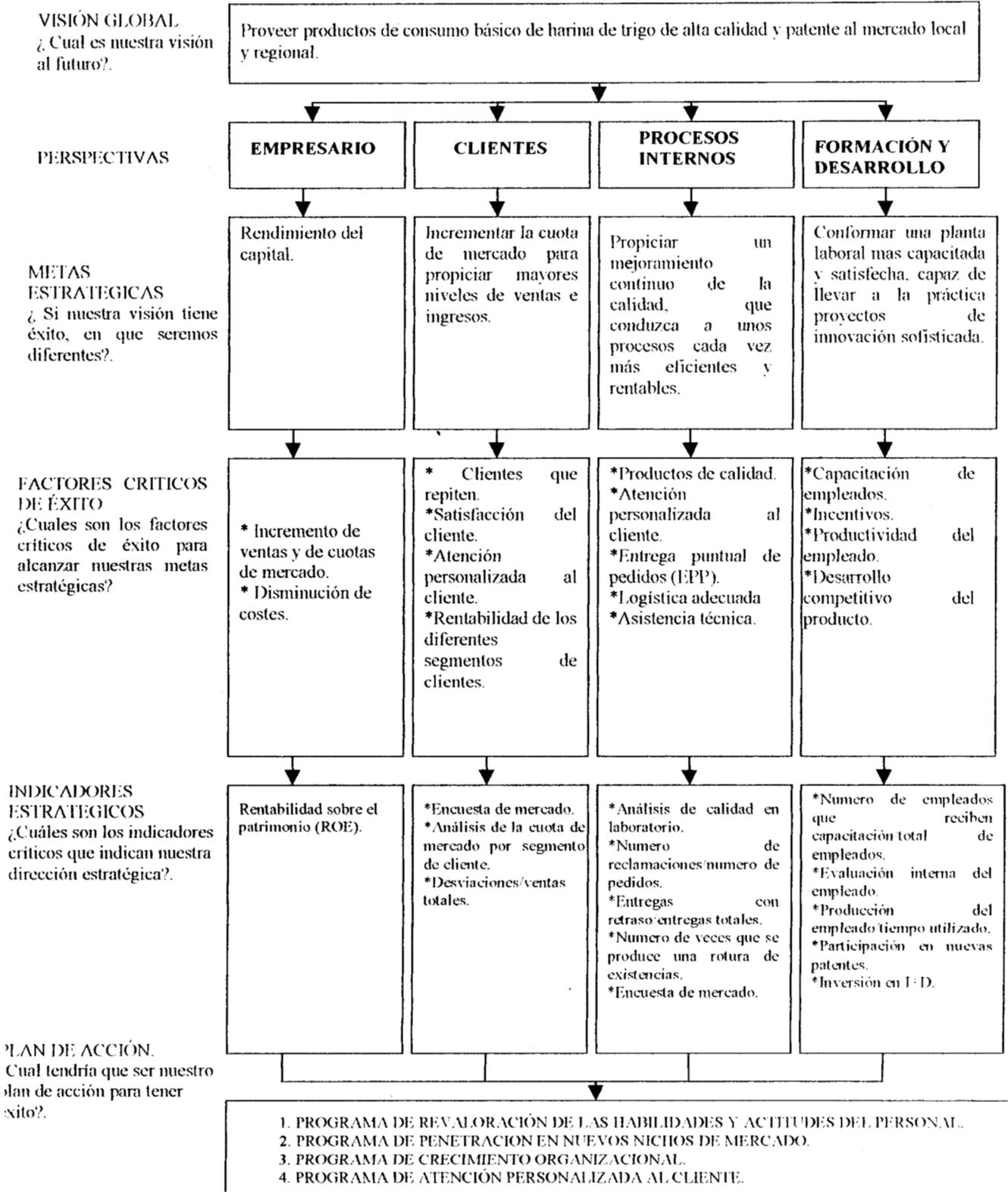


Fig. 2.16: Resumen del CMI de Molinos del Pacifico S.A. de C.V.  
Fuente: Elaboración propia con base en Olve et al. 2000.

Cabe aclarar que el plan de acción de Molinos del Pacifico S.A. de C.V. derivará de los mismos cuatro programas del planteamiento estratégico de la empresa (Ver punto 4.6), y dado que el presente instrumento de gestión aún está en proceso de creación, no podrá ser implementado hasta no ser aprobado por la dirección general de la empresa. Momento en el cual, se estará en posibilidad de establecer la identidad de la persona o equipo de trabajo responsable de implementar el CMI; así como el calendario de informes parciales y definitivos que habrán de elaborarse para integrar el nuevo sistema de información directiva que propiciará el feed-back de información de doble bucle a través del cual se dará seguimiento a la implementación de estrategias organizacionales.

Undécimo paso: En la etapa de implementación del CMI, es conveniente que se le dé seguimiento permanente para que éste cumpla con la función encomendada de servir como herramienta dinámica de gestión. Por lo que, es necesario que se contemplen soluciones a través de la tecnología de la información. En este sentido, el plan de implementación de un CMI debe incluir reglas y sugerir formas que aseguren que el seguimiento de la estrategia forma parte del trabajo diario de la empresa. Así como también, deberá incluir un mecanismo que cuestione continuamente los indicadores seleccionados, especialmente los de control a corto plazo, y en los casos apropiados, dichos indicadores deben reemplazarse por otros más actuales.

Para llevar a cabo el seguimiento del cuadro de mando, es necesario designar a una persona o equipo de trabajo para que se encargue de los problemas

inherentes a su implementación. Por lo que, en Molinos del Pacifico S.A. de C.V., el controller (director de información) que se encargará de dirigir a dicho equipo de trabajo será el gerente general, ya que es el agente de cambio con funciones similares a las de dirección, pero en un ámbito mucho más específico como es la información y el entorno; además, de ser el impulsor de las nuevas reformas en el control de gestión de la empresa.

Otros de los motivos de nombrar a la gerencia general como la encargada de implementar el Cuadro de Mando, tienen que ver con su ubicación en la estructura jerárquica y se relacionan con: a) Poseer la capacidad de imprimir vitalidad a todo lo que haga, así como a toda la información que pase por sus manos, a los proyectos futuros y a la organización en su conjunto; b) Es un director de información previsor, conocedor del entorno y de la posible evolución de la empresa. Ello, lógicamente configura un cierto equilibrio entre la planeación estratégica y los sistemas de control; c) Tiene presente en todo momento la combinación de operaciones que proporcionan los mejores resultados a la organización; d) Constituye por excelencia el eje central de transmisión de la mayor parte de información que por la organización se difunde, siendo, por otra parte, el responsable último de su recopilación, distribución, supervisión y comunicación.

Es al equipo de trabajo antes mencionado a quien se remitirán los informes parciales o definitivos, cuyo análisis detectará las desviaciones o problemas derivados de dicha implementación, mismos que habrán de ventilarse para su discusión y análisis en reuniones periódicas de todos los miembros de la empresa

## 5.2 Condiciones para implementar un Cuadro de mando Integral.

De acuerdo con Olve, et al. (2000), las principales condicionantes para la implementación de un cuadro de mando, tienen que ver con cuatro factores relacionados con la situación interna de la empresa: la información, tanto la requerida como la generada por dicha implementación; el equipo de implementación representado por el Controller; el proceso mismo de construcción del CMI y el Sistema de comunicaciones.

Desde el punto de vista de la información, y de una perspectiva meramente global, la empresa constituye un conjunto de vinculaciones más o menos establecidas y de recursos compartidos con un fin común, donde interactúan un conjunto de subsistemas de información, claramente definidos y normalizados, que son utilizados por los responsables operacionales para solucionar numerosas dificultades derivadas de la gestión cotidiana de la misma y que, para enfrentarlas, necesitan del auxilio de numerosos elementos entre los que pueden destacarse una serie de datos, informes, gráficos, tablas, etc. que constituirán lo que de ahora en adelante denominaremos Tecnología de la Información (TI).

Por otra parte, Olve et al. (2000), señala que no basta con que alguien de la empresa coloque unos cuantos indicadores seleccionados en forma de cuadro de mando, o que los traduzca a sistemas existentes, o que genere informes; lo que

determinará si el método servirá de algo es el diálogo que se haga sobre los indicadores y los razonamientos para elegir la estrategia.

De acuerdo con lo anterior, para que un CMI mantenga su vigencia tiene que haber sistemas y procedimientos que recojan información relevante y la transmitan a los empleados y socios. Una empresa no está preparada para introducir una solución basada en la TI hasta que la calidad de la información del CMI esté asegurada. Este paso consiste de dos etapas: analizar los indicadores y asegurar la fiabilidad y validez de los sistemas y métodos de medición.

En lo concerniente al análisis de los indicadores, se dice que ésta es la siguiente fase en importancia después de construido el CMI, ya que este por si solo no provocará los cambios necesarios en la organización. Los cambios sólo ocurrirán cuando cada empleado tenga evidencia tangible de su contribución a que la empresa alcance sus objetivos y dicha contribución sólo será clara y resultará interesante si se basa en las operaciones del día a día.

En cuanto al aseguramiento de la fiabilidad y validez de los sistemas y métodos de medición, se observa que una buena parte de la información en la que se basan los indicadores no financieros es difícil de obtener con los sistemas administrativos con los que cuenta la empresa; por lo que, cuando no sea posible utilizar dispositivos digitales se hace necesario obtenerlos manualmente a través de

procedimientos sencillos. Para ello se recomienda informar antes a los empleados por qué es importante medir estos factores y demostrar que medirlos ayudará en definitiva a que el negocio llegue a donde quiere ir.

Por lo tanto, el CMI solamente proporciona a la empresa una estructura que expresa su visión y estrategia en términos concretos de objetivos e indicadores, pero la empresa sigue enfrentándose al reto de crear un sistema que recoja información relevante y que también la comunique eficientemente a empleados y socios.

Para conseguir el cambio de actitud deseado, debe elegirse una TI donde la información presente las siguientes características: a) presentarse de forma comunicativa con números, figuras, diagramas o medios múltiples que faciliten el resumen; b) presentar un entorno amistoso para el usuario: contacto sencillo y familiar; c) ser de fácil acceso: la persona que necesite la información debe ser capaz de obtenerla esté donde esté; d) recoger y medir de forma coste-efectiva; los indicadores de información "soft" con frecuencia requieren instrumentos de medición nuevos. El coste de la medición no debe sobrepasar la utilidad de los indicadores.

Las posibles TI para el CMI se catalogan en tres generaciones: Primera generación, área de acción del usuario; segunda generación, sistemas ejecutivos de información; tercera generación, modelos de simulación. La primera representa la ambición más baja y la tercera la más alta.

En cuanto a la primera generación, se puede decir que uno de sus propósitos es aportar una buena visión global de los indicadores definidos en el CMI. Es fácil acceder a los datos ya que éstos se presentan en forma amistosa para el usuario, se requiere de una base de datos y se pueden desarrollar aplicaciones con herramientas de PC tan sencillas como Visual Basic, Excel, Lotus Notes, Delphi, HTML, etc. que permiten la fácil integración y presentación de texto y gráficos; y por consiguiente, la comparación entre unidades en el tiempo. Cabe aclarar que son las más comunes de encontrar.

En la segunda generación, los sistemas de información directiva requieren la vinculación del sistema de apoyo a la presentación, la herramienta analítica y la base de datos a los sistemas que les proporcionan la información. La naturaleza de los datos depende de los indicadores a incluir en el CMI, pero generalmente son datos de contabilidad y de sistemas de control de pedidos y producción. Aunque, es probable que también incluyan información sobre empleados y clientes, en especial indicadores de actitudes que se pueden vincular directamente con el sistema.

Por último, los modelos de simulación constituyen la tercera generación. Mediante la integración de las ideas fundamentales del CMI y de la teoría de sistemas, éstos modelos proporcionan un método y una técnica para modelar, estudiar y coordinar las relaciones totales en el tiempo; es decir, ayudan a percibir y comprender la interconexión entre diferentes fenómenos en lugar de verlos de forma aislada.

En cuanto al equipo de implementación representado por el Controller o director de información, éste ha de asumir una función de apoyo a la Dirección, ha de ser el complemento adecuado a cualquier tipo de decisión que en la empresa se tome y, en ese sentido, debe tomar parte en la elaboración de los planes estratégicos y operativos de la organización, así como en el análisis y evaluación de las desviaciones más significativas.

Asimismo, su función no es sólo tomar decisiones, sino que además, debe distribuir la información que circula en la empresa y juzgar las acciones que en general se estén llevando a cabo. Su actuación se dirige hacia un apoyo constante en todos los niveles de responsabilidad, pero fundamentalmente en la Dirección General.

Por último, en todo este conjunto de funciones y responsabilidades, el controller ha de orientarse hacia la supervisión general del control de gestión. Él ha de ser la figura adecuada en cuanto a que debe asumir la obligación de que las funciones se realicen de la manera correcta, y con los medios apropiados. Para el controller, la eficacia se alcanza cuando se ha demostrado por medio del control que se han obtenido los objetivos marcados.

En el punto referente al proceso de construcción del CMI, se debe tener presente no perder de vista los objetivos elementales que se pretenden alcanzar mediante el Cuadro de mando, ya que sin unos fines a alcanzar, difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes. Los objetivos más relevantes son: a)

ha de ser un medio informativo destacable, sobre todo ha de conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar; b) debe ser una herramienta de diagnóstico que trate de especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta; c) debe seleccionar tanto la cantidad como la calidad de la información que suministra en función de la repercusión sobre los resultados que se vaya a obtener; d) debe promover el diálogo entre todos los integrantes mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, en este aspecto se puede avanzar mucho en cuanto a la agilización del proceso de toma de decisiones.

No obstante haber precisado que los cuadros de mando de las diferentes áreas funcionales pueden adoptar formas muy diversas. También es cierto, que todos los cuadros de mando de una misma empresa deben concordar de una manera muy genérica al menos en cuatro partes bien diferenciadas: Una primera, en la que se deben de constatar de forma clara, cuáles son las variables o aspectos clave más importantes a tener en cuenta para la correcta medición de la gestión en un área determinada o en un nivel de responsabilidad concreto. Una segunda, en la que estas variables puedan ser cuantificadas de alguna manera a través de indicadores precisos, y en los períodos de tiempo que se consideren oportunos. En tercer lugar, en alusión al control de dichos indicadores, será necesaria la comparación entre lo previsto y lo realizado, extrayendo de algún modo las diferencias positivas o negativas que se han generado, es decir, las desviaciones producidas. Y por último, es fundamental que con imaginación y creatividad, se

consiga que el modelo de Cuadro de mando que se proponga en una organización, ofrezca soluciones cuando así sea necesario.

Así mismo, los responsables de cada uno de los Cuadros de mando de los diferentes departamentos, han de tener en cuenta una serie de aspectos comunes en cuanto a su elaboración. Entre estos cabe destacar los siguientes: a) los Cuadros de mando han de presentar sólo aquella información que resulte ser imprescindible; b) el carácter de estructura piramidal entre los Cuadros de mando, ha de tenerse presente en todo momento; c) tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas; d) no subestimar la importancia que tienen tanto los gráficos, tablas y/o cuadros de datos, etc., ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume en los cuadros de mando; e) la uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estas herramientas es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contrastación de resultados entre los distintos departamentos o áreas; f) de alguna manera, lo que se incorpore en esta herramienta, será aquello con lo que se podrá medir la gestión realizada y, por dicho motivo, es muy importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo.

Finalmente, cada vez adquiere mayor relevancia, la preocupación de las empresas por contar con unos sistemas organizados, ágiles y fluidos de comunicación entre todos los niveles de responsabilidad. Dicha comunicación se ha de dar a través de los canales que, de acuerdo con sus rasgos, se establezcan y

hagan posible que el personal, por medio del conocimiento claro de los temas que les afectan, pueda sentirse más involucrado en sus quehaceres diarios. Cualquiera que sea el nivel, ha de existir un sentimiento de integración, de participación, que en modo alguno excluya la dirección jerarquizada.

La comunicación interna en la empresa, como elemento básico en la gestión de los recursos humanos, plantea una serie de líneas de transmisión de la información, que según la literatura quedan establecidas fundamentalmente en tres: líneas ascendentes, líneas horizontales o transversales y líneas descendentes.

Lo más destacado que se ha de tomar como premisa básica de la comunicación interna en la organización es la transmisión de la información exclusivamente necesaria y, por supuesto, en el momento adecuado. El Cuadro de mando, precisamente tiene el privilegio de ser el receptor de la información ascendente con carácter a posteriori, dando la posibilidad de que cada equipo pueda avanzar en sus objetivos y a la vez obtener el feedback de información de doble bucle con el cual evaluara la efectividad de las estrategias implementadas.

### 5.3 Contribución del CMI a la gestión del conocimiento.

Olve et al. (2000), establecen que uno de los propósitos del CMI es desarrollar una organización del conocimiento o aprendizaje, en constante cambio y evolución, que asegure y mantenga la competitividad de la empresa en el futuro. Asimismo, es

importante reconocer que la transformación de la visión y estrategia en acciones concretas la hacen las personas, y en este proceso que a menudo requiere cambio de actitud, evolución de la competencia individual, etc., y en este sentido el cuadro de mando alienta a las organizaciones a usar las ideas de sus empleados, acelerando la evolución de la misma hacia el aprendizaje.

Asimismo, el término “organización del conocimiento o aprendizaje” se reserva para organizaciones con la habilidad de crear, adquirir y transmitir conocimientos, y de modificar su comportamiento para reflejar los nuevos conocimientos adquiridos. El uso de la palabra “aprendizaje” tiene la intención de subrayar la atención en el conocimiento y la formación de las personas en lo colectivo.

Mientras que para dar una definición de “conocimiento”, primeramente hay que hacer una distinción entre dato, información y conocimiento. Davenport (1999), se resiste a hacer tal distinción porque a todas luces es imprecisa, ya que la información, en última instancia es un término colectivo para designar estos tres conceptos y también es la conexión que existe entre los datos sin procesar y el conocimiento que se obtiene con el tiempo. Por lo que, el conocimiento es información valiosa de la mente humana que incluye reflexión, síntesis y contexto. Es tácito, difícil de estructurar y de capturar en máquinas, y su transferencia es complicada.

Por otra parte, la gestión del conocimiento se define como un proceso sistemático con el propósito de reunir y controlar los recursos y habilidades de los

empleados, de la misma forma que una empresa controla sus inventarios, materias primas y otros recursos físicos.

Olve et al. (2000), identifican tres escuelas (vías o teorías) a través de las cuales se puede gestionar el conocimiento: Una considera que la gestión del conocimiento es la de la información (datos); otra, la gestión de las personas y la última, se centra en la estructura que rodea a las personas y los datos.

La primera escuela, destaca el trabajo de manipular datos, que todavía no se han transformado en información (y mucho menos en conocimiento), pero que consisten en hechos que se almacenan y se ponen a disposición de ordenadores y otros medios. Mientras que la segunda, pone el acento en las personas, específicamente en su: formación, habilidad para usar herramientas tecnológicas, una cultura que estimula el conocimiento compartido y no el celosamente guardado como base del poder. Por último, la tercera escuela se centra en la estructura que rodea a las personas y los datos. Específicamente, que herramientas o estructuras le proporcionamos a las personas, que incentivos ofrecemos para motivarlas a que contribuyan con su conocimiento.

Dado que la formula para la gestión del conocimiento incluye datos, personas y estructuras. El CMI juega aquí una función natural y tal vez esencial, porque en él aparece el desarrollo de las competencias de los empleados, los datos almacenados y las estructuras que rodean a ambos elementos revisados a la luz de nuestras intenciones en el momento de elegir la estrategia de la empresa.

## Conclusiones:

El CMI es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, que aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, también introduce los inductores de la actuación futura (clientes, procesos internos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento) que derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

Las empresas innovadoras utilizan el CMI como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un CMI inicial, con unos objetivos bastante limitados para: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del CMI aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

Como sistema de gestión, el CMI puede ser utilizado para: clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

CONCLUSIONES.

Dada la importancia de la micro y pequeña empresa de la industria de la panificación y molienda de trigo como generadora de empleo, y dada la angustiante problemática de su deficiente productividad y competitividad, es importante asegurar su supervivencia, ya que juega un papel preponderante en la vida económica del país y del estado de Sinaloa.

En lo que respecta a Molinos del Pacifico S.A. de C.V., empresa en la cual se realizó el estudio de caso, encontramos que forma parte de una industria que se encuentra concentrada en las diferentes zonas productoras de trigo del país y cuya posición actual en cuanto al atractivo de la industria se cataloga como poca atractiva, situación atribuible a la naturaleza genérica del producto principal como lo es la Harina de trigo y a la estreches económica y de mercado actual que vive la empresa, lo cual imposibilita la implantación de estrategias genéricas de costos bajos.

Por lo que, para llevar al negocio a una posición de mediano atractivo, la dirección general de la empresa se ha fijado como visión: Proveer productos de consumo básico a base de harina de trigo de alta calidad y patente para el mercado regional y local. Pretendiendo alcanzar el liderazgo competitivo a través de una verdadera labor de selección y reclutamiento del personal, un mayor impulso a la investigación y desarrollo para propiciar nuevos productos y patentes que posibiliten la penetración a nuevos nichos de mercado, un atractivo programa de incentivos económicos basados en la productividad del empleado, una excelente gestión tecnológica, una esmerada atención personalizada al cliente y una mejora continua de la calidad de los productos.

Sin embargo, Molinos del Pacifico (al igual que la gran mayoría de las empresas de su tipo) adoptó para su funcionamiento la configuración empresarial o emprendedora, cuya estructura consiste en un ápice estratégico de un solo hombre y un núcleo de operaciones orgánico donde la agrupación de unidades se hace funcionalmente de manera poco estricta, y la coordinación de las mismas, así como el poder sobre todas las decisiones importantes incluida la formulación de la estrategia queda a cargo del director general.

La manera actual de formular estrategias por parte de la dirección general es como lo establece Mintzberg, un proceso sumamente intuitivo y poco analítico; mientras que la implantación de las mismas se realiza de una manera muy similar a la descrita por Bourgeois y Brodwin en el modelo del comandante, donde el director general formula y los demás implantan sin derecho a replicar o sugerir.

Así mismo el sistema de información actual que sirve de base a la toma de decisiones, adopta la forma de cuadros y tablas de datos cuantitativos donde se controlan ciertas variables en conjunto y no se concreta nada en lo particular, y dichos flujos de información como dice Mintzberg, atraviesan informalmente la estructura, produciéndose la mayoría de ellos entre el director general y los demás miembros.

Sin embargo, tanto la estructura como el sistema de gestión financiera actual, no alcanzan a proveer la innovación sofisticada que la empresa requiere para implementar los cambios necesarios que le permitirán alcanzar el liderazgo

estrategico planteado en su declaratoria de visión. A la cual esperan acceder a través de la mejora continua de la calidad, misma que los habrá de llevar al liderazgo en diferenciación del producto y a la misma vez en costos bajos.

Para ello se hace indispensable cambiar la estructura actual por otra fluida, orgánica, selectivamente descentralizada de tipo adhocratico, donde los procesos de información y decisión fluyan flexible e informalmente hasta donde hagan falta para promover la innovación.

De igual manera, también se hace necesario que la dirección general cambie su manera actual de formular e implementar estrategias. Para ello el director general debe considerar a la estrategia como un hilo conductor para la toma de decisiones, y en su formulación debe considerar los elementos de la situación interna y externa de la empresa. Y considerar los modelos de formulación e implantación de Bourgeois y Brodwin, como parte de un continuo donde la situación deseable es la establecida en el modelo Creciente, donde el director general propicia la formulación de estrategias emergidas del interior de la firma a través de un proceso que normalmente va de la base hacia arriba y donde es difícil diferenciar entre quienes formulan y los que implementan.

Como sistema de gestión, se propone adoptar el control de gestión estrategico en forma de Cuadro de Mando Integral (CMI), el cual es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, que aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, también introduce los

inductores de la actuación futura (clientes, procesos internos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento) que derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

Las empresas innovadoras utilizan el CMI como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Algunas de las razones que pueden impulsar a las empresas a desarrollar un CMI inicial, con unos objetivos bastante limitados, son: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del CMI aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión.

Como sistema de gestión, el CMI puede ser utilizado para: clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo, identificar y alinear las iniciativas estratégicas, realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

Sin embargo, lo realmente importante no surge durante la construcción del CMI, sino una vez que se implementa y la empresa tiene que decidir que sistemas de información a desarrollar para obtener la información que realmente necesita para propiciar el feedback de doble bucle y evaluar eficientemente la implantación de

estrategias permitiéndole detectar oportunamente desvíos de la misma e implementar en este caso acciones correctivas.

En cuanto a la interrogante de si se cumplió o no con la hipótesis, no se podría precisar en este momento, ya que la presente es una propuesta que aún no se implementa y por lo tanto no se está en posibilidad de responder tal interrogante. Teóricamente, la propuesta es viable, ya que el CMI se construyó alineando vertical y horizontalmente las relaciones causa-efecto y los factores críticos de éxito. En cuanto a los indicadores de la actuación, se puede decir que reflejan fielmente el planteamiento estratégico del cual se derivó la estrategia.

Finalmente, se puede generalizar que siempre y cuando el costo-beneficio lo justifique, el CMI se puede aplicar para realizar la gestión de la pequeña y mediana empresa; ya que tanto los factores críticos de éxito, como los indicadores de la actuación con los cuales se construye esta herramienta surgen del planteamiento estratégico de la misma.

Asimismo, el CMI integra los datos, las personas y las estructuras; que son considerados como los factores que propician la gestión del conocimiento. Razón por la cual Olve y colaboradores establecen que la finalidad última de ésta herramienta de gestión, es la de coadyuvar a la consolidación de las organizaciones inteligentes que nuestros tiempos reclaman.

## REFERENCIAS .

- Aktouf Omar(1998). La administración: Entre tradición y renovación. Cali, Colombia. Gaetan Morin Editeur. (p. 180-185).
- Ansoff I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. New York. Mc. Graw-Hill. P. 118-121.
- Bourgeois, L. J. Y Brodwin, D. A. (1984). Strategic Implementation: Five approaches to an elusive phenomenon. Strategic management Journal. 5.(241).64.
- Bours(1998). Elevar la competitividad, objetivo de la micro, pequeña y mediana industria. Boletín Centro- Crece. México.
- Clausewitz V.(1976). On war. Princeton, N.J.; Princeton university Press
- Chandler A.(1962). Strategy and structure: Chapter in the history of the American Industrial Enterprise. Cambridge, MA: The Mit Press.
- Chaffee, E. (1985). Three models of strategy. Academy of management review 10. 89. 9.
- Davenport T.(1999). Ecología de la información: Porque la tecnología no es suficiente para lograr el éxito en la era de la información. México. Edición en Español.
- De la Garza E. (1998). Modelos de industrialización en México. México. UAM-I.
- Fayol E.(1963). Administración industrial y general. México. Hermanos Herrero.
- Hannan, M. T. Y Freeman, J. H.(1989). Organizational Ecology. U.S.A. Harvard University Press.
- Hax A. y Majluf N.(1993). Gestión de empresa con una visión estratégica. Chile, Dolmen.
- Kaplan R. y Norton D.(1997). The balanced scorecard. Barcelona España, Ediciones Gestión 2000.

- Kessel G.(1994 p. 76). Lo negociado en el TLC. Un análisis económico sobre el impacto sectorial del tratado trilateral del libre comercio. México. ITAM. Mc. Graw-Hill.
- Kras E.(1991). La administración mexicana en transición. Gpo. Editorial Iberoamérica. México.
- Learned E.,Christensen R.,Andrews K. y Guth W..(1969).Business policy:Text and cases. Homewood, IL:Richard D. Irwin.
- Lorino, P.(1996). El control de gestión por actividades. Santafé de Bogotá. Alfaomega.
- Mintzberg H.(1988).Crafting strategy. Harvard Business Review,65(1). 66-75.
- Mintzberg H.(1991 a). La estructuración de las organizaciones. España. Ediciones Ariel. Primera Edición en Español.
- Mintzberg H. (1991 b). Mintzberg y la dirección. Madrid. España. Ediciones Diaz de Santos, S.A., Primera edición en español.
- Mintzberg H.(1997). Estrategias genéricas para la ubicación, diferenciación y elaboración del negocio medular. En Mintzberg H., Quinn, J. Y Voyer, J.. El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos. Ediciones Breve. México. Prentice Hall.
- Mintzberg H.,Quinn J. y Voyer J.(1997).El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México. Prentice Hall. Hispanoamericana. primera edición en español.
- Mintzberg H., Ahlstrand B. y Lampel J.(1998). Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management. New York, USA.The Free Press.
- Neuman V. y Morgenstern(1944).Theory of games and Economic Behavior. Princeton, N. J. Princeton University Press.
- O'Brien. (1999). Management Information system: Managing Information technology in the Internet worked Enterprice.Mc. Graw-Hill(4ta. Ed.).

Ohmae K.(1983). La mente del estratega. México. Mc. Graw-Hill.

Olve, Jan Roy y Magnus Wetter(2000).Implantando y gestionando el cuadro de mando integral: Guía práctica del Balanced Scorecard. Barcelona, España. Ediciones Gestion 2000 S. A. 1<sup>ra</sup>. Edición en castellano.

Porter, M.(1987). Ventaja competitiva. México. CECSA.

Porter M.(1996). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México.CECSA.

Ramírez G.(1999). El control de gestión en las organizaciones. México. UAM-Iztapalapa.

Sun Tzu(2000). El arte de la guerra.México D. F. Grupo editorial Tomo S.A.de C.V. 4ta. Edición.

ANEXO A.

**PRODUCCION NACIONAL DE CULTIVOS BASICOS**  
**AÑO OFERTA 1999-2000 P/**  
(Miles de toneladas)

Cultivo	1999	2000			Variación %
	(1)	Total (2=3+4)	Ciclo P-V 1999/99 (3)	Ciclo O-I 1999/2000 (4)	(5=2/1)
Total	29,293.4	30,576.9	21,088.4	9,488.6	NA
Granos	28,870.5	30,336.6	20,939.4	9,397.2	NA
Maiz	17,752.6	19,240.0	15,699.1	3,540.9	19.4
Frijol	1,353.4	893.0	635.5	257.5	(34.0)
Trigo	3,100.8	3,406.6	228.7	3,177.9	9.9
Arroz	447.6	403.1	353.3	49.8	(9.9)
Sorgo	6,216.0	6,393.8	4,022.7	2,371.1	3.9
Oleaginosas	422.9	240.4	149.0	91.4	NA
Soya	142.5	123.5	122.1	1.3	(13.3)
Ajonjolí	32.9	32.1	26.8	5.2	(2.4)
Cártamo	247.5	84.8	0.0	84.8	(65.7)
NOTA:	Se considera como año oferta la acumulación de resultados de los ciclos primavera-verano y otoño-invierno. Debido al redondeo de los datos, la suma de los parciales puede no coincidir con los totales.				
P/	Preliminar.				
P-V	Primavera-verano.				
O-I	Otoño-invierno.				
%	Porcentual.				
NA	No aplicable.				
FUENTE:	Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, Centro de Estadística Agropecuaria.				

ANEXO:1

**ANEXO 2: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD MANUFACTURERA EN AREAS DE CENSO.**

Parámetro económico.	Total Nacional.	Sinaloa.
Unidades económicas	265,427	4957
Personal total ocupado al 30/06/93.	3'210,418	39,527
Personal remunerado	2'877,983	33,725
Personal no remunerado	332,435	5,802
Remuneraciones totales al personal remunerado	70'204,955.10	584,914.10
Gastos derivados de la actividad	361'170,808.80	3'651,235.40
Ingresos derivados de la actividad	533'707,246.70	5'065,269.60

Nota: Las cantidades monetarias que se manejan en todos los anexos están dadas en miles de pesos.  
Fuente: Adaptado de censos económicos INEGI 1994.

**ANEXO 3: RESUMEN DE LA INFORMACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS MANUFACTUREROS POR SUBSECTOR DE ACTIVIDAD Y TIPO DE UNIDAD.**

Subsector de actividad y tipo de unidad.	Sinaloa	Subsector:31
Unidades productoras	4,957	2,069
Personal ocupado al 30/06/93	39,527	24,863
Remuneraciones totales al personal remunerado	584,914.10	376,635.60
Gastos derivados de la actividad.	3'651,235.40	2'720,474.80
Gastos no derivados de la actividad	325,781.50	269,013.30
Ingresos derivados de la actividad	5'065 269.60	3'654,503.50
Ingresos no derivados de la actividad	133,028.40	126,825.80
Activos fijos netos al 30/12/93	2'367,942.20	1'830,148.50
Formación bruta de capital Fijo	187,495.20	162,368.90

Fuente: Adaptado de censos económicos de INEGI 1994.

**ANEXO 4: RESUMEN DE LA INFORMACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS MANUFACTUREROS POR SUBSECTOR, RAMA, CLASE DE ACTIVIDAD Y TIPO DE UNIDAD.**

Subsector de actividad y tipo de unidad.	Sinaloa.	Subsector:31	Rama 3114	Clase 311404	Rama 3115	Clase 311502 y 311503
Unidades productoras	4,957	2,069	32	6	425	384
Personal ocupado al 30/06/93	39,527	24,863	1428	400	2,254	2091
Remuneraciones totales al personal remunerado	584,914.10	376,635.60	29,628.90	7,844.60	31,345.10	30,666.00
Gastos derivados de la actividad.	3'651,235.40	2'720,474.80				
Gastos no derivados de la actividad	325,781.50	269,013.30				
Ingresos derivados de la actividad	5'065 269.60	3'654,503.50				
Ingresos no derivados de la actividad	133,028.40	126,825.80				
Activos fijos netos al 31/12/93	2'367,942.20	1'830,148.50	325,425.80	29,750.20	95,678.30	93,467.60
Formación bruta de capital Fijo	187,495.20	162,368.90	3,688.50	- 436.90	13,120.40	12,781.10
*Producción bruta total			341,418.40	98,147.00	203,151.50	199,158.80
Valor de los prod. Elaborados.			316,880.10	96,155.40	154,158.10	150,167.40
*Insumos totales			258,495.10	86,816.80	102,463.10	100,171.30
*Materias prima auxiliares			206,942.00	73,546.60	46,526.00	44,795.70
*Valor agregado censal			82,923.30	11,330.20	100,688.40	98,977.50

\*Cifras en miles de pesos.

El subsector 31 comprende alimentos, bebidas y tabaco. Este subsector engloba a las ramas 3114 y 3115. La rama 3114 referente al beneficio y molienda de cereales y otros prod. Agrícolas, comprende a la clase 311404 inherente a la molienda de trigo. La rama 3115 se refiere a la elaboración de productos de panadería, abarcando las clases 311502 y 311503, sobre la elaboración y venta de pan y pasteles en panaderías y panadería industrial, respectivamente.

Fuente: Adaptado de censos económicos de INEGI 1994.

ANEXO 5:

Cuadro 2. Unidades Económicas y Personal Ocupado en las Principales Ramas de la Industria Manufacturera, según Personal Ocupado 1998

RAMA DE ACTIVIDAD	UNIDADES ECONÓMICAS				PERSONAL OCUPADO			
	1993		1998		1993		1998	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
SINALOA	5440	100.0	5764	100.0	36973	100.0	41143	100.0
3113 CONSERVAS ALIMENTICIAS	82	1.5	84	1.5	4597	11.5	6481	15.7
3100 BEBIDAS	149	2.7	140	2.4	4383	10.9	3731	9.0
3116 TORTILLERAS	928	17.1	1138	20.2	2625	7.2	3364	8.2
3115 PANIFICACION	458	8.4	404	7.0	2319	6.0	3753	9.0
3420 IMPRENTAS Y EDITORIALES	272	5.0	305	5.3	2944	7.6	2730	6.6
3812 ESTRUCTURAS METALICAS	827	15.2	1089	18.9	3306	8.9	3473	8.4
3118 AZUCAR	6	0.1	4	0.1	2339	6.3	1920	4.6
3112 PRODUCTOS LACTEOS	377	6.9	302	5.2	1228	3.2	1540	3.7
3114 VOLUNDAD DE CEREALES	36	0.7	43	0.7	1490	3.9	1594	3.8
3330 MUEBLES DE MADERA	128	2.3	330	5.7	1658	4.4	1554	3.7
SUBTOTAL	3493	63.7	3970	68.9	33859	91.4	38267	93.2
RES. O DE RAMAS	1977	36.3	1794	31.1	13114	35.6	13186	32.1

FUENTE: INEGI. Encuesta Nacional de Establecimientos 1993. Enumeración Integral 1998.

**ANEXO 6:**

**Actividad Económica**

<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO TRIMESTRAL POR GRAN DIVISION (Variación porcentual anual)</b>									
Concepto	1999 F/					2000			
	I	II	III	IV	Anual	I	II	III	<sup>9</sup> meses
<b>Producto Interno Bruto, a precios de mercado</b>	<b>1.8</b>	<b>3.1</b>	<b>4.3</b>	<b>5.2</b>	<b>3.7</b>	<b>7.9</b>	<b>7.6</b>	<b>7.0</b>	<b>7.5</b>
Agropecuaria, silvicultura y pesca	5.0	1.8	2.9	3.9	3.5	0.3	7.4	4.7	4.7
Materia	-1.4	-5.1	-3.5	2.9	-3.2	3.9	6.5	6.0	3.2
Industria manufacturera	1.6	4.7	5.1	4.8	4.1	9.0	7.2	7.2	8.0
Construcción	3.9	5.6	2.5	5.9	4.5	6.7	7.1	5.1	6.3
Electricidad, gas y agua	4.0	4.8	3.5	5.3	4.4	7.2	6.5	6.1	6.7
Comercio, restaurantes y hoteles	-0.9	1.9	3.9	9.2	4.1	5.9	13.2	11.0	13.0
Transporte, almacenaje y comunicaciones	7.6	8.9	9.4	9.2	8.8	13.9	12.0	13.0	12.3
Servicios financieros, seguros, actividades inmobiliarias y de alquiler	2.3	2.1	2.6	3.8	2.7	4.0	3.9	3.7	3.6
Servicios comunales, sociales y personales	0.7	1.3	2.0	2.0	1.3	3.2	3.1	2.7	3.1

NOTA: Las tasas que aquí se presentan provienen de series no corregidas estacionalmente. Las series deseasonalizadas se pueden consultar en la "Colección Estadísticas Económicas".  
F/ F/ Es preliminares.  
FUENTE: INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México.

**INDUSTRIA MANUFACTURERA  
PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA,  
DIVERSOS PAISES  
(Indices, 1993=100)**

Periodo	Mexico		Estados Unidos a/	Canadá a/	Japón a/	Alemania a/	Corea c/	Reino Unido c/	Colombia d/
	Indice a/	Promedio b/							
<b>1999 P/</b>									
Enero	132.6	136.6	128.8	114.4	112.6	162.5	178.4	103.4	121.6
Febrero	138.0	137.3	129.8	115.0	115.0	150.2	179.8	103.4	117.0
Marzo	139.4	137.7	150.6	115.1	115.4	141.6	186.5	104.6	115.5
Abril	138.3	138.2	130.9	114.0	112.5	154.1	180.7	105.0	117.5
Mayo	140.5	138.5	131.6	110.5	116.4	163.7	185.6	105.7	120.4
Junio	142.8	138.6	131.9	110.7	116.1	154.0	191.8	105.4	125.1
Julio	134.2	138.9	132.2	112.6	116.5	160.0	194.6	106.5	-
Agosto	136.8	138.7	133.0	113.2	118.9	174.0	191.3	107.0	-
Septiembre	139.1	138.6	133.5	112.1	117.9	154.6	195.9	107.4	-
Octubre	140.2	138.9	134.7	110.4	118.3	156.6	200.8	107.0	-
Noviembre	142.1	139.2	135.8	112.9	120.5	152.0	207.1	107.9	-
Diciembre	143.2	139.2	136.5	114.5	120.2	170.7	203.7	108.0	-
<b>2000</b>									
Enero	136.8	139.7	137.3	115.8	119.8	167.3	209.2	107.7	-
Febrero	141.9	140.5	137.6	113.5	120.8	162.2	204.6	107.8	-
Marzo	146.8	141.8	139.0	114.2	120.0	155.3	201.3	108.9	-
Abril	145.7	142.7	138.7	112.2	121.7	179.4	195.4	108.3	-

**ANEXO 8:**

**PRODUCTO INTERNO BRUTO TOTAL Y DEL SECTOR ALIMENTARIO**

**Cifras anualizadas 1998-2000 P/ (A precios de 1993)**

Periodo	PIB total	Agropecuario, silvicultura y pesca		Industria de alimentos, bebidas y tabaco	
	Miles de pesos	Miles de pesos	Participación % en el PIB total	Miles de pesos	Participación % en el PIB total
<b>1998</b>	<b>1,331,596,027</b>	<b>77,397,735</b>	<b>5.8</b>	<b>69,676,069</b>	<b>5.2</b>
I trimestre	1,315,662,453	77,621,392	5.9	68,861,606	5.2
II trimestre	1,337,452,329	73,703,772	5.5	70,613,744	5.3
III trimestre	1,297,947,761	66,713,547	5.1	67,871,539	5.2
IV trimestre	1,375,321,563	91,552,230	6.7	71,357,388	5.2
<b>1999</b>	<b>1,380,214,449</b>	<b>80,080,247</b>	<b>5.8</b>	<b>73,236,933</b>	<b>5.3</b>
I trimestre	1,339,883,124	81,513,948	6.1	71,579,359	5.3
II trimestre	1,379,453,721	75,011,998	5.4	74,866,441	5.4
III trimestre	1,354,104,108	68,631,449	5.1	71,662,007	5.3
IV trimestre	1,447,416,842	95,163,591	6.6	74,839,925	5.2
<b>2000</b>					
I trimestre	1,445,771,721	82,268,927	5.7	75,941,442	5.3
II trimestre	1,484,680,775	80,564,259	5.4	77,338,488	5.2
III trimestre	1,449,546,565	71,832,050	5.0	74,745,929	5.2
IV trimestre					

## ANEXO 9:

**CARACTERISTICAS PRINCIPALES DE LOS ESTABLECIMIENTOS  
MANUFACTUREROS POR SUBSECTOR, RAMA DE ACTIVIDAD Y ESTRATOS DE  
PERSONAL OCUPADO TOTAL PROMEDIO.**

Subsector y estrato de personal	Unidades económicas	Personal ocupado promedio	*Remuneraciones totales al personal remunerado	*Activos fijos netos al 31/12/93	*Formación bruta de capital fijo	*Producción bruta total	*Valor de los productos elaborados	*Insumos totales	*Materias primas y auxiliares	*Valor agregado censal bruto
Sinaloa:	4,957	40,452	584,914.	2,367.9	2,187.	4,669.6	4,288.8	3,231.4	2,144.5	1,438,164
0-20	4,721	14,038	10	42	495	57	22	92	16	345,510.90
21-100	176	7,252	81,903.0	387,730.	20,262	997,137.	969,132.	651,626.	518,234.	322,733.10
101-500	48	8,795	8	80	.10	80	40	70	10	319,207.30
501-más personas	12	10,367	121,326.	440,913.	14,210.	925,744.	830,299.	603,011.	436,213.	451,713.20
			50	80	.00	90	10	80	50	
			204,332.	659,298.	59,967	1,297.0	1,185.8	978,810.	632,153.	
			40	60	.20	18	36	90	90	
			177,351.	725,154.	93,055	1,449.7	1,303.5	998,043.	557,915.	
			50	00	.90	56	54	50	00	
Subsector:31	2,069	25,438	376,635.	1,830.1	162.36	3,482.1	3,238.0	2,514.4	1,691.1	967,692.40
0-20	1935	6,559	60	48.5	8.90	80	28	88	88	184,017
21-100	93	4,017	33,637.5	338,677.	9,459.	664,827	657,686	480,810	383,717	167,642.80
101-500	30	5,451	0	30	60	90	40	90	295,787	171,209.70
501-más personas	11	9,411	64,244.9	292,900.	8,608.	567,721	518,025	400,078.	70	444,822.90
			0	30	10	20	50	40	454,667	
			107,866.	476,637.	51,436	812,961	761,281	641,751.	10	
			50	40	.10	40	70	70	557,086	
			170,886.	721,934.	92,866	1,436.6	1,293.0	991,847.	90	
			70	10	.10	70	35	20		
Rama 3114	32	1,428	29,628.9	325,425.	3,688.	341,418.	316,880	258,495.	206,942	82,923.30
0-15	12	108	0	80	50	40	10	10	9,575.10	7,943.70
21-100	16	711	1,979.60	113,574.	301.10	20,183.4	18,619.6	12,239.7	132,286.	62,806.50
101-250	4	609	17,982.6	90	2,947.	0	0	0	20	12,173.10
			0	115,022.	60	221,192.	203,613.	158,386.	64,504.9	
			9,666.70	60	439.8	80	80	30	0	
				96,829.3		100,042.	94,616.7	87,869.1		
			0	0		20	0	0		
Rama 3115	425	2,254	31,345.1	95,678.3	13,120	203,151.	154,158.	102,463.	46,526	100,688.40
0-20	419	1,413	0	0	40	50	10	10	18,735.2	18,322.90
21-1000	11	841	5,943.80	26,277.3	756.10	41,991.4	41,813.8	23,668.5	0	82,365.50
			25,401.3	0	12,364	0	0	0	27,790.8	
			0	69,401	30	161,160.	112,344.	78,794.6	0	
						10	30	0		

• Cantidades monetarias en miles de pesos.

• Fuente: Adaptado de censos económicos de INEGI 1994.

**ANEXO 10:**

**UBICACIÓN DE LOS PRINCIPALES ESTABLECIMIENTOS MANUFACTUREROS DEL SUBSECTOR 31 Y DE LAS RAMAS 3114 Y 3115, POR MUNICIPIO.**

SUBSECTOR	MOCHIS	GUASAVE	SALVADOR ALVARADO	CULIACAN	MAZATLAN
SUBSECTOR 31	279	303	130	611	336
RAMA 3114	11	3	---	13	---
RAMA 3115	58	79	37	95	61
TOTAL	69 (24.73%)	82 (27.06%)	37(28.46%)	108 (17.67 %)	61 (18.15 %)
RAMA3116(MOLINERIA DE NIXTAMAL Y FAB. TORTILLA)	121 43.37 %	94 31.02 %	33 25.38 %	323 52.86 %	165 49.11 %

Nota: Se introduce la rama 3116 para enriquecer la comparación, ya que aparte de que es el principal sustituto del trigo; también es considerada como una de las tres ramas más importantes del subsector.

Fuente: Adaptado de censos económicos de INEGI 1994.