



UN-A-CH
BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSITARIA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I



**“LA IMPLEMENTACIÓN DEL FINANCIER BALANCED
SCORECARD, COMO FACTOR IMPULSOR DEL
DESARROLLO DE LA MUEBLERÍA ALBANIA A
TRAVÉS DE NACIONAL FINANCIERA”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

PRESENTA:

L.A.E. EDUARDO NURICUMBO NANGUSE

DIRECTOR DE TESIS:

DR. JULIO ISMAEL CAMACHO SOLIS

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS, MAYO DE 2012.



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS
Facultad de Contaduría y Administración C-1
Coordinación de Investigación y Posgrado



Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
Abril 11 de 2012
Oficio No. CIP/075/12

C. EDUARDO NURICUMBO NANGUSE
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA
PRESENTE.

Por este medio me permito informar a usted que SE AUTORIZA la impresión de su tesis titulada "LA IMPLEMENTACIÓN DEL FINANCIER BALANCED SCORECARD, COMO FACTOR IMPULSOR DEL DESARROLLO DE LA MUEBLERIA ALBANIA A TRAVÉS DE NACIONAL FINANCIERA PARA LA GESTIÓN 2012", toda vez que ha sido liberada según oficio sin número de fecha 03 de Marzo de 2012, suscrito por el Dr. JULIO ISMAEL CAMACHO SOLÍS, Director de la Tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado, y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

ATENTAMENTE
"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

DR. RAFAEL T. FRANCO GURRIA
DIRECTOR



Agradecimientos

Esta tesis, si bien ha requerido esfuerzo y mucha dedicación, no hubiera sido posible finalizarla sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que a continuación mencionaré y muchas de las cuales han sido un soporte para su culminación.

Primero y antes que nada, agradezco a mi Director de tesis, Dr. Julio Ismael Camacho Solís, por su constante seguimiento y generosidad al brindarme la oportunidad de recurrir a su capacidad y experiencia científica en un marco de confianza, afecto y amistad, fundamentales para la concreción de este trabajo.

De igual manera mi más sincero agradecimiento al Dr. Manuel de Jesús Moguel Liévano, Dr. Hilario Laguna Caballero y al Dr. José Roberto Trejo Longoria, por sus preciados y relevantes aportes, críticas, comentarios y sugerencias en mi investigación.

Contenido

Introducción.

Pág.

Capítulo I.- Problematicación del objeto de estudio.

1.1 Planteamiento del problema de investigación.....	01
1.2 Determinación de los objetivos de investigación.....	02
1.2.1 Objetivo general.....	03
1.2.2 Objetivos específicos.....	03
1.3 Justificación de la investigación.....	04
1.4 Delimitación espacial y temporal de la investigación.....	04

Capítulo 2.- Conceptualización del objeto de estudio.

2.1 Escuelas y enfoques de la teoría de la administración.....	05
2.2 Financial Balanced Scorecard.....	20
2.2.1 Orígenes del Balanced Scorecard (BSC).....	22
2.2.2 Características del Balanced Scorecard.....	23
2.2.3 Beneficio del Balanced Scorecard.....	24
2.2.4 Interpretación del BSC.....	26
2.2.5 ¿Cómo se usa Balanced Scorecard?.....	27
2.2.5.1 Definición de Visión y Estrategias.....	27
2.2.5.2 Definición de Indicadores.....	28
2.2.5.3 Características de los indicadores.....	29
2.2.5.4 Implementación del BSC.....	30
2.2.6 Relación entre las cuatro perspectivas y los indicadores.....	30
2.2.7 Principales bases teóricas del Balanced Scorecard.....	31
2.2.8 Herramienta estratégica.....	33
2.2.9 Mapas Estratégicos.....	36
2.2.10 Perspectivas del Balanced Scorecard.....	37
2.3 Financiamiento para el desarrollo empresarial	
2.3.1 Desarrollo Empresarial.....	47
2.3.2 La Banca de Desarrollo en México.....	48

2.3.3 El financiamiento.....	52
2.3.3.1 Existen diferentes fuentes de financiamiento.....	52
2.3.3.2 Financiamiento a corto plazo.....	52
2.3.3.3 Financiamiento a largo plazo.....	52
2.3.4 Instituciones Financieras.....	53
2.3.4.1 Instituciones financieras privadas.....	54
2.3.4.2 Instituciones financieras públicas.....	54
2.3.4.3 Entidades financieras.....	54
2.3.5 Financiamiento para el desarrollo.....	54
2.3.6 Nacional Financiera (Nafin)	55
2.3.6.1 Programas de apoyo empresarial de Nafin.....	61
2.3.6.2 Requisitos para obtener apoyo de Nafin.....	62

Capítulo 3.- Contextualización del objeto de estudio.

3.1 Estado de Chiapas.....	63
3.1.1 Etimología.....	63
3.1.2 Geografía física.....	63
3.1.3 Población.....	64
3.1.4 Regiones Socio-Económicas.....	65
3.1.5 Tuxtla Gutiérrez.....	70
3.1.6 Villaflores.....	72
3.1.7 Tonalá.....	73
3.1.8 La Concordia.....	74
3.1.9 Jaltenango de la Paz (Ángel Albino Corzo)	76
3.1.10 Jiquipilas.....	78
3.1.11 Copainalá.....	79
3.1.12 Socoltenango.....	81
3.1.13 Tecpatan.....	82
3.2 Mueblería Albania	
3.2.1 Antecedentes.....	83
3.2.2 Historia.....	84
3.2.3 Base Legal.....	84
3.2.3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos..	84

3.2.3.2 Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.....	85
3.2.3.3 Código Fiscal de la Federación.....	85
3.2.3.4 Ley de Impuesto Sobre la Renta.....	85
3.2.3.5 Ley del Trabajo.....	86
3.2.3.6 Ley del Instituto del Fondo Nacional para Vivienda de los Trabajadores.....	86
3.2.3.7 Código de Comercio.....	86
3.2.4 Misión.....	87
3.2.5 Visión.....	87
3.2.6 Valores.....	87
3.2.7 Logo de la empresa.....	88
3.2.8 Giro de la empresa.....	88
3.2.9 Características de la empresa.....	89
3.2.10 Instalación e imagen.....	89
3.2.11 Servicio a clientes.....	90
3.2.12 Ubicación.....	90
3.2.13 Organigrama de la empresa.....	91
3.2.14 Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.....	92

Capítulo 4.-Abordaje Metodológico del objeto de estudio.

4.1 Definición del alcance de la investigación.....	93
4.2 Formulación de la hipótesis de investigación.....	93
4.3 Selección del universo de investigación.....	95
4.4 Selección, diseño y aplicación de los instrumentos de investigación.....	95
4.5 Procesamiento de resultados.....	98
4.6 Análisis e interpretación de resultados.....	111

Capítulo 5.-Propuesta de Solución al problema de investigación

5.1 Propuestas de solución.....	115
---------------------------------	-----

Conclusiones Generales

Bibliografía

Introducción.

Las tesis constituyen uno de los últimos requisitos académicos para optar al título profesional o grado académico de maestría, éstas publicaciones reflejan los resultados de estudios e investigaciones que realizan licenciados bajo supervisión docente, por lo cual, representan una valiosa expresión bibliográfica del quehacer académico de la universidad.

Esta tesis, propone hacer un cuadro de mando integral que impulsará el desarrollo de la Mueblería Albania a través de Nacional Financiera.

La investigación que aquí se presenta, está dividida en cinco capítulos, y cada uno de ellos aborda metodologías diferentes, por lo que siguen técnicas de investigación y presentación de resultados propios.

El capítulo 1 titulado “La problematización del objeto de estudio” aborda diversos planteamientos, procesos y estrategias a través de los cuales se construye el objeto de estudio, incluye las orientaciones metodológicas y teóricas en las que de manera inicial se sustentó el problema de investigación, los objetivos del mismo, su justificación y su delimitación espacial y temporal.

El capítulo 2 titulado “Conceptualización el objeto de estudio” conceptualiza el objeto de estudio en dos variables, la primera que es independiente; la implementación del Financial Balanced Scorecard y la segunda que es dependiente; el desarrollo de la Mueblería Albania a través del apoyo de la Banca de desarrollo Nacional Financiera .

El capítulo 3 titulado “Contextualización del objeto de estudio” enuncia al Estado de Chiapas a los municipios donde se ubican las sucursales, y la matriz Mueblería Albania.

El capítulo 4 titulado “Abordaje metodológico del objeto de estudio” se analiza la metodología empleada, se define el alcance de la investigación y se formula la hipótesis.

“La implementación del Financial Balanced Scorecard, como factor impulsor del desarrollo de la Mueblería Albania a través de Nacional Financiera.”

Finalmente se concretan las conclusiones generales, se mencionan los aspectos más relevantes, como la identificación del problema, la validación de la hipótesis y las alternativas de solución pertinentes.

“La implementación del Financial Balanced Scorecard, como factor impulsor del desarrollo de la Mueblería Albania a través de Nacional Financiera.”

Capítulo 1

Capítulo 1.- Problematicación del objeto de estudio.

Este capítulo comprende el planteamiento del problema de investigación, determina los objetivos generales y específicos, la justificación y delimitación del mismo.

1.1 Planteamiento del problema de investigación.

Hoy en día las empresas están luchando por ser más eficientes y tener mayor participación en el mercado. Para lograr esto, las empresas necesitan de un crecimiento constante, lo que las obliga a canalizar sus recursos financieros a diferentes áreas.

Las finanzas juegan un papel muy importante dentro de la planeación de las empresas, ya que la administración financiera tiene como objetivo maximizar el patrimonio de la empresa. Actualmente, las empresas tienen diferentes opciones de financiamiento entre las cuales se encuentran: proveedores, clientes, aportaciones de capital, factoraje, uniones de crédito, arrendadoras financieras, bancos, entre otros.

En México el gobierno federal mediante el "Decreto que autoriza a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para la fundación de una Sociedad Financiera con carácter de Institución Nacional de Crédito" creó la Banca de Desarrollo Nacional Financiera, (NAFINSA) para promover el acercamiento entre empresarios e instituciones de financiamiento y creación de programas con el objetivo de que las PYMES tengan acceso a financiamiento y otros servicios (capacitación y asistencia técnica) de desarrollo empresarial para así desarrollar una cultura empresarial y fomentar el desarrollo económico del país, para generar una gran proporción del Producto Interno Bruto y del empleo.

El problema es que la demanda de productos ha aumentado considerablemente en el último año, la empresa no tiene la suficiente capacidad para soportar la adquisición de mercancías, derivado de esto, se presentan inconformidades por parte de los clientes provocando la pérdida de cartera de clientes, es por eso que Mueblería

Albania ve la necesidad de buscar un financiamiento a través de Nafin. Parte del problema, es que el plazo de pago de mercancías con el proveedor es de 3 meses y con el cliente de 12, esto deriva espera en la recaudación de pagos y espera en liquidez para poder adquirir nueva mercancía.

Se ha determinado que la empresa en estudio no realiza una gestión integral de sus recursos y actividades en las condiciones exigentes de la actual coyuntura. En concreto no lleva a cabo una planeación adecuada de los recursos y actividades lo que no permite hacer evaluaciones entre lo que se ha utilizado y lo que se ha planeado y de esa forma realizar los ajustes correspondientes; tampoco dispone de una organización estructural y funcional que sea capaz de aglutinar todos los recursos y orientarlos a una efectiva realización de las actividades; en el mismo contexto no se dispone de una dirección táctica y estratégica que oriente los recursos al cumplimiento de las metas, objetivos, misión y visión empresarial: en este contexto es deficiente la toma de decisiones, por la falta de información que provenga no sólo del aspecto financiero, si no también del aspecto del cliente, los procesos empresariales, capacitación y entrenamiento del personal, etc.

Luego también se ha determinado una deficiente coordinación e integración de los recursos. Otro aspecto de la deficiente gestión integral, lo constituye el control interno deficiente, que no tiende a proteger los recursos, a la verificación de las funciones y a tener las pautas orientadoras del buen uso.

1.2 Determinación de los objetivos de investigación

Los objetivos de la investigación exponen de manera clara y precisa el logro que se desea obtener, lograr o, simplemente analizar, se definen como guías de estudio y su alcance es determinante para el investigador, éstos deben expresarse con claridad y ser susceptibles de ser alcanzados, deben estar redactados con claridad y dirigidos a la obtención de conocimientos, finalmente deben contener una finalidad.

1.2.1 Objetivo general

El objetivo general es un enunciado global sobre el resultado final que se pretende alcanzar en una investigación, precisa su finalidad, expresa un logro sumamente amplio y es formulado como propósito general de estudio, su redacción guarda mucha relación con el título de la investigación.

El objetivo general de la presente investigación es:

Implementar el Financial Balanced Scorecard para impulsar el desarrollo de la Mueblería Albania a través del apoyo de nacional financiera.

1.2.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos representan los pasos que se han de realizar para alcanzar el objetivo general. facilitan el cumplimiento del objetivo general mediante la determinación de etapas o la precisión y cumplimiento de los aspectos necesarios en este proceso, señalan propósitos o requerimientos en orden a la naturaleza de la investigación, se derivan del general y, como su palabra lo dice, inciden directamente en los logros a obtener, deben ser formulados en términos operativos, incluyen las variables o indicadores que se desean medir.

Objetivos específicos:

- 1.- Obtener apoyo financiero de Nafin.
- 2.- Adquirir la mercancía suficiente para soportar la demanda de las ventas.
- 3.-Mejorar la capacidad competitiva de la organización a través del modelo del Balanced Scorecard, a fin de ofrecer los mejores beneficios del mercado.
- 4.-Elaborar la implementación del para Balanced Scorecard para mejorar la gestión financiera y optimizar el proceso de compras.
- 5.-Perfeccionar los procesos administrativos en base a las perspectivas del Balanced Scorecard.
- 6.-Construcción de indicadores de medición asociados a cada objetivo.
- 7.-Monitorear el comportamiento de los indicadores.

1.3 Justificación de la investigación

La justificación consiste en indicar las razones de peso que tiene el investigador para el estudio del problema, el porqué se realiza la investigación y a quién beneficia, esta centrado en presentar las razones teóricas que justifican la investigación señalando todos los conocimientos que brindará sobre el objeto investigado, indicará la aplicabilidad de la investigación, su proyección en la sociedad, y señalará el diseño de la investigación a otras investigaciones.

Financial Balanced Scorecard Es una herramienta de control empresarial para dar a cualquier organización, grande o pequeña los elementos para medir y monitorear su éxito a través de indicadores financieros alineados a los objetivos a corto y largo plazo que se desean cumplir. El principio que lo sustenta es: "No se puede controlar lo que no se puede medir". ésta investigación brindará un cuadro financiero de mando integral para obtener financiamiento en la banca de desarrollo Nacional Financiera, tendrá una proyección en beneficio de la Mueblería Albania y será un método, que podrá ser utilizado en investigaciones futuras.

1.4 Delimitación espacial y temporal de la investigación

La presente investigación tendrá una delimitación espacial en la Mueblería Albania, ubicado 2do and #389 entre calle Laurel y and los cocos Col. Albania baja Tuxtla Gutiérrez, Chiapas. Presentando como delimitación temporal un horizonte de 12 años partiendo de 1999 hasta 2011.

“La implementación del Financiamiento Balanced Scorecard, como factor impulsor del desarrollo de la Mueblería Albania a través de Nacional Financiera.”

Capítulo 2

Capítulo 2.- Conceptualización del objeto de estudio.

La conceptualización del objeto de estudio, es el estudio de las variables de investigación con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, como apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos, la originalidad del estudio se reflejará en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones y en general, el pensamiento del investigador.

2.1 Escuelas y enfoques de la teoría de la administración.

Según Trejo (2010), la administración ha sido una actividad social que ha crecido continuamente tanto en dimensión como en importancia, la administración ha tenido su desarrollo en la sociedad en general y en las organizaciones en particular, sin distinción de tamaño ni de actividad económica o social. Las organizaciones pueden ser lucrativas o asistenciales, grandes consorcios o microempresas, fabricantes de productos o promotoras de servicios, pero todas ellas tienen la necesidad de la administración; sin la administración, no es posible que una organización logre los fines para los que fue creada.

La administración posee su propio cuerpo de conocimientos, sus métodos para enriquecer ese contenido y sus propósitos. La teoría de la administración está compuesta por una serie de conocimientos aplicables en las organizaciones y se apoya en otras disciplinas, entre ellas la psicología, la sociología, la antropología, el derecho, las matemáticas y la economía.

La teoría de la administración tiene como función brindar un medio para la clasificación de conocimientos administrativos significativos y pertinentes y coadyuva a decidir lo que hay que hacer para actuar mejor como administradores. Sin la teoría de la administración, los administradores únicamente tendrían la intuición, las corazonadas y la esperanza, que son de limitada utilidad en las organizaciones cada vez más complejas.

En la literatura administrativa existen referencias históricas en donde se manifiesta que la administración ha existido desde las primeras civilizaciones, Khandwalla. (1977), manifiesta que un ejemplo de ello son los egipcios con sus monumentales construcciones erigidas 4000 años a.C. No fue sino hasta el movimiento de la administración científica, cuando se desarrolló el cuerpo sistemático de conocimientos de la administración.

Numerosas y muy diferentes contribuciones de autores y especialistas han dado como resultado diferentes enfoques de la administración, los cuales han originado el surgimiento de diversas teorías de la administración.

Dado que no hay una teoría de la administración universalmente aceptada, se abordan las escuelas y los enfoques de sistemas, contingencias y calidad; que de alguna manera se aplican en la organización hospitalaria objeto del presente estudio. Aunque prácticamente las escuelas y los enfoques surgieron en sucesión cronológica, los nuevos conocimientos no han sustituido a los antiguos, en buena medida la fusión de conocimientos a sido actitud de los teóricos más recientes quienes han integrado los conocimientos acumulados.

A continuación se desarrollan a manera de síntesis, las escuelas y los enfoques de la corriente de pensamiento teórica de la administración, que fundamentan el presente estudio.

Escuela clásica.

Según los teóricos de la administración, esta escuela esta formada por la administración científica y por la teoría clásica de la administración.

Administración científica.

El principal exponente de la administración científica fue Frederick W. Taylor, su teoría la describe en su obra Principios de administración científica escrita en 1911. Taylor (1998), considera que el objetivo principal de la administración es asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados.

Según Taylor las palabras máxima prosperidad están empleadas en su sentido más amplio, para dar a entender no solo grandes dividendos para los patrones, sino también el desarrollo de todas las ramas de la empresa hasta su estado más elevado, de manera que la prosperidad pueda ser general y permanente.

De igual manera, máxima prosperidad para cada uno de los empleados significa no solo salarios mas elevados que los que ordinariamente reciben los trabajadores de acuerdo a sus funciones, sino que, lo que aún tiene mayor importancia, significa también la formación de cada trabajador hasta llegar al estado de su máxima eficiencia, de manera que, hablando en términos generales, sea capaz de hacer la calidad más elevada del trabajo para el lo hace apto su capacidad natural.

La esencia de la administración científica la constituyen los cuatro principios propuestos por Taylor, que son:

El primero, el desarrollo con una ciencia con reglas rígidas para cada movimiento de cada uno de los trabajadores, y el perfeccionamiento y la estandarización de todos los instrumentos y condiciones de trabajo.

El segundo, la selección cuidadosa y el subsiguiente adiestramiento de los trabajadores hasta convertirlos en trabajadores de primera, y la eliminación de todos los que se niegan o que sean incapaces de adoptar los mejores métodos de trabajo.

El tercero, la ayuda y la vigilancia constante por parte de la dirección y el pago a cada trabajador de una generosa bonificación diaria por trabajar aprisa y por hacer lo que se le diga que haga.

Y el cuarto, una división casi por igual del trabajo y de la responsabilidad entre el trabajador y la dirección. Durante toda la jornada la dirección debe trabajar casi codo con codo con los trabajadores, ayudándolos, alentándolos y despejándoles el camino.

Aunque el modelo de Taylor resulto polémico, estimulo el pensamiento y el interés por las organizaciones formales y dejó un conjunto de nuevas ideas para promover la eficiencia y la eficacia organizacional.

Para Taylor y sus seguidores el instrumento básico para racionalizar el trabajo de los obreros fue el estudio de tiempos y movimientos. Comprobó que el trabajo puede ser ejecutado mejor y más económicamente mediante el análisis del trabajo.

Teoría clásica de la administración.

Aunque la administración científica señaló el camino para una organización más eficiente, su hincapié dejó muchas preguntas sin respuesta para los altos niveles de la administración. Varios teóricos administrativos abordaron esos problemas del proceso administrativo general y del diseño organizacional a comienzos del siglo XX. Según Brown, y Moberg, (1983), los más importantes fueron Fayol considerado como el padre de la teoría clásica de la administración, Mooney y Reiley, y Gulick y Urick.

En teoría administrativa clásica de la administración existen diversos elementos comunes, consistentes en: Primero, al igual que Taylor, los teóricos clásicos se interesaban por el proceso de la cooperación eficiente. Segundo, desarrollaron principios y funciones de administración como la espina dorsal de su teoría de las organizaciones. Tercero, consideraron universales a estos principios y funciones, en el sentido de que su aplicabilidad no era afectada por la naturaleza específica o por la misión de cualquier organización. Y Cuarto, tuvieron cuidado en distinguir entre la teoría o ciencia de las organizaciones y el arte o técnica de su aplicación.

En el desarrollo de esta área, el trabajo de Fayol (1998), fue el más amplio y el que ha tenido el mayor impacto. Se basó en sus propias experiencias como gerente y trató de desarrollar una teoría total coherente. Lo primero que hizo Fayol fue dividir las operaciones de la organización en seis funciones, las cuales están íntimamente interrelacionadas. Estas funciones son: Operaciones técnicas (producción, fabricación, transformación); operaciones comerciales (compras, ventas, cambios); operaciones financieras (búsqueda y gerencia de los capitales); operaciones de seguridad (protección de los bienes y de las personas); operaciones de contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.); y, operaciones administrativas (previsión, organización, dirección, coordinación y control).

“La implementación del Financial Balanced Scorecard, como factor impulsor del desarrollo de la Mueblería Albania a través de Nacional Financiera.”

El interés de Fayol se centró en esta última actividad pues a su juicio, las destrezas administrativas habían sido el aspecto más descuidado de las operaciones de la empresa. Definió la administración a partir de cinco funciones: Planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Fayol eligió con cuidado la designación principios de la administración en lugar de los términos reglas o leyes:

“Emplearé con preferencia la palabra principios, despojándola de toda idea de rigidez. No hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa; todo es en ella cuestión de medida. No hay que aplicar casi nunca dos veces el mismo principio en condiciones idénticas: es preciso tener en cuenta circunstancias diversas y cambiantes, hombres igualmente diversos y cambiantes y muchos otros elementos variables.

Por eso los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades. Se trata de saber utilizarlos. Es un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y mesura”.

Fayol enunció los 14 principios de la administración que según él, “con mayor frecuencia hubo de aplicar”.

1º La división del trabajo;

2º La autoridad;

3º La disciplina;

4º La unidad de mando;

5º La unidad de dirección;

6º La subordinación de los intereses particulares al interés general;

7º La remuneración;

8º La centralización;

9º La jerarquía;

10° El orden;

11° La equidad;

12° La estabilidad del personal;

13° La iniciativa;

14° La unión del personal.

El trabajo pionero de Fayol, y las contribuciones relacionadas de otros autores, proporcionaron una base para el pensamiento administrativo que rige en la actualidad.

Escuela de las relaciones humanas.

El tercer periodo importante dentro del desarrollo de la teoría de la administración enfatizó las relaciones humanas dentro de las organizaciones. Empezando alrededor del año 1930 el periodo de las relaciones humanas se extendió hasta casi el año 1950.

En gran parte, el periodo de las relaciones humanas representó una reacción ante los aspectos deshumanizantes de la administración científica. El concepto que se tenía del trabajador evolucionó de una insensible unidad humana no identificada dentro de una línea de ensamble, a una persona con emociones y valor.

Tal vez las aportaciones más importantes que se hicieron a la teoría de la administración durante el periodo de las relaciones humanas provinieron de los experimentos realizados en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company. Estos experimentos se han llegado a reconocer con el nombre de “experimentos Hawthorne”. Los experimentos revelaron que una organización es algo más que una estructura formal o arreglo de funciones. Hicks y Gullett (1987), afirman que Mayo señaló: “Una organización es un sistema social, un sistema de jerarquías, de sistemas informales, ritos y una mezcla de comportamientos lógicos, no lógicos e ilógicos”.

Algunas de las aportaciones de los trabajos realizados por Elton Mayo a la administración son:

- La empresa es una entidad social, formada por múltiples grupos informales o espontáneos.

- El interés de las personas en su trabajo no se limita a un vínculo económico, sino a relaciones sociales, donde están presentes las necesidades de reconocimiento y motivación.
- Elton Mayo demostró que son los factores sociales y psicológicos los más importantes para la productividad del trabajo.
- La alta o baja productividad es función de la presión y cohesión del grupo de trabajo. El grupo de trabajo informal es una unidad de vital importancia porque influye en las actitudes hacia el trabajo y, por lo tanto, en la productividad.
- El ser humano es un ser social, por lo cual la productividad no es un problema de métodos, sino del espíritu de colaboración, de un clima de confianza y de la interacción humana constructiva.

Stoner, y Wankel, (1989), revelan que Mayo y los teóricos de las relaciones humanas introdujeron el concepto de “hombre social”, motivado por el deseo de establecer relaciones con los demás. Algunos estudiosos de la conducta como Argyris, Maslow y McGregor, sostienen que el concepto de “hombre que se autorrealiza” explica de manera más exacta la motivación del hombre.

Los expertos en las relaciones humanas hicieron enormes aportaciones al conocimiento de la motivación individual, comportamiento de grupo, relaciones interpersonales en el trabajo y la importancia que tiene el trabajo para el ser humano. Sus hallazgos han hecho que los gerentes sean mucho más sensibles y refinados en su trato con los subordinados.

Los estudiosos siguen ofreciendo nuevos discernimientos en áreas como el liderazgo, resolución de conflictos, la adquisición y uso del poder, el cambio organizacional y la comunicación.

Escuela estructuralista o burocrática.

Max Weber, es el autor más estrechamente asociado con la administración burocrática (la cual debe su nombre al hecho de que Weber sustentó su obra en el estudio de la burocracia gubernamental de Alemania). Aunque Weber fue uno de los

primeros teóricos en ocuparse de los problemas de las organizaciones, no se le reconoció ampliamente hasta que su obra fue traducida al inglés en 1947.

Weber entendió la burocracia como la racionalización de la actividad colectiva. Éste es un concepto similar al que explica lo que es una organización debidamente estructurada.

Brown, y Moberg, (1983), puntualizan que Weber utiliza, poder, autoridad y dominio como sinónimos y los define como la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras.

El modelo de Weber de las organizaciones es normativo. Considera que la organización burocrática es:

“... el medio conocido más racional de llevar a cabo un control imperativo sobre los seres humanos... El patrón global de la vida cotidiana está cortado para que se ajuste a esta estructura. La administración burocrática es, si todo permanece constante, siempre un punto de vista formal y técnico, el tipo más racional. Es completamente indispensable para las necesidades actuales de la administración de masas. La elección sólo es entre burocracia o diletantismo en el campo de la administración”.

Fundamentalmente, el modelo de Weber se compone de los elementos siguientes:

1. Administración racional del personal. A los empleados de una organización se les contrata por su competencia para desempeñar los requisitos de una posición.
2. Autoridad racional legal. El derecho para ejercer la autoridad y la influencia se basa en la posición; se debe obediencia a la orden impersonal legalmente establecida.
3. Estructura de la organización. La organización está altamente estructurada por una jerarquía de autoridad.
4. Sistemas de reglas. En las burocracias se utilizan sistemas elaborados reglas y procedimientos.

5. Impersonalidad de los procesos organizacionales. Las relaciones interpersonales se llevan a cabo a través de la estructura. La corriente interactiva es la corriente organizacional.
6. Mantenimiento del personal. La remuneración se da en una base salarial fija.
7. Mantenimiento de registros. Se mantienen registros completos de todas las reglas, estándares y resultados para asegurar la continuidad y la uniformidad.

Hellriegel, y Slocum. (1998), consideran que la administración burocrática ofrece un plano preliminar de la manera en la que debería operar una organización. Compuesto de siete características: Un sistema formal de reglas, impersonalidad, división del trabajo, estructura jerárquica, una detallada estructura de autoridad, compromiso profesional para toda la vida y racionalidad. Juntas, estas características representan un método formal, un tanto rígido de administración.

Los beneficios que se esperan de la administración burocrática son la eficiencia y la consistencia. Una burocracia funciona mejor cuando es preciso realizar muchas tareas rutinarias. De este modo, los empleados de nivel inferior pueden resolver el grueso de su trabajo con sólo seguir reglas y procedimientos. Los frutos de su trabajo deberían ser de alta calidad estándar producidos en la cantidad necesario para cumplir las metas organizacionales.

Escuela cuantitativa.

La escuela cuantitativa, también conocida como investigación de operaciones, evolucionó del desarrollo de las soluciones matemáticas y estadísticas de problemas militares. Durante la Segunda Guerra Mundial, los militares británicos y estadounidenses emplearon equipos de matemáticos, físicos y estadísticos para desarrollar métodos que sirvieran para solucionar complejos problemas logísticos.

Terminada la Segunda Guerra Mundial, los científicos encargados de resolver los problemas de logística y operaciones ocuparon posiciones directivas y de asesoría en diversas compañías en donde aplicaron su experiencia con el propósito de buscar mayor objetividad y control en la toma de decisiones.

Robbins, (1998), considera que los métodos cuantitativos de la administración incluyen la aplicación de la estadística, de los modelos de optimización y las simulaciones por computadora. Señala que la programación lineal es útil para mejorar las opciones de la distribución de recursos, la programación del trabajo puede realizarse de manera más eficiente como resultado del análisis de la ruta crítica de la programación, Las decisiones sobre el nivel de inventario óptimo se han visto significativamente influidas por el modelo de la cantidad económica del pedido. En general, la escuela cuantitativa ha contribuido más directamente que todas las escuelas analizadas para la toma de decisiones, particularmente en las decisiones de planeación y control.

La orientación cuantitativa aportó a los negocios un valor agregado: la objetividad. La percepción subjetiva, la intuición o las corazonadas, tuvieron que dar paso a fórmulas matemáticas, que si bien no pudieron reducir todos los fenómenos a ecuaciones, consiguieron dar imparcialidad y objetividad a las decisiones organizacionales.

Enfoque de sistemas.

La teoría administrativa tradicional utiliza un enfoque que se basa en un sistema cerrado muy bien estructurado. En contraste Scott, y Mitchell (1972), explican que la teoría moderna se ha orientado hacia el enfoque de sistema abierto.

“Las cualidades distintivas de la teoría organizacional moderna constituyen su base analítica conceptual, su confianza en los datos de investigación empírica, y sobre todo, su naturaleza sintetizadora e integradora. Estas cualidades están enmarcadas por una filosofía que acepta la premisa de que el sistema es la única manera significativa de estudiar a las organizaciones”.

Barnard (1938), fue uno de los primeros escritores de administración en utilizar el enfoque de sistemas. Simón (1982), y sus colegas vieron a las organizaciones como sistemas complejos del proceso de toma de decisión. Simón ha buscado en diversos campos nuevos conocimientos disciplinarios que se puedan integrar a sus teorías de la organización. Sin embargo, el denominador común tanto en sus investigaciones como en sus escritos, ha sido la utilización del enfoque de sistemas:

“El término sistemas se usa cada vez más con relación a métodos de análisis científico que se adoptan particularmente para explicar aspectos complejos”.

Este teórico no sólo destaca este método para su enfoque sobre el comportamiento de las organizaciones, sino que también realza su importancia en la administración.

Otros escritores de la teoría de la administración han abogado por el enfoque de sistemas. Churchman, Ackoff y Arnoff, (1957), fueron de los primeros en destacar este punto de vista:

“El alcance de la investigación de operaciones es un ejemplo de componentes funcionales relacionados. Por tanto, una organización empresarial es un sistema social o un sistema hombre-máquina”.

Aunque el enfoque de sistemas ha sido adoptado y utilizado por la ciencia administrativa, los modelos empleados en general son cerrados, en el sentido de que consideran únicamente ciertas variables y excluyen aquellas que no es posible cuantificar.

Selznick (1948), utiliza el análisis funcional estructural y el enfoque de sistemas en sus estudios de las organizaciones. El líder institucional se interesa por la adaptación de la organización a sus sistemas externos. La organización es un sistema dinámico, que cambia constantemente y se adapta a las presiones internas y externas, es decir, se encuentra en un proceso continuo de evolución. La organización es un sistema formal influido por una estructura social interna sujeta a las presiones del medio institucional:

“Los sistemas cooperativos están constituidos por individuos que interactúan como un todo en relación con un sistema formal de coordinación. Por tanto, la estructura concreta es la resultante de la influencia recíproca de los aspectos formales e informales de la organización. Además, esta estructura es en sí misma una totalidad, un organismo “Adaptativo” que reacciona a las influencias del medio externo”.

Selznick emplea este marco de referencia de sistemas para investigación empírica en dependencias gubernamentales y otras organizaciones complejas.

El punto de vista moderno trata a las organizaciones como un sistema de partes dependientes y variables, que son parte del sistema total de la sociedad. La teoría de la administración moderna y la teoría general de sistemas están estrechamente relacionadas. Muchos conceptos de sistemas tomados de otros campos de la investigación como la Física, Biología, y sistemas sociales son significativos para el estudio de las organizaciones.

Enfoque de contingencias.

El enfoque de contingencias también llamado enfoque situacional. fue creado a mediados de la década de 1960 por administradores, consultores e investigadores, quienes trataron de aplicar los conceptos de las grandes escuelas a situaciones reales. Con frecuencia comprobaron que los métodos que daban excelentes resultados en una situación fracasaban en otras.

La teoría de la contingencia reconoce que toda organización es diferente de las demás y que existe dentro de un entorno muy particular. De acuerdo con la teoría de la contingencia, una administración efectiva habrá de variar con la organización y con su entorno. La teoría de contingencia intenta analizar y comprender estas interrelaciones con miras a tomar las medidas administrativas específicas necesarias para afrontar el problema. Este enfoque es tanto analítico como situacional con el fin de encontrar una respuesta práctica al problema que se tenga. El lema de la teoría de contingencia es “todo depende”, ya que la “mejor” solución será la que más corresponda a la situación específica que se esté tratando.

Ya que las organizaciones son diversas en tamaño, objetivos, tipo de gente empleada, tareas, etc., sería sorprendente encontrar principios que funcionaran en todas las situaciones. Porque una cosa es decir, “todo depende”, y otra cosa es decir de “qué” depende. Los defensores de la perspectiva de la contingencia han estado trabajando para identificar estas “qué” variables. Algunas de las más populares variables incluyen el tamaño de la organización, el grado de rutina del trabajo, el grado de incertidumbre en el ambiente de la organización y las diferencias individuales entre los empleados como son niveles de destreza, tolerancia a la ambigüedad, la necesidad de crecimiento o el deseo de autonomía.

Enfoque de calidad.

El enfoque de la administración de la calidad también llamada “administración de calidad total” se ha convertido en un elemento decisivo del competitivo mercado global. Deming y Juran fueron los precursores del movimiento de la administración de la calidad. Otras importantes contribuciones a esta corriente fueron realizadas por Philip B. Crosby, Armand V. Feigenbaum y Kaoru Ishikawa. Cada uno de estos tres gurús de la calidad definen a ésta en forma ligeramente distinta. Para Deming calidad significa ofrecer a los clientes productos o servicios confiables y satisfactorios a bajo costo. Para Juran lo importante es que el producto o servicio sea adecuado para su uso. Para Crosby la calidad es el cumplimiento de los requerimientos de calidad de cada compañía. Para resolver el problema de la calidad, Deming quería que sociedad y compañías se comprometieran con la calidad. En forma semejante, Juran alude a la importancia del sistema organizacional orientado al cliente y a la calidad. Crosby enfatiza la necesidad de una cultura organizacional comprometida con la calidad y recalca la relevancia de cero defectos.

Algunos de los conceptos propuestos por éstos y otros autores son la necesidad de determinar el costo de la mala calidad, la mejora continua, la atención a los detalles, el trabajo en equipo para eliminar barreras departamentales, la educación en la calidad y el liderazgo en mejoras de calidad por todos los no administradores y administradores de todos los niveles de la organización, aunque especialmente por los de alto nivel.

En el apartado referente a El enfoque de la calidad en las organizaciones, se explica más detalladamente en que ha consistido la calidad en las organizaciones y cuales han sido las aportaciones de los diversos estudiosos de la materia, a las organizaciones.

Acerca de Posmodernismo

El Posmodernismo más que un sistema racional es una sensibilidad. El término posmodernismo o posmodernidad designa generalmente un amplio número de movimientos artísticos, culturales, literarios y filosóficos del siglo XX, definidos en diverso grado y de manera por su superación del modernismo.

Uno de los mayores problemas a la hora de tratar este tema resulta justamente en llegar a una definición precisa de lo que es el posmodernismo. La dificultad en esta tarea resulta de diversos factores, entre los cuales son: La actualidad, la escasez e imprecisión de los datos a analizar, la falta de un marco teórico válido para poder analizar todos los hechos que se van dando a lo largo de este proceso y el principal obstáculo proviene del mismo proceso que se quiere definir, es decir, la falta de un sistema, una totalidad, un orden, una unidad, en definitiva coherencia.

Dentro de las características del pensamiento sobre el posmodernismo se encuentran las siguientes:

Antidualista: Los posmodernistas aseveran que la filosofía occidental creó dualismos y así excluyó del pensamiento ciertas perspectivas. Por otro lado, el post modernismo valora y promueve el pluralismo y la diversidad (más que negro contra blanco, occidente contra oriente, hombre contra mujer). Asegura buscar los intereses de "los otros" (los marginados y oprimidos por las ideologías modernistas y las estructuras políticas y sociales que las apoyaban).

Cuestiona los textos: Los posmodernistas también afirman que los textos - históricos, literarios o de otro tipo-- no tienen autoridad u objetividad inherente para revelar la intención del autor, ni pueden decirnos "que sucedió en realidad". Más bien, estos textos reflejan los prejuicios, cultura y era particulares del escritor.

El giro lingüístico: El posmodernismo argumenta que el lenguaje moldea nuestro pensamiento y que no puede haber ningún pensamiento sin lenguaje. Así que el lenguaje crea literalmente la verdad.

La verdad como perspectiva: Además, la verdad es cuestión de perspectiva o contexto más que ser algo universal. No tenemos acceso a la realidad, a la forma en que son las cosas, sino solamente a lo que nos parece a nosotros

El postmodernismo en administración

El Postmodernismo es un "nuevo paradigma" encaminado al conocimiento, los posindustrialistas argumentan que en la más reciente revolución industrial de la organización ésta es reemplazada por una forma más virtual y de negocio/servicio. Con menos administradores, los empleados están obteniendo más autonomía para

autorganizarse, pero el control y la supervisión, alguna vez realizados por grupos de administradores ahora está siendo realizado electrónicamente.

El conocimiento, según Drucker es el recurso clave que los administradores y sus empresas deben manejar. Estamos convirtiéndonos en una "sociedad del conocimiento". En las nuevas organizaciones del conocimiento, la tecnología electrónica con sistemas computacionales de alta velocidad y la automatización se está volviendo una práctica común.

Las organizaciones están en constante reforma pero siguen siendo altamente modernas y burocráticas. Hay menos administradores y más comunicación y coordinación de equipo, las estructuras institucionales vienen a desestabilizarse y se abren a revisión y reestructuración constante, la identidad propia se convierte en un proyecto organizado. Los postmodernistas se centran en la ética del uso de la tecnología, la ecología y aspectos democráticos de gobierno en el lugar de trabajo. Esto demanda una dinámica al exterior e interior de la organización, con las propiedades y alcances que puede alcanzar a través de la administración posmodernista.

La capacidad de supervivencia de las organizaciones se hizo latente cuando tuvieron que adaptarse a los cambios en la economía y reglas de juego de los diferentes países, incluso otro tipo de reglas que pudieran venir de otras organizaciones en el afán de producir a bajos costos para tener una ventaja competitiva ante otros productores, en esta etapa se estaba tomando en cuenta al factor humano como agente de cambio y se permitía su participación en ciertas partes de la toma de decisiones de la empresa, ya que interactúa en mayor medida con los procesos productivos y administrativos de éstas, hace uso de la evaluación constante de los resultados que en mejor medida se espera que se refleje en mayor producción, eficiencia y eficacia (interna), y valor (externa) que la sociedad asigna a los satisfactores; nuevos conceptos de la globalización.¹

¹ José Roberto Trejo Longoria, *Médicos y Administrativos: Una disfunción organizacional*, Universidad Autónoma de Chiapas, 2010, México.

2.2 FINANCIAL BALANCED SCORECARD.

Como se ha mencionado, para el desarrollo de este proyecto, se decidió apoyarse en el marco teórico propuesto por el grupo Kaizen (2008) y se seleccionó el BSC por las razones siguientes, primero porque es considerado como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años. En segundo lugar, pretende alinear la organización con su estrategia y que el trabajo diario de quienes conforman la organización se encamine en pos de lograrla. También esta realiza un conjunto de mediciones generales e integradas que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financieros a largo plazo.

Kaplan y Norton (2000, p.8), en su libro “The Balanced Scorecard” señalan que en el año de 1992 trabajaron con ejecutivos de diferentes corporaciones para diseñar tal herramienta. en su publicación comentan:

“La mayoría de las empresas estaban intentando mejorar la actuación de los procesos existentes, a través de costes más bajos, mejoras en la calidad y tiempo de respuestas más corto, pero no estaban identificando procesos realmente estratégico. Aún cuando aplicaban el Balanced Scorecard, la problemática surge porque se estaba viendo esta herramienta sólo como un sistema de medición”.

A partir de estas experiencias con las distintas corporaciones fue que surgió el balance Scorecard como un sistema de gestión estratégica; es decir como la estructura organizativa central de los procesos de gestión donde los activos intangibles son tenidos en cuenta, una diferencia notable del sistema tradicional que erigía los activos tangibles como el modelo por el cual las organizaciones debían regirse.

TABLA N°1 “Comparación entre activos tangibles e intangibles”.

Activos tangibles	Activos intangibles
<ul style="list-style-type: none"> • Inmediatamente visibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Invisibles
<ul style="list-style-type: none"> • Rigurosamente cuantificables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificiles de cuantificar.
<ul style="list-style-type: none"> • Forma parte del Balance de situación 	<ul style="list-style-type: none"> • No se reflejan en la contabilidad.
<ul style="list-style-type: none"> • La inversión produce una compensación calculable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación fundada en asunciones.
<ul style="list-style-type: none"> • Pueden duplicarse fácilmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • No pueden comprarse ni imitarse.
<ul style="list-style-type: none"> • Se deprecian con el uso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se aprecian con un buen uso.
<ul style="list-style-type: none"> • Tienen aplicaciones finitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tienen múltiples aplicaciones sin reducir su valor.

FUENTE: Grupo Kaizen (2008).

Este planteamiento es sustentado porque al implementar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégico es necesario que la organización:

1. Describa la estrategia de la empresa a través de un consenso estratégico de la alta gerencia.
2. Comunique y eduque a toda la organización sobre la estrategia implementada (BSC).
3. Alinee los objetivos de las diferentes unidades de negocio dentro de la empresa (alineamiento vertical y horizontal).
4. Alinee los objetivos y comportamientos de ejecutivos y colaboradores con la estrategia a través de los sistemas de evaluación del desempeño.

5. Aline los sistemas de compensación, reconocimiento e incentivos con el desempeño en la ejecución de la estrategia.
6. Aline los procesos de planificación, ejecución y análisis presupuestarios con el Balanced Scorecard, convirtiéndolo en el tema central de las reuniones gerenciales.²

2.2.1 Orígenes del Balanced Scorecard (BSC).

Como con cualquier concepto nuevo, existen seguidores, pero también detractores del mismo. El antecedente más reconocido del Balanced Scorecard es el Tableau de Bord surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios.

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser construidos para apoyar la gestión, solo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse.

General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. BSC indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición en 1992, "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores." La diferencia importante del Tableau de Bord con respecto al BSC es que, antes, se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su

² Grupo Kaizen (2008) "Sistema estratégico Kaizen. Balanced Scorecard" Artículo propuesto por este grupo en su página Web <http://www.grupokaizen.com/bsce/index.php> consultado el 15 de Enero del 2012

trabajo. El BSC disminuye la posibilidad de error de una persona, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.³

2.2.2 Características del Balanced Scorecard.

Según. González (2001), las principales características del Balanced Scorecard se pueden mencionar a continuación:

- Incluye indicadores sobre variables externas de la organización.
- Equilibrio entre los indicadores de resultados y los inductores que impulsan la actuación futura.
- Hace énfasis en la consecución de objetivos no financieros y mantienen los indicadores financieros tradicionales.
- Los objetivos y los indicadores se derivan de la visión y la estrategia de la organización.
- Incluye indicadores para procesos críticos de la empresa (Innovación, Formación y Crecimiento).
- Tanto los indicadores financieros como los no financieros forman parte del sistema de información.

De acuerdo a lo anterior, las características de cada organización adoptan un modelo estratégico muy diferente, porque se encargan de diseñar su propio modelo de acuerdo a las perspectivas y variables que se le presenten, así como también del direccionamiento y la dinámica del entorno en que se desempeñen.⁴

Por ello según Márquez, R. (2007) “El diseño del Balanced Scorecard (perspectivas) dependen de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio”.

³ BSC- Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/> En línea internet consultado el 15 de Enero del 2012.

⁴ González A e Isaac C (2001) [Documento en línea]. Disponible en <http://www.Monografias.com> En línea internet, consultado el 29 de Octubre de 2011.

2.2.3 Beneficio del Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

En forma global este provee tres beneficios fundamentales que coadyuvan a un alto rendimiento de la organización:

- Enfoque: Identificación de la estrategia y concentración de la atención y esfuerzos en el logro de los objetivos estratégicos.
- Alineamiento: Armonía y reforzamiento mutuo de todos los componentes de la organización hacia la ejecución de la estrategia.
- Aprendizaje: Mejor entendimiento del negocio, de su estrategia y de las relaciones causa-efecto para mejorar el desempeño.

Ahora después de haber mencionado los inicios, las características y los beneficios de esta herramienta, se expondrán los puntos visto de diversos autores, en cuanto a la

definición de esta poderosa metodología llamada Balanced Scorecard, la cual será expuesta en el siguiente cuadro comparativo.⁵

TABLA N°2. Definiciones del BSC

Autor	Definición
Kaplan y Norton (2000)	Es una herramienta que permite traducir la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, para proporcionar la estructura necesaria mediante un sistema de gestión y medición estratégico.
González (2001)	Como una herramienta gerencial de comprobada eficiencia en el mundo empresarial y en instituciones públicas, la cual permite describir y comunicar la estrategia de forma clara y coherente, alineando a la organización en un conjunto de objetivos que conforman esas estrategias. Además al posibilitar la medición de las estrategias y los planes operativos a través de indicadores, se permite implantar un control de gestión que abarca los procesos medulares de la organización.
Márquez, R. (2007)	El BSC establece la necesidad de las organizaciones de contar con sistemas de control que se basen no sólo en métricas financieras (que no obstante es fundamental que estén presentes en dicho sistema), sino que éstas deben acompañarse de otras variables, que en conjunto le permitan a la dirección desarrollar las mejores decisiones estratégicas.
Sarmiento, I. (2009)	Es la herramienta de gestión más completa utilizada internacionalmente, le permite canalizar las habilidades, conocimientos, tecnología y esfuerzos de toda la empresa hacia el logro de la misión, visión y objetivos estratégicos, proporcionando una visión integra del desempeño de la organización

FUENTE: Autores (2009)

⁵ Márquez Rodrigo (2007) "Diseño de un balanced scorecard para una empresa productora y distribuidora de hormigón premezclado" www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2007/marquez_r/pdf/marquez_r.pdf. En línea internet, consultado el 29 de Octubre del 2011

2.2.4 Interpretación del BSC.

Desde que apareció el BSC en 1992 se han dado muchas equivocaciones sobre cual era su objetivo y como aplicarse. En muchas empresas cayó en manos de los responsables de Recursos Humanos y se convirtió en un instrumento para la evaluación del desempeño, totalmente lejos de la estrategia empresarial. En otros casos simplemente fue el desarrollo de un conjunto de indicadores en las cuatro perspectivas sin que existiera ninguna relación entre ellas. Los informáticos vieron en el BSC una oportunidad para construir aplicaciones pensando más en la relación numérica que en la misma estrategia. Por esa razón se presentará un cuadro resumen, para que a la vista de quienes lean este trabajo de grado puedan comprender el como utilizar correctamente esta valiosa herramienta.

TABLA N° 3 Lo que es y no es un BSC.

Correcto	Incorrecto
Conjunto coherentes de elementos que conectan acciones con la estrategia	Conjunto de indicadores financieros y no financieros.
Sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información a todos los niveles.	Sistema de gestión para el control de la organización por parte de la dirección.
	Centrado en el uso de la herramienta de software. Se piensa más en el software que en el contenido.
	Enfocado en los cambios, en la evaluación del desempeño y la compensación.

FUENTE: Autores (2009).

2.2.5 ¿Cómo se usa Balanced Scorecard?

La filosofía principal para sugerir perspectivas de indicadores es que todos ellos, en perfecto balance, abarcan casi la totalidad de los indicadores necesarios para monitorear la empresa, pero la pregunta es como vincular las distintas perspectivas.

Todo lo que pasa en cualquier empresa es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute, tendrá un impacto directo sobre otra variable, es por eso que la perspectiva de Formación y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo importante es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás.

Un ejemplo simple puede ilustrar esta situación: Supongamos que los empleados necesitan capacitación e instalaciones adecuadas para estar satisfechos y, por extensión, realizar bien su trabajo; si realizan bien su trabajo de forma individual estarán realizando procesos de negocio complejos que afectarán directamente el producto o servicio ofrecido para que éste sea de mejor calidad; un buen servicio provocará que el cliente esté satisfecho, recomiende y, por extensión, incremente la cuota de mercado, lo cual a su vez repercutirá en mayores ingresos y rentabilidad.

Pareciera un ejemplo muy trivial, pero de alguna forma es como afectan ciertas perspectivas sobre todas las demás. Cada una de las medidas forma parte de la cadena de relaciones causa-efecto que dan significado a la estrategia en la unidad de negocio.⁶

2.2.5.1 Definición de Visión y Estrategias.

El punto inicial para poder diseñar un modelo de BSC es la definición de la visión y estrategias, no es sencillo, sin embargo, normalmente la gente llega a acuerdos en este sentido, pues son muy genéricos los objetivos de crecimientos que se persiguen. Donde la mayoría tropieza es en la interpretación de las estrategias. Por

⁶ BSC- Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/> En línea internet. consultado el 15 de Enero del 2012.

ejemplo, el crecimiento de la empresa difícilmente sería cuestionable. pero para algunos, el crecimiento puede significar aumento geográfico, para otros mayores ingresos o incremento de empleados.

Llegar a consensos sobre las estrategias lleva a establecer tanto objetivos como indicadores que midan los objetivos.

2.2.5.2 Definición de Indicadores.

Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton: "Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores previsionales."

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. El ideal de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más. simplemente pueden consultarse en caso de hacer una análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de salud de la compañía o área de negocio.

Es importante recordar que los indicadores que medirán el sistema de gestión deben derivarse específicamente de las estrategias de la organización. Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

La importancia de estos Indicadores radica en administrar eficazmente y eficientemente los mismos, tal y como Contreras, C. y Polanco, Y. (2008) dicen:

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir las necesidades de introducir y/o mejorar para poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En que momento y con que frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?

2.2.5.3 Características de los indicadores

- Tienen como objetivo la evaluación del producto o servicio con base a los valores de compra acordados con el cliente.
- Definen con claridad el comportamiento del producto o servicio.
- Son un elemento fundamental en el proceso de toma de decisión.
- Sirven como parámetro para mejorar las expectativas del cliente (generan valor agregado).

Las mediciones son importantes, como lo sugiere Kaplan y Norton (2000) “ya que si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”.

2.2.5.4 Implementación del BSC.

Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el BSC de dos formas:

Modelo de control y seguimiento. En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que solo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.

Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación. En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, el estrategia necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios.

2.2.6 Relación entre las cuatro perspectivas y los indicadores

El BSC de una empresa, además de indicadores internos cuenta con actores externos tales como clientes, competencia, proveedores. Los directivos, necesitan utilizar todo un equipo de instrumentos en muchos aspectos de su entorno y actuación, para poder verificar y controlar los procesos. Bajo este contexto, el BSC les proporciona instrumentos que necesiten para navegar hacia un éxito competitivo futuro, es decir que la relación comienza cuando el BSC cuenta la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo. vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos

internos y finalmente con los empleados y los sistemas para llegar a entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

2.2.7 Principales bases teóricas del Balanced Scorecard.

Interpretando a Apaza (2005), los cambios ocurridos en el campo de las transacciones empresariales han originado la necesidad de una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha llevado a la progresiva búsqueda y aplicación de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del desempeño del negocio.

Estas herramientas deben permitir identificar cuáles son las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa y expresar dichas estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio en un proceso de transformación para adaptarse a las exigencias de un mundo dinámico y cambiante.

El balanced Scorecard (BSC) o cuadro de Mando Integral (CMI), es una metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño de la empresa. El autor dice, que reconocidas corporaciones internacionales han obtenido excelentes resultados con esta metodología y desde su divulgación en 1992 ha sido incorporado a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas. Para medir el desempeño, es claro que las empresas no pueden concentrarse únicamente en el corto plazo. Medir la capacidad de innovación y la participación en el mercado les permitirá dar mejor seguimiento al largo plazo.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es un enfoque probado en varias empresas de gran tamaño que permite incorporar los objetivos estratégicos en el sistema administrativo a través de los mecanismos de medición del desempeño. El Cuadro de Mando Integral traslada la visión y la estrategia, al método que motiva al seguimiento de las metas establecidas al largo plazo.

El aspecto más significativo del Cuadro de Mando Integral, radica en la interrelación de las distintas perspectivas que permite definir una estrategia de

formación y crecimiento para las líneas de actuación desde la perspectiva interna de los procesos. De igual forma los objetivos internos alcanzados inciden en la perspectiva interna de los clientes, lo cual se traduce en los resultados desde la perspectiva financiera. El Cuadro de Mando o Tablero de comando como también se le denomina, es un sistema de medición que ayuda a las empresas a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo.

Busca realzar los inductores no financieros de creación de valor como son las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, entre otros. La metodología del Cuadro de Mando, comprende cuatro etapas: I) Diseño de la tabla; II) Elaboración de indicadores; III) Recolección de datos; y, IV) Presentación y análisis. El diseño del tablero depende de la visión de la empresa, de la definición del negocio y de sus objetivos, de su estrategia, del concepto de management de sus gerentes, de sus estilos de conducción y de los factores contextuales que influyan sobre la empresa.⁷

Analizando a Flores (2003), el BSC, es una herramienta gerencial, que aplica la gerencia con la finalidad de determinar su ventaja competitiva y ventaja comparativa, dentro de un entorno competitivo y globalizado.

Esta herramienta, proporciona a la gerencia información sobre el futuro de la empresa a través de objetivos estratégicos relacionados entre sí. Continúa el autor, indicando que los objetivos estratégicos comprenden cuatro elementos básicos: I) Los clientes; II) El negocio interno; III) la innovación y aprendizaje; y, IV) La perspectiva financiera. El objetivo del Cuadro de Mando, es proporcionar información para controlar la política comercial, la situación financiera y económica de la empresa.

A través de un Cuadro de Mando eficiente, se puede valorizar a la empresa. Para elaborar el Cuadro de Mando, se requieren datos cuantitativos y cualitativos como: información financiera y económica, políticas empresariales (de ventas, contables, financieras, administrativas, etc.), data sobre todos los aspectos relacionados con las ventas, información sobre el entorno competitivo, datos sobre

⁷ Apaza Meza Mario (2005) *Balanced Scorecard-Gerencia estratégica y del valor*. Lima. Pacifico Editores.

costos, gastos y precios de bienes y servicios, información sobre el ciclo de vida de los productos o servicios que se ofertan, prospectiva de nuevos productos y servicios, investigación de mercados y otros aspectos empresariales.⁸

2.2.8 Herramienta estratégica.

Interpretando a Johnson & Scholes (1997) de hecho el BSC es una herramienta estratégica. El Balanced Scorecard resulta una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la compañía. El Balanced Scorecard (BSC) fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo.

Los directivos empresariales han acogido muy bien el BSC ya que les permite dar cumplimiento a la visión de sus firmas y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos. Aunque la planeación estratégica es una herramienta muy usada en las empresas, comúnmente la visión que se presenta en los planes estratégicos empresariales no se traduce en términos operativos que permitan hacerla conocer al interior de toda la organización, algunos estudios muestran que la visión es muy poco conocida entre la gerencia media (40% la conoce) y los empleados (10%).

Según Kaplan & Norton (1997) el BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional. Una buena estrategia no es suficiente: incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla. BSC no es una moda más, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa muy bien con lo ya construido en la organización.

⁸ Flores Sonia Jaime (2003) Análisis Financiero-Instrumento Estratégico de la Contabilidad Gerencial. Lima CECOF Asesores.

El BSC conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto. La mayoría de sistemas de medición actuales en las compañías se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros.

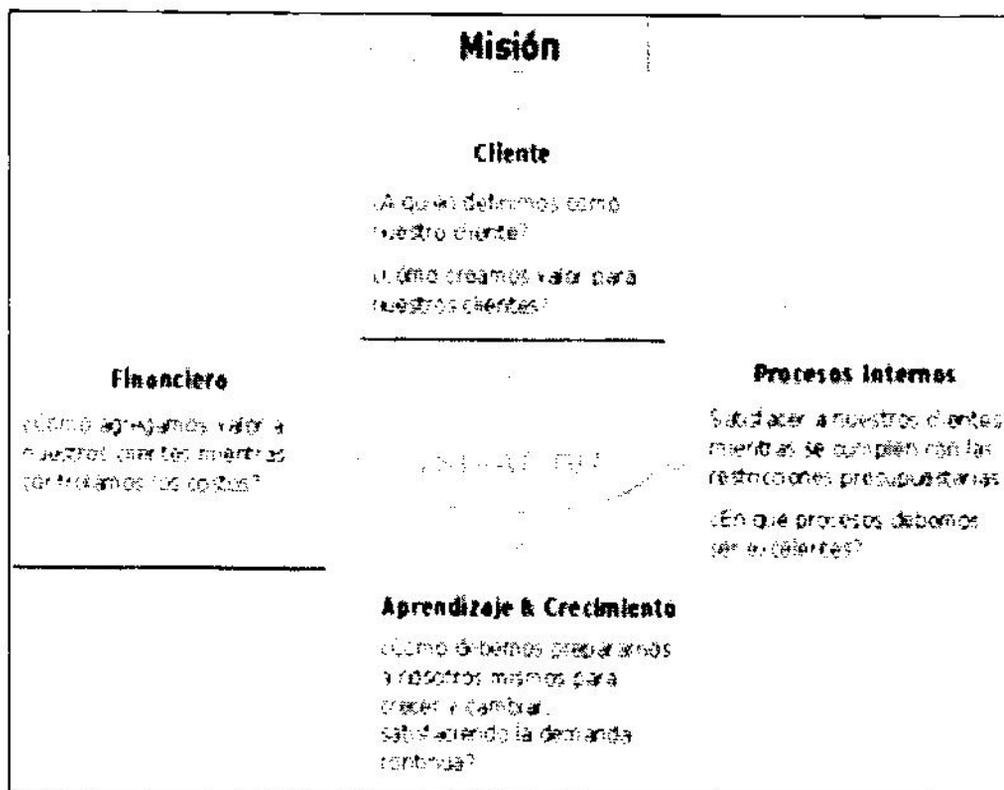
Cuando una compañía se enfoca principalmente en indicadores financieros, en la mayoría de los casos, su desempeño corporativo se refleja en los Reportes Financieros, los cuales se basan en hechos pasados, colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo. Podríamos comparar los reportes financieros en una compañía con el marcador de un partido de fútbol, simplemente nos dan un resultado, si ganamos o perdimos. Igualmente podríamos comparar los reportes financieros con manejar un avión con un solo instrumento (por ejemplo la altitud). Nadie va a ganar un partido fijándose solamente en el marcador y tampoco llegará a su destino exitosamente con un solo instrumento de su panel de control.

El BSC es un modelo integrado porque utiliza las 4 perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo, luego de dos investigaciones de 1 año de duración: una en los Estados Unidos en 1990 y la otra en Europa en 1996, se ha podido establecer que son estas las 4 perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente.

Es balanceado porque busca el balance entre indicadores financieros y no financieros, el corto plazo y el largo plazo, los indicadores de resultados y los de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la firma. ese es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre "Balanced Scorecard": Sistema de indicadores balanceados. Lo importante aquí es que los indicadores de gestión de una compañía estén balanceados, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente.⁹

⁹ Johnson & Scholes. (1997) Dirección Estratégica. México. Prentice May Hispanoamericana SA.

“La implementación del Financial Balanced Scorecard, como factor impulsor del desarrollo de la Mueblería Albania a través de Nacional Financiera.”



Toso (2004), coincide con Kaplan & Norton (1992) cuando indican que el BSC es una herramienta estratégica porque se trata de tener indicadores que están relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto (indicadores de resultado e indicadores impulsores).

La mayoría de empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas, fortaleciendo cada vez más las islas o compartimientos (silos) funcionales.

Lo que requieren hoy en día las empresas son indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar los trade-offs no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa.¹⁰

¹⁰ Toso Kelo (2004) Planeamiento estratégico. Lima: Editora Bussines EIRL.

Según Flores (2003), el BSC -Balanced Scorecard- es una sigla que se traduce al español como "Indicadores Balanceados de Desempeño". Esta metodología deriva de la gestión estratégica de empresas y presupone una elección de objetivos e indicadores que no deben ser restringidos sólo al área financiera.

De este modo, los resultados financieros serán fruto de la sumatoria de acciones generadas por personas a través del uso de las mejores tecnologías, que vinculadas a las mejores prácticas y procesos internos de la organización logran maximizar la Propuesta de Valor ofrecida al cliente.

Este proceso se denomina "crear valor a través de activo sin tangibles" Balanced Scorecard ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa y permite desarrollar la estrategia en forma clara. Esto se logra a través de objetivos estratégicos identificados en 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación.

Cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante relaciones de causa y efecto. BSC promueve, además, el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la organización se encuentren en línea con las mismas.¹¹

2.2.9 Mapas Estratégicos.

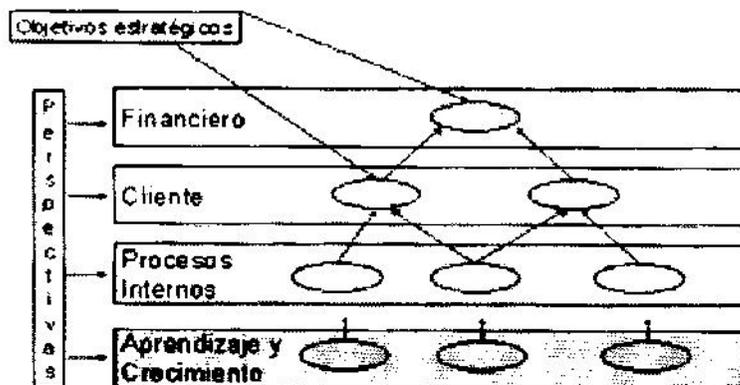
Según Kaplan y Norton (2000), es una herramienta complementaria del Balanced Scorecard que permite medir y alinear cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente para garantizar el éxito empresarial. También se llama mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales.

¹¹ Flores Soria Jaime (2003) Análisis Financiero-Instrumento Estratégico de la Contabilidad Gerencial Lima. CECOF Asesores.

Esta herramienta es el corazón del Balanced Scorecard, ya que si una empresa no tiene un mapa, es difícil entender que cuenta con una estrategia. Los mapas estratégicos muestra la representación gráfica de las distintas hipótesis (relación causa efecto) en las que se basa la estrategia, convirtiéndose en una herramienta poderosa en lo relacionado a la comunicación porque participa a los involucrados los avances o no, en cuanto al logro de los objetivos y el éxito en el cumplimiento de las expectativas.

Para construirse un mapa estratégico debe hacer de tal forma que sea capaz de explicar los resultados que se van a lograr y como se lograrán. El mapa representará los vínculos entre los distintos temas estratégicos en cada una de las cuatro perspectivas, entre más estrechos sean esos vínculos mostrados con claridad en la relación causa y su efecto, decimos entonces que existe una lógica de “si-entonces”. Esto es que “si hacemos esto, entonces ocurre esto”, de ahí que al mapa se le conozca también como un “Diagrama de relaciones causa efecto”.

La relación causa efecto define la cadena lógica por la cual los activos intangibles se transforman en resultados tangibles.¹²



2.2.10 Perspectivas del Balanced Scorecard.

Según Apaza (2005), el Balanced Scorecard representa un modelo de medición de la actuación de la empresa que equilibra los aspectos financieros y no financieros en la gestión y planificación estratégica de la organización empresarial. Es un Cuadro de

¹² Kaplan Robert S. & Norton David P. (2000) Como utilizar el Cuadro de Mando Integral (Título original: The Strategy Focused Organization). Barcelona. Ediciones Gestión 2000 SA

Mando coherente y multidimensional que supera las mediciones tradicionales de la contabilidad. El Cuadro de Mando de Kaplan & Norton desarrolla cuatro perspectivas:

La perspectiva financiera: Sus indicadores varían según la fase del producto; por ejemplo, la fase de crecimiento (porcentaje de aumento de ventas); fase de sostenimiento (rentabilidad), fase de cosecha (cash flow).

Esta perspectiva indica si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a mejorar la rentabilidad. Esta se centra en comprender los objetivos financieros que la organización debe cumplir para satisfacer por entero a la organización. Estos objetivos ayudan a adaptar las medidas de las unidades del negocio, en las diferentes fases de crecimiento y ciclo de vida para obtener resultados a largo plazo.

En general, la respuesta de estos objetivos e indicadores permiten responder a las expectativas de la organización por cuanto los parámetros financieros se clasifican en:

- Rentabilidad: es el resultado del proceso productivo, si este resultado es positivo, la empresa gana dinero (utilidad) y ha cumplido su objetivo. En caso contrario si el resultado es negativo, el servicio o producto en cuestión genera pérdida a la empresa.

- Crecimiento: es el resultado de los niveles de eficacia y eficiencia que alcanza toda organización en respuesta a las oportunidades de las demandas del mercado.

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización. El BSC puede hacer que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adaptan a la medida de la unidad de negocio, en las diferentes fases de crecimiento y ciclo de vida.

La perspectiva del Cliente: Las mediciones clave son: grado de satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes. Para satisfacer a los clientes o usuarios no sólo deberá actuar en disminuir costos, sino también mejorar la calidad, flexibilidad, plazos de entrega y servicio de postventa.

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre el negocio. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

De esta perspectiva se debe obtener métricas relativas a:

- Satisfacción del cliente.
- Retención del cliente.
- Obtención de nuevos consumidores.
- Utilidad proveniente del consumidor.
- Participación del mercado objetivo.

La perspectiva del proceso interno: Tiene por objeto identificar los procesos críticos de éxito para mejorarlos, eliminar los despilfarros y reducir costos a fin de satisfacer mejor a los clientes y aumentar la rentabilidad de la empresa.

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos claves a través de la cadena de valor. La cadena de valor, se centra principalmente en los procesos donde más se tiene que destacar la empresa, los que generan mayor impacto en la satisfacción en el cliente.

Se distinguen tres tipos de procesos:

- Procesos de Innovación: Indicadores tentativos: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

“La implementación del Financial Balanced Scorecard, como factor impulsor del desarrollo de la Mueblería Alhania a través de Nacional Financiera.”

- **Procesos de Operaciones:** Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- **Procesos de servicio:** Indicadores: tiempo de respuesta, porcentaje de puntualidad, flexibilidad en programación.

Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización.

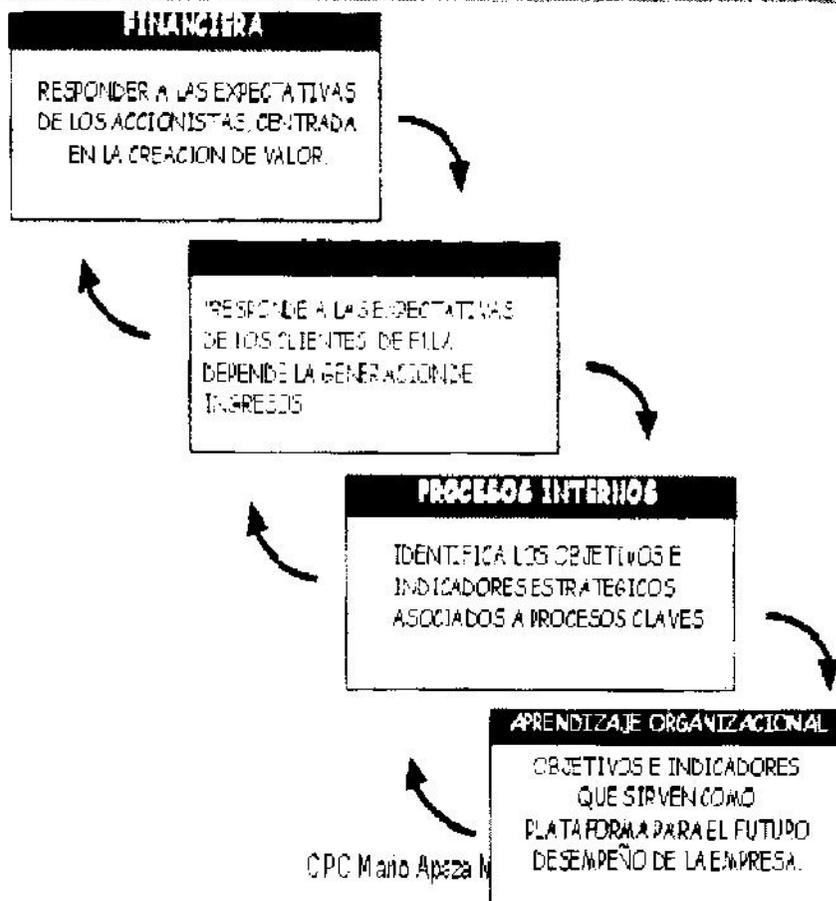
La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Proporcionan la infraestructura necesaria para que las tres primeras perspectivas alcancen sus objetivos. Son los inductores esenciales para conseguir unos resultados excelentes en las perspectivas anteriores. Las medidas principales son: empleados (grado de satisfacción, aprendizaje, motivación, retención y productividad); sistema de información (su capacidad y adecuación a la empresa); innovación (productos nuevos, tiempo de lanzamiento, etc.).

Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. La perspectiva del aprendizaje y crecimiento es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, el aporte del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Aquí se clasifican los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- **Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados).** Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
- **Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo):** Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y derechos de autor.

- Capacidad para desarrollar nuevos productos, crear más valor para los clientes y mejorar la eficiencia de la explotación continuamente.¹³

BALANCED SCORECARD LAS CUATRO PERSPECTIVAS



¹³ Apaza Meza Mario (2005) Balanced Scorecard-Gerencia estratégica y del valor. Lima: Pacifico Editores.

Interpretando a Apaza (2001) Para el autor antes referido, en todas las perspectivas citadas se estudian cuatro aspectos: Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas. Representan, en conjunto, un sistema de medición equilibrada que vincula relaciones de causa-efecto e identifican los procesos realmente estratégicos que deben realizarse para obtener el éxito: I) Productos y servicios de alta calidad; II) Clientes satisfechos y leales; y, III) Empleados motivados y expertos.

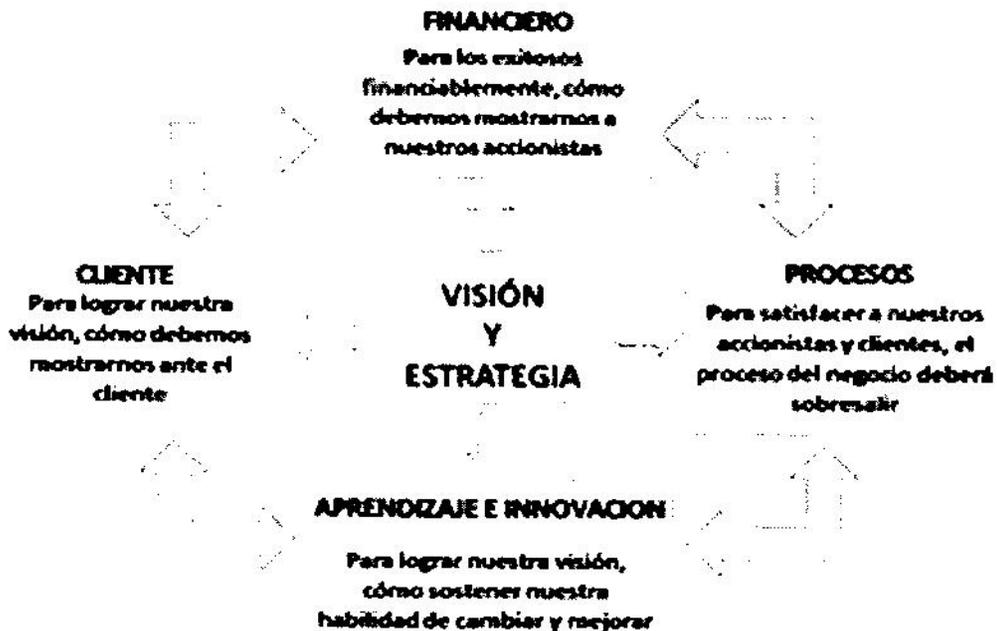
De esta manera, con el cuadro de Mando, se expande el conjunto de medidas financieras, incorporando mediciones de cómo los negocios agregan valor para los clientes actuales y futuros, y como se deben reforzar las capacidades internas de la empresa e invertir en personas, sistemas y procedimientos necesarios para mejorar el desempeño futuro.

El BSC, enfatiza que las medidas financieras y no financieras tienen que ser parte de un sistema de información para todos los niveles de la empresa. Los empleados en contacto con el cliente deben poder entender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones. Los gerentes deben ser los conductores del éxito financiero de largo plazo, todo ello derivado de un proceso fijado por la misión y estrategias de la empresa.

El BSC, más que una táctica o un sistema de medidas de operaciones, puede utilizarse como un sistema estratégico para manejar las estrategias en el largo plazo a través de: I) Clarificar y traducir visión y estrategia; II) Comunicar y relacionar los objetivos estratégicos y medidas; III) Planificar, identificar objetivos y alinear iniciativas estratégicas; y, IV) Reforzar la retroalimentación estratégica y el aprendizaje.¹⁴

¹⁴ Apaza Meza Mario (2001) Planeación Financiera, Flujo de Caja y Estados Financieros Proyectados. Lima. Pacífico Editores.

“La implementación del Financial Balanced Scorecard, como factor impulsor del desarrollo de la Mueblería Albania a través de Nacional Financiera.”



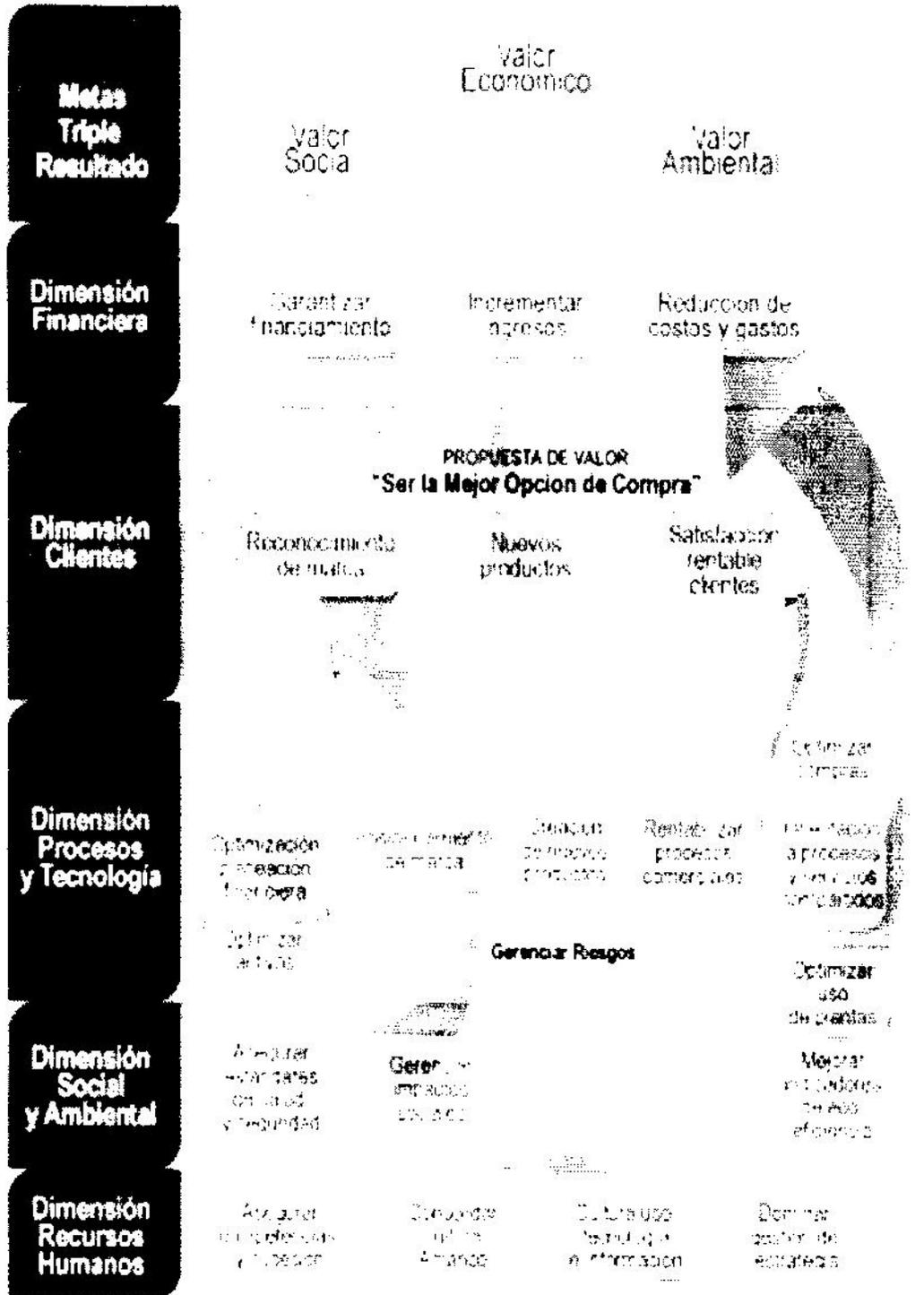
Por otro lado, Apaza (2005), dice que la filosofía del Cuadro de Mando implica una mirada "Top Down" - es decir, el foco sobre aquello que es estratégicamente relevante en un determinado periodo.

Al presentar esta reducida información en forma discriminada por perspectiva (financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y mejoramiento) y relacionar esta información entre si y con la estrategia de la empresa, se puede lograr un importante apoyo al control de gestión y del cumplimiento de la estrategia y visión.

El cuadro de Mando no pretende reemplazar las otras fuentes de información, sin embargo se posiciona como el elemento central de seguimiento y control de la empresa

BIBLIOTECA

Grupo Amanco. Sustainability Scorecard



Analizando a Kaplan & Norton (1992), Johnson & Scholes (1997) y Apaza (2005) coinciden en determinar que los indicadores para la medición del desempeño, son parámetros cualitativos y cuantitativos que detallan la medida en la cual un determinado objetivo ha sido logrado. Al ser instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, constituyen una expresión cuantitativa de lo que se pretende alcanzar y mediante la cual establece y mide sus propios criterios de éxito y proveen la base para el seguimiento de su desempeño.

Por lo general para medir una cadena estratégica representada por Lineamientos de Política- Objetivos Generales- Objetivos Específicos- acciones Permanentes y temporales, se utilizan indicadores de Impacto, Resultado y Producto, los cuales en conjunto permiten medir la evolución del desempeño de la empresa. Los indicadores de impacto, se asocian a los lineamientos de política y miden los cambios que se espera lograr a mediano y largo plazo. Muestra los efectos (directos o indirectos) producidos como consecuencia de los resultados y logros de las acciones sobre un determinado grupo de clientes o población.

Usualmente medidos de manera más rigurosa y profunda y requiere de una definición precisa del tiempo de la evaluación ya que existen intervenciones cuyo impacto sólo es medible en el largo plazo. Los indicadores de resultado, se asocian a objetivos generales y específicos y se relacionan con las distintas dimensiones que abarca el propósito del objetivo. Indica el progreso en el logro de los propósitos de las acciones, reflejando el nivel de cumplimiento de los objetivos.

Por lo general, el resultado de las acciones no puede ser medido sino hasta el final de las tareas que la componen (en el caso de tratarse de proyectos, que por definición tienen un tiempo definido) o hasta que las tareas hayan alcanzado un nivel de maduración necesario en actividades de carácter permanente.

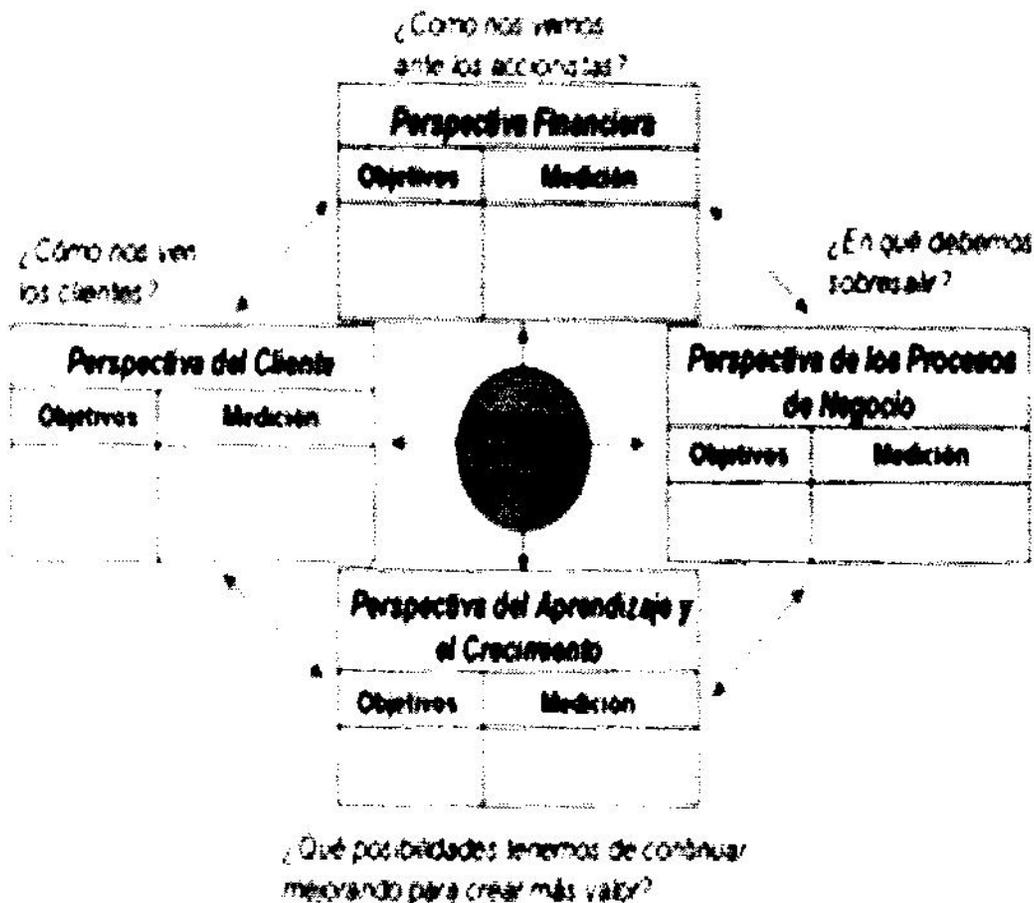
Los indicadores de producto, se asocian a acciones permanente o temporales y miden los cambios que se van a producir durante su ejecución. Refleja los bienes y

“La implementación del Financial Balanced Scorecard, como factor impulsor del desarrollo de la Mueblería Albania a través de Nacional Financiera.”

servicios cuantificables provistos por una determinada intervención y en consecuencia, por una determinada institución.

En el contexto de la aplicación de los indicadores, se debe definir la denominada Línea de Base, que viene a ser la primera medición de los indicadores seleccionados para medir los objetivos de una acción permanente o temporal, debe realizarse al inicio del planeamiento estratégico con la finalidad de contar con una base que permita cuantificar los cambios netos ocurridos en razón de su intervención.

Business Balanced Scorecard



2.3 Financiamiento para el desarrollo empresarial

2.3.1 Desarrollo Empresarial.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) han tenido que formar parte de un sistema globalizado; esta situación requiere que diseñen estrategias que les generen ventajas competitivas para permanecer y fortalecerse en el mercado según Iduarte y Zarza (2000). Por otro lado resalta la necesidad de asistir el crecimiento sostenible de dichas empresas con el manejo eficiente y eficaz de recursos.

Según el Poder Ejecutivo federal Mexicano (2003) ".....Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) inician como negocios de subsistencia sin mayor conocimiento de los conceptos básicos de administración de negocios, por lo que carecen de una estructura administrativa adecuada para competir con éxito en los mercados interno y externo de negocios y de viabilidad económica".¹⁵

Con el objeto de ayudar a las Pymes a mejorar su desempeño existen los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), Goldmark (1996) subraya que también se les nombran servicios financieros y no financieros, sin embargo a veces se brindan paralelamente con beneficios de este tipo como son créditos.¹⁶

Según Schneider y Steidl (2000) proponen la siguiente clasificación de tipos de desarrollo empresarial:

La capacitación externa, la asistencia técnica y servicios de información, de igual manera, Goldmark (1996) clasifica en cuatro aéreas a los servicios de desarrollo

¹⁵ Iduarte J. Zarza M. (2003) La administración del diseño Micro. Pequeñas y medianas empresas mexicanas. N. de pág. En línea internet. (Documento WWW) URL: <http://in3.dem.ist.utl.pt/downloads/cur2000/papers/S10P04.PDF>, consultado el día 16 de agosto del 2011

¹⁶ Goldmark L. (1996) servicio de desarrollo empresarial. Un esquema de análisis N. de pág. en línea internet. (Documento WWW) URL: <http://in3.dem.ist.utl.pt/cur2000/papers/S10P06.PDF>. En línea internet. consultado el día 16 de agosto del 2011.

empresarial en cuanto al efecto directo que tienen sobre la empresa: producción, mercadeo, administración y acatamiento de regulaciones.¹⁷

Según Iduarte y Zarza (2000) en el caso de México señalan que los servicios empresariales, aunque están diseñados para los empresarios, no los utilizan por falta de información por lo tanto no conocen costos y ventajas entre otros aspectos de SDE y no saben si lo que invertirán en estos tendrán utilidades en un futuro o que tipo de beneficio pueden generar.

2.3.2 La Banca de Desarrollo en México.

Hasta ahora poco he hablado de la situación que enfrenta la banca de desarrollo en nuestro país, pero dada su innegable importancia en el financiamiento de las “firmas pequeñas”, considero que merece un trato por separado.

Un primer aspecto que se puede resaltar es que la banca de desarrollo en México ha desempeñado, desde sus inicios, un papel protagónico en la historia del financiamiento e impulso a las actividades productivas del país, lo cual obedece a que el desarrollo económico y social así lo ha exigido y por tanto su actuación se ha circunscrito al marco de la estrategia global de desarrollo del país.

Dicha afirmación es posible sustentarla si consideramos que en los años en que la agricultura constituía el eje central de la economía y la industria era aún incipiente, el objetivo esencial de la banca de fomento era el apoyo a las actividades del sector primario, en especial a la agricultura, dejando en un segundo plano de atención a la planta industrial; años más tarde, el auge de la industria modificó profundamente el entorno y, consecuentemente, la estructura y orientación de las instituciones de

¹⁷ Schneider, G y Steidl, M (2000) Políticas para desarrollar Mercados de servicios de Desarrollo Empresarial para la Micro y Pequeña empresa. (Documento WWW) URL: <http://www.cefe.net/fórum/Schneider-steidl.pdf>. En línea internet, consultado el día 16 de agosto del 2011.

fomentó cambió, dándose un viraje hacia el apoyo preferencial de las actividades industriales en detrimento del impulso al sector primario.

Sin embargo, debe aclararse que en los años setenta y mediados de los ochenta, la banca de desarrollo tenía asignado un papel prioritario en el financiamiento al sector público, a las empresas paraestatales y a los grandes grupos privados, la recuperación de cartera era baja y las instituciones de fomento operaban con altos costos.

En este contexto, a mediados de los setenta se introduce el concepto de intermediación financiera como mecanismo de control presupuestal de la banca de desarrollo.

El fin de la época proteccionista conllevó a un replanteamiento de los objetivos que perseguían éstas instituciones públicas, así como a su modernización estructural que resultaba imprescindible dentro del marco de las reformas integrales al sistema financiero iniciadas en los años ochenta y profundizadas durante la administración salinista; dicha transformación procuró adecuarlas al ritmo y a las nuevas exigencias de los mercados liberalizados y al creciente proceso de globalización mundial.

Sus operaciones se fueron modernizando a través de la incorporación de los avances tecnológicos y la innovación financiera (nuevos instrumentos); su función promotora dejó de sustentarse en tasas subsidiadas y la orientó a la disponibilidad y oportunidad del crédito y a la adecuación de plazos y montos según el proyecto; su fondeo ahora proviene principalmente del mercado; su legislación se actualizó en base a la Ley de Instituciones de Crédito de 1991; apoyó la formación y fortalecimiento de nuevos intermediarios financieros no bancarios como las uniones de crédito y arrendadoras financieras, entre otras; los recursos fiscales para su operación se redujeron a finales de los años ochenta y principios de los noventa; y, se profundizó en su proceso de complementación operativa con la banca múltiple, adoptando crecientemente un esquema de segundo piso.

Según Ortiz, Guillermo (1994) en virtud de lo anterior, "se puede observar que de las operaciones de crédito llevadas a cabo por la banca de desarrollo en 1988, 66% se hacían como banca de primer piso y el 34% restante como banca de segundo piso. Para 1992, estas proporciones se invierten, observándose que, del total de recursos prestados por la banca de desarrollo, 63% ha sido a través de instituciones de banca múltiple, y el 37% restante ha sido de manera directa." ¹⁸

Según Werner, Martin (1995) asimismo, se puede observar que "...durante el periodo 1989-1993, la proporción de flujos de nuevo financiamiento otorgado por la banca de fomento aumenta de 10 a 34.4%, a pesar de que los flujos otorgados por la banca comercial también aumentaron...Por otro lado, con la desaceleración económica observada en 1993, la banca comercial disminuyó su tasa de crecimiento promedio del crédito, por lo que la banca de fomento desempeña un papel contra cíclico al proseguir de acuerdo con lo programado..."

Para 1994, la rápida expansión del crédito de los bancos de desarrollo, equivalente a alrededor de 4.4% del PIB, contribuyó a las presiones de demanda, lo que aunado a otros factores desembocó en la severa crisis de diciembre de 1994. Ante esta circunstancia, el programa para 1995 incluyó una reducción en la tasa de expansión del crédito de estos bancos de más de la mitad (2.1% del PIB), pese a lo cual continuaron proporcionando financiamiento a los sectores prioritarios como las pequeñas industrias.

Recordemos ahora que el libre mercado produce insuficiencia de recursos financieros de mediano y largo plazo, pues el sistema bancario se concentra en los segmentos más rentables, lo que se traduce en una actitud restrictiva en el otorgamiento de créditos a los pequeños negocios por el mayor riesgo y alto costo individual que éstos representan; por lo tanto, la justificación del financiamiento de la inversión productiva que realizan los bancos de desarrollo recae en los segmentos del

¹⁸ Guillermo Ortiz Martínez, La Reforma Financiera y la Desincorporación Bancaria, Fondo de Cultura Económica, 1994, Pág. 152, México.

mercado que los intermediarios privados no atienden, aunque en la actualidad deben garantizar la tasa de retorno y cierta rentabilidad.

En otras palabras, la participación activa del Estado en el otorgamiento de crédito a través de la banca de fomento, responde a la existencia de imperfecciones en los mercados de capital que impiden obtener resultados socialmente óptimos.

El objetivo básico de la banca de desarrollo es facilitar el acceso a los mercados de fondos prestables a distintos sectores, los cuales no obtendrían recursos a través de la banca comercial o lo harían en condiciones muy desfavorables. La banca de fomento intenta corregir imperfecciones de plazo, costo y escala que existen en los mercados financieros, con el fin de nivelar las condiciones en que compiten las diversas empresas.

Actualmente estas instituciones de fomento han orientado sus esfuerzos y recursos a sectores como el de las Pymes que tienen problemas para acceder al financiamiento y, a través del impulso de sus operaciones de segundo piso, pretende acercar a la banca comercial a los sectores objetivos de la banca de desarrollo. Las instituciones públicas de fomento en México, para principios de 1995, eran las siguientes: Nacional Financiera (Nafin), Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos (Banobras), Banco Nacional de Crédito Rural (Banrural), Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura (Fira), Banco Nacional de Comercio Interior (BNCI), Fondo para el Desarrollo Comercial (FIDEC), y el Fondo de Operaciones y Financiamiento Bancario a la Vivienda (Fovi).

Finalmente, hoy estas entidades vienen adecuándose a las transformaciones planteadas con el propósito de cumplir sus objetivos eficientemente, justificar su razón de ser y reformular sus campos y modalidades de operación en un entorno de mercados financieros liberalizados, abiertos y globalizados.¹⁹

¹⁹ Martin Werner, “La Banca de Desarrollo: 1988-1994, Balance y Perspectivas” en El Mercado de Valores, No.1, Enero 1995, Pág. 11, Nacional Financiera, México

2.3.3 El financiamiento.

El financiamiento es el mecanismo por medio del cual una persona o una empresa obtienen recursos para un proyecto específico que puede ser adquirir bienes y servicios, pagar proveedores, etc. Por medio del financiamiento las empresas pueden mantener una economía estable, planear a futuro y expandirse.

2.3.3.1 Existen diferentes fuentes de financiamiento:

- Ahorros personales
- Amigos y parientes que pueden prestarnos capital sin intereses o a tasas muy bajas.
- Bancos y uniones de crédito.
- Inversionistas de riesgo.
- Empresas de capital de inversión.

2.3.3.2 Financiamiento a corto plazo:

- Créditos comerciales
- Créditos bancarios
- Pagarés
- Líneas de crédito
- Papeles comerciales
- Financiamiento por medio de cuentas por cobrar
- Financiamiento por medio de inventarios.

2.3.3.3 Financiamiento a largo plazo:

- Hipotecas
- Acciones
- Bonos
- Arrendamientos financieros

La provisión de financiamiento eficiente y afectivo ha sido reconocida como un factor clave para asegurar que aquellas empresas con potencial de crecimiento puedan expandirse y ser más competitivas. Las dificultades de acceso al crédito no se refieren simplemente al hecho de que no se puedan obtener fondos a través del sistema financiero; de hecho cabría esperar que si esto no se soluciona, no todos los proyectos serían automáticamente financiados. Las dificultades ocurren en situaciones en las cuáles un proyecto que es viable y rentable no es llevado a cabo (o es restringido) porque la empresa no obtiene fondos del mercado.

Como se ha visto anteriormente, las MYPE, necesitan de capital en efectivo para hacer frente a los distintos gastos de inversión y de operaciones. Es importante asesorarlas para que sepan escoger la mejor fuente de financiación.

Generalmente, dentro de las MYPE existe un segmento que, por sus condiciones de informalidad, no tiene acceso a las fuentes formales de crédito. Esto por no tener las garantías suficientes lo cual las obliga a recurrir a fuentes informales que, en algunos casos, cobran tasas de interés muy altas que les impiden salir adelante.

El predominio de las instituciones financieras se explica, por un lado, por la necesidad del capital de la microempresa y, por otro, por las ventajas que representa para este tipo de instituciones prestar estos servicios al poder llegar a ser sostenibles, ahora que la cooperación internacional ha disminuido las donaciones. Las modalidades de crédito más efectivas son las del crédito individual en función de la capacidad de pago personal de los usuarios, como los bancos comunales.

2.3.4 Instituciones Financieras.

En nuestros países existe un gran número de instituciones de financiamiento de tipo comunitario, privado público e internacional. Estas instituciones otorgan créditos de diverso tipo, a diferentes plazos, a personas y organizaciones. Existen en el reglamento de la ley de instituciones del sistema financiero de cada uno de los países. Están sometidas a la supervisión y al control de la superintendencia de bancos, que en cada país tiene un nombre distinto. Estas instituciones se clasifican como:

2.3.4.1 Instituciones financieras privadas : bancos, sociedades financieras, asociaciones mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda, cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público.

2.3.4.2 Instituciones financieras públicas :

Bancos del Estado, cajas rurales de instituciones estables. Estas instituciones se rigen por sus propias leyes, pero están sometidas a la legislación financiera de cada país y al control de la superintendencia de bancos.

2.3.4.3 Entidades financieras:

Este es el nombre que se le da a las organizaciones que mantiene líneas de crédito para proyectos de desarrollo y pequeños proyectos productivos a favor de las poblaciones pobres. Incluyen los organismos internacionales, los gobiernos y las ONG internacionales o nacionales. Estas entidades se rigen por las políticas de cooperación técnica y económica internacional y han logrado indudables niveles de calificación y experiencia que las habilitan en la prestación del crédito. Sin embargo, la mayoría no son funcionales en el marco de condiciones reales de mercado. Es decir si tuvieran que cobrar el crédito a la tasa de interés que les permita pagar sus gastos para obtener una utilidad.

2.3.5 Financiamiento para el desarrollo.

El financiamiento para el desarrollo viene principalmente de recursos del Estado y de organismos financieros internacionales: el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial (BM), el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), el programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Comunidad Económica Europea, (CEE) entre otros.

Por lo general, estos recursos de origen externo exigen, como contraparte, aportes de recursos nacionales para proyectos de desarrollo. En los últimos años, el financiamiento para el desarrollo a favor de la población pobre y de grupos específicos

como las mujeres a adquirido una importancia significativa. Estos fondos se canalizan para proyectos productivos y otros servicios no financieros, a través de las ONG internacionales y nacionales.

El crédito es el dinero en efectivo que recibimos para hacer frente a una necesidad financiera y que nos comprometemos a pagar en un plazo determinado, a un precio determinado (interés), con o sin pagos parciales, y ofreciendo de nuestra parte garantías de satisfacción de la entidad financiera que le aseguren el cobro del mismo.

La respuesta a dónde obtener el crédito no Es difícil, pero sí Es muy amplia y compleja por la variedad de posibilidades que se ofrecen de acuerdo con el país. Hay dos tipos de crédito: el bancario y el no bancario.

El crédito bancario proviene de bancos estatales y de bancos privados.

El crédito no bancario Es cualquier préstamo que no sea otorgado por los bancos del sistema bancario del país. En muchos casos, no Es supervisado por las autoridades monetarias del país (Banco Central o Superintendencia de Bancos u otra similar).

Las siguientes son las formas más comunes que asume la oferta de crédito: Financiación propia: ahorro personal o familiar, Préstamos amigos, vecinos, Préstamos ONG, Préstamos proveedores de maquinaria o quipo, Crédito comercial, otras entidades financieras.²⁰

2.3.6 Nacional Financiera (Nafin).

Cuando se hace referencia al tema de la banca de desarrollo es prácticamente ineludible hablar de la institución que hasta nuestros días sigue siendo su principal representante: Nacional Financiera (Nafin). Esta dependencia, desde que fue constituida en el mes de julio de 1934, ha experimentado una transformación constante

²⁰ Módulo 5 Contabilidad y Finanzas Laura Pérez E. Fabiola Campillo C. <http://html.rincondelvago.com/fuentes-de-financiamiento.html> En línea internet. consultado el 25 de Noviembre del 2011.

que la ha conducido a reformular sus objetivos y a modernizar su estructura en varias ocasiones, con el fin de adecuarse a las necesidades y condiciones que en el momento imperen, para seguir cumpliendo con la mayor eficiencia posible el papel que la estrategia global de desarrollo le encomiende.

Basándose en sus informes anuales de actividades, es posible observar que desde sus inicios hasta los últimos años de la década de los años cincuenta, Nafin y Bancomext orientaban sus actividades y la mayor parte de los créditos que otorgaban a apoyar las actividades agrícolas y sus ramas afines, pues eran las ramas de mayor importancia, generaban divisas al país y, en general, seguían la tendencia del gran auge del sector agrícola en esos años.

Pero a pesar de lo expresado en líneas anteriores, debe señalarse que la industrialización comenzaba a adquirir un impulso sin precedentes por parte de Nacional Financiera. Es decir, un factor decisivo en la expansión y diversificación de la industria manufacturera fue la contribución cada vez mayor y más eficaz de Nafin, desplegando una gran actividad tendiente a impulsar, consolidar y orientar convenientemente el desarrollo industrial del país, lo cual no sólo se reflejó a través de mayores créditos e inversiones para la adquisición de maquinaria y equipo, sino también interviniendo en el fomento y consolidación de industrias necesarias.

Según Nacional Financiera (1995) así pues, para el año de 1954, las ramas de la actividad económica que habían recibido mayor apoyo de Nafin eran comunicaciones y transportes, energía eléctrica, hierro y acero, azúcar, petróleo, armadoras y constructoras de vehículos, textiles, productos alimenticios, carbón mineral, productos químicos, papel y derivados, que en conjunto absorbían 89.3% del total de créditos e inversiones que realizaba.

Es así que en esos años Nafin tiene, entre otras, las siguientes funciones: (1) vigilar y regular el mercado nacional de valores y de créditos a largo plazo, (2) operar como institución de apoyo para las sociedades financieras privadas cuando concedían créditos con garantía de valores, (3) actuar como agente y consejero del gobierno federal y demás entidades públicas en la emisión de valores, (4) negociar empréstitos

internacionales con fines de capitalización, bien cuando se requería que los garantizara el gobierno federal, o bien directamente o como avalista, y (5) canalizar el ahorro interno y externo en inversiones y créditos a empresas que fomentaran el desarrollo económico de México.

El financiamiento que otorgaba a empresas industriales revestía dos formas principales: (a) otorgamiento de préstamos a plazos medio y largo, y (b) adquisición de valores –acciones y obligaciones emitidos por las empresas.

Posteriormente, y al igual que el resto de las entidades de fomento, Nafin se orientó primordialmente al financiamiento del sector público y de las grandes empresas por muchos años. Después, y hasta 1989, se concentró en brindar apoyos a empresas consideradas prioritarias por su actividad, tamaño o localización; su participación era directa al otorgar créditos como banco de primer piso y con capital de riesgo.

Y es a partir de 1989 cuando Nacional Financiera emprende un profundo proceso de reforma estructural tanto a nivel operacional como en sus programas de fomento.²¹

Según Nacional Financiera (1993) los cambios operacionales incluyeron: la suspensión de sus operaciones de primer piso para canalizar sus recursos a través del resto de los intermediarios financieros; la fusión de algunos de sus programas para ofrecer sólo uno; el incremento de sus recursos crediticios disponibles; el ajuste del personal; y, la reducción de los refinanciamientos, reestructuraciones y condonaciones de deudas a los casos estrictamente necesarios.

Por otro lado, con las reformas en sus programas se buscaba: aumentar la competitividad de la industria; crear más fuentes de empleo; incrementar la oferta de bienes; mejorar el medio ambiente; impulsar el desarrollo tecnológico; y, desconcentrar la industria. Programas como Micro y Pequeña Industria (Promyp), Modernización,

²¹ Nacional Financiera, El Mercado de Valores, No.31, Agosto 1 de 1995, Pág.362, México.

Infraestructura Industrial, Desarrollo Tecnológico, Mejoramiento del Medio Ambiente y Estudios y Asesorías, fueron la base sobre la cual se buscaba el logro de éstos propósitos

Un hecho de incuestionable importancia es que en el marco de una intensa e irreversible dinámica de globalización mundial y a raíz de su notable proceso de transformación estructural antes aludido, Nacional Financiera se convirtió en la banca de desarrollo cuya misión principal sigue siendo el apoyar a las Pymes del país, especialmente a las del sector industrial, pero sin descuidar los esfuerzos empresariales en el comercio y los servicios. Y es precisamente en estos años cuando la figura de la “pequeña empresa” cobra una inusitada importancia en todos los ámbitos de la vida nacional.²²

Según Nacional Financiera (1995) congruente con su proceso de reestructuración, Nafin reformuló sus mecanismos de apoyo y sus objetivos básicos (que no son excluyentes uno de otro sino complementarios), y que pueden sintetizarse de la siguiente manera: concentrar los esfuerzos en la modernización y apoyo integral de las firmas pequeñas, en especial a las manufactureras, a través del otorgamiento accesible de créditos, de esquemas de garantía, de tecnología de punta y de asesoría, capacitación, servicios profesionales y asistencia técnica; atender las entidades de menor desarrollo relativo; mantener una operación eficiente y rentable; diversificar sus fuentes de fondeo mediante un proceso de recomposición de la estructura de captación interna; crear esquemas y mecanismos alternos de financiamiento, induciendo al sistema financiero y fortaleciendo las alternativas de intermediación; apoyar el acceso de las empresas al mercado de valores; desarrollar esquemas de asociación y organización empresarial, fomentando alianzas estratégicas, empresas integradoras y procesos de subcontratación; adecuarse a los requerimientos ecológicos; apoyar la pre-exportación y exportación de bienes y servicios, así como para la importación de

²² Nacional Financiera. Nacional Financiera 1989-1992, Hechos y Retos, 1993, Pág.4, México.

insumos, refacciones y maquinaria y equipo; y, en general, mantener el empleo y la planta productiva de nuestro país.²³

Hoy día, Nafin mantiene vigentes estos propósitos, readecuando los a la realidad económica nacional y mundial. Como una muestra de ello tenemos: la intensa labor para incrementar y consolidar su importante red de intermediarios financieros, para cumplir con sus actividades de “segundo piso”; la búsqueda del desarrollo de los mercados financieros, como el Accionario, el Intermedio y el Secundario de Obligaciones, para que las empresas medianas cuenten con fuentes alternas de financiamiento, fortalezcan su situación financiera y mejoren su posición competitiva; y, la creación de un área especial para la promoción y apoyo integral de las “empresas integradoras”.

Con el objeto de conseguir en la práctica todos los objetivos que hasta aquí se han planteado, Nacional Financiera cuenta con una serie de programas, mecanismos e instrumentos muy variados.

Ahora señalaré, de forma sucinta, algunos de los alcances que tuvo la actuación de Nafin a partir de su proceso de transición. Durante el ejercicio de 1992, otorgó créditos, en operaciones de segundo piso, por un monto de 23'321 millones de pesos; apoyó a 93'083 empresas (71% más que en 1991), siendo 97% micro y pequeñas; 96% del total del crédito otorgado se canalizó al sector privado (en 1989 fue 84%).

Es importante mencionar que en 1992 se canalizó un *promedio diario* de 93.7 millones de pesos en apoyo de 374 empresas; ello contrasta favorablemente con los 8.3 millones para 46 empresas en 1989, los 11.4 millones para 55 empresas en 1990 y los 49.1 millones para 218 empresas en 1991; para 1993 se otorgó financiamiento de alrededor de 139 millones de pesos diarios y para 1994 se canalizaron aproximadamente 218 millones de pesos al día. Así, en el periodo 1989-1992 se beneficiaron un total de 172'656 empresas (11'456 en 1989, 13'753 en 1990, 54'364 en

²³ Nacional Financiera, *El Mercado de Valores*, No.4, Abril 1995, p.p. 32-35. México Nacional Financiera, *Programas de Apoyo Crediticio, Micro y Pequeña Empresa, Reglas de Operación*, Junio 1992. México.

1991 y 93'083 en 1992), llegando a más de 366 mil empresas apoyadas hasta 1994, de las cuales 98% son micro y pequeñas. El saldo de la cartera vencida al 31 de mayo de 1995 fue de 805 millones de pesos, que era el 1% de la cartera del crédito total y 3.2% de la cartera con riesgo.

La severidad de la crisis económica mexicana, iniciada en diciembre de 1994, provocó que Nafin redujera su expectativa de derrama crediticia total (90% canalizada al sector privado y 10% al sector público y gobierno federal) situándola en 47'084 millones de pesos, lo cual permitiría apoyar a alrededor de 71 mil empresas; no obstante logró la reestructuración de pasivos de 19'096 empresas (77% fueron micro, 22% pequeñas y 1% medianas y grandes) y otorgó financiamiento para 37'196 empresas (76% micro, 22% pequeñas, 2% medianas y grandes). Un ejemplo del financiamiento a nivel regional, en 1994, es la canalización de recursos por 8'117 millones de pesos (73% para las micro y pequeñas) en beneficio de 18'460 empresas (98% eran micro y pequeñas) en los estados de Baja California, Baja California Sur, Sonora y Sinaloa, de las cuales 23% pertenecían al sector industrial, 45% al comercio y 32% a los servicios.

Para 1996 se hizo nuevo énfasis en el apoyo prioritario de las firmas pequeñas del sector industrial; se destinó una derrama crediticia para el sector privado de 38'939 millones de pesos (86% se otorgó por medio de la banca comercial y 14% con los intermediarios financieros no bancarios), de los cuales 30'922 millones fueron para atender a 56'645 empresas a través de *Promin*. Los recursos canalizados a la gran industria sirvieron para que éstas apoyaran a empresas integradoras, cadenas productivas y empresas de menor tamaño.

Dentro de las funciones no financieras de Nafin se encuentran: la operación de un Programa de Desarrollo Empresarial, a través del cual proporciona capacitación y asistencia técnica a los empresarios, mediante una amplia red de desarrollo empresarial; la asistencia técnica especializada con el Programa Nafin-PNUD; la Red de Capacitación sobre esquemas de asociación; la operación del Centro Nafin para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (desde agosto de 1992), con el propósito de que éstas cuenten con la ventanilla única de servicios integrales que incluye servicios

de apoyo financiero, de asistencia técnica y capacitación, de asesoría, de subcontratación, de servicios gubernamentales, etc. (hasta febrero 16 de 1993, el Centro atendió 16'611 empresas, de las cuales 81.3% son micro, 17.3% pequeñas y 1.4% medianas y grandes, siendo el 36.8% industriales); y, a partir de 1996, el sistema Nafin-Consult, que ofrece información sobre mercados, producción, alianzas estratégicas y posibilidades de coinversión.²⁴

Concluyendo, se puede afirmar que Nacional Financiera prosigue con la canalización de recursos crecientes y mayoritariamente hacia el financiamiento del sector industrial del país, en especial de las "empresas pequeñas", sin descuidar el estímulo de los sectores del comercio y los servicios.

2.3.6.1 Programas de apoyo empresarial de Nafin.

Según Nacional Financiera (2010) cuenta con 23 Programas de apoyo empresarial que las divide en Instrumentos y servicios según su categoría.

Los Instrumentos de Financiamiento: I) Factoraje Electrónico; II) Financiamiento a pedidos; III) Financiamiento a clientes y distribuidores; IV) Modernización y equipamiento empresarial; V) Ex Im Bank; VI) Financiamiento al pequeño transportista; VII) Liquidez electrónica; VIII) Crédito pyme; IX) Comercio exterior; XI) Credin@fin; y XII) Credicadenas.

Servicios financieros: I) Garantía de pago oportuno; II) Garantías; III) Inversión accionaria indirecta; IV) Mercados financieros; V) Servicios fiduciarios; VI) Operadora de fondos; VII) Programa de respaldo integral a la microempresa; VIII) Ventas al gobierno; IX) Programa de asistencia técnica; X) Eurocentro de cooperación empresarial nafin-méxico; XI) Programa de apoyo a emprendedores; y X) Invierte en México.

²⁴ Nacional Financiera, El Mercado de Valores, varios números: No.1, Enero 1995, Pág.13; No.4, Abril 1995, Pág.33; No.5, Mayo 1995, Pág.26. No 11, Noviembre 1995, p.p. 6-7; No.3, Marzo 1996, p.p. 21-23. Nacional Financiera, Nacional Financiera 1989-1992, Hechos y Retos, México 1993, p.p. 4-5 y 12.

2.3.6.2 Requisitos para obtener apoyo de Nafin.

Según Nacional Financiera (2011) los requisitos pueden variar dependiendo del intermediario financiero, el interesado debe consultar directamente con el intermediario financiero de su elección. A) Personas morales: (1) Identificación oficial con fotografía vigente del representante legal y apoderados; (2) Comprobante de domicilio fiscal con no más de tres meses de antigüedad; (3) Alta ante la SHCP, (4) Cédula de identificación fiscal; (5) Información adicional requerida para calcular tu capacidad de pago; y (6) Solicitud de consulta de Buró de Crédito. B) Personas físicas con actividad empresarial: (1) Identificación oficial con fotografía vigente; (2) Comprobante de domicilio con antigüedad no mayor a tres meses; (3) Alta ante la SHCP; (4) Cédula de identificación fiscal; (5) Acta de matrimonio para validar el régimen matrimonial (en caso de estar casado); (6) Información adicional requerida para calcular tu capacidad de pago; y (7) Solicitud de consulta de Buró de Crédito.²⁵

²⁵ Nacional Financiera NAFIN (2007). En línea internet. (Documento WWW) URL <http://www.cipi.gob.mx/html/fichasfederales/NAFIN2007.pdf> En línea internet, consultado el día 16 de agosto del 2011.

“La implementación del Financial Balanced Scorecard, como factor impulsor del desarrollo de la Mueblería Albania a través de Nacional Financiera.”

Capítulo 3

Capítulo 3.- Contextualización del objeto de estudio

3.1 Estado de Chiapas.

Chiapas es uno de los 31 estados que, junto con el Distrito Federal, conforman las 32 entidades federativas de México. Perteneció al Reino de Guatemala, hasta su anexión a México en 1821. Localizado en el sureste de México, se convirtió en el 19° estado de México el 14 de septiembre de 1824 tras la realización de un plebiscito popular, pues durante la etapa colonial estaba integrado en la Capitanía General de Guatemala. El estado cuenta con atractivos turísticos como la zona arqueológica de Palenque y las cascadas de Agua Azul. La entidad cuenta con 118 municipios.

3.1.1 Etimología

Desde el punto de vista histórico los términos **Chiapas** y **chiapanecas** provienen del náhuatl y se remontaría a la época de la colonia, cuando los españoles acompañados de tlaxcaltecas a su servicio rebautizaron gran parte del sureste mexicano. Aunque la etimología no es clara, según algunos autores podría referirse a su residencia próxima al acantilado del Sumidero y a la semilla de la chía. Según esta versión la palabra *Chi* (*y*) *a-ā-pan*, que significaría 'en el río de la Chía', estaría constituida por *chia* (< náhuatl *chī'a*ⁿ), de cuya semilla grasosa se obtiene un aceite que se prepara en infusión, y *ā-pan*, que significa 'en [o sobre] el agua'. Su glifo representa el nombre mediante el signo *chía* (un semicírculo de agua del penden tres gotas gruesas de agua), para formar así *āpan* 'en el agua'. El topónimo náhuatl *Chiāpan* indicaría entonces que desde tiempos muy remotos en las orillas del río Grijalva se cultivaba la chía, sea como bebida refrescante o medicina.

3.1.2 Geografía física

Chiapas colinda al este con Guatemala, al oeste con Oaxaca, al norte con Tabasco, al sur con el océano Pacífico y al noroeste con Veracruz. Se divide en 118 municipios y en 7 regiones fisiográficas: Llanura costera del Pacífico, Sierra Madre de

Chiapas. Depresión central, Bloque central, Montañas del Norte, Montañas del Oriente y Llanuras aluviales del Norte.

3.1.3 Población.

Según los datos que arrojó el *Censo de Población y Vivienda* realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) con fecha censal del 12 de junio de 2010, el estado de Chiapas contaba hasta ese año con un total de 4 796 580 habitantes, de dicha cifra, 2 352 807 eran hombres y 2 443 773 eran mujeres. La tasa de crecimiento anual para la entidad durante el período 2005-2010 fue del 2.2%.

Principales Localidades (2010)

Más de 500,000 habitantes

- Tuxtla Gutiérrez 537,102

Más de 100,000 habitantes

- Tapachula de Córdova y Ordóñez 202,672
- San Cristóbal de las Casas 158,027
- Comitán de Domínguez 141,013

Más de 25,000 habitantes

- Chiapa de Corzo 45,077
- Palenque 42,947
- Cintalapa de Figueroa 42,467
- Ocosingo 41,878
- Ocozacoautla de Espinosa 39,180
- Villaflores 37,237
- Tonalá 35,322
- Huixtla 32,033
- Berriozábal 28,128
- Mazatan 26,838

- Reforma 26,257

Más de 20,000 habitantes

- Arriaga 24,447
- Motozintla de Mendoza 23,755
- Las Margaritas 20,786

3.1.4 Regiones Socio-Economicas

Las actividades económicas más destacadas son el turismo nacional e internacional, y en el ramo agropecuario la producción de café, miel, cacao, hortalizas, chile, plátano, mango, jamaica, coco, chocolate y azúcar de caña. Destaca también la producción artesanal como la elaboración de joyas a base de ámbar, los trabajos en madera y barro, la laca y la talabartería tradicional.

Según Última Reforma en el Periódico Oficial No. 299, Tomo III, de fecha 11 de mayo de 2011. El estado se divide en 15 Regiones Económicas promulgadas el 5 de Enero del 2011, modificado.²⁶

Región I - Metropolitana: 4 Municipios

- Tuxtla Gutiérrez
- Chiapa de Corzo
- Suchiapa
- Berriozabal

Región II - Valles Zoque: 3 Municipios

- Cintalapa
- Jiquipilas
- Ocozocoautla de Espinosa

²⁶ Chiapas (2005-2010) http://es.wikipedia.org/wiki/Chiapas#cite_note-1. En línea internet Consultado el 12 de Noviembre del 2011.

Región III - Mezcalapa: 8 Municipios

- Copainalá
- Chicoasen
- Coapilla
- Francisco León
- Ocoatepec
- Osumacinta
- San Fernando
- Tecpatán

Región IV - De los LLanos: 7 Municipios

- Venustiano Carranza
- Acala
- Chiapilla
- Nicolás Ruiz
- San Lucas
- Socoltenango
- Totolapa

Región V - Altos Tsotsil-Tzeltal: 17 Municipios

- San Cristóbal de las Casas
- Aldama
- Amatenango del Valle
- Chalchihuitán
- Chamela
- Chanal
- Chenalhó
- Huixtán
- Larráinzar
- Mitontic
- Oxchuc
- Pantelhó

“La implementación del Financial Balanced Scorecard, como factor impulsor del desarrollo de la Mueblería Albania a través de Nacional Financiera.”

- Teopisca
- San Juan Cancuc
- Santiago El Pinar
- Tenejapa
- Zinacantan

Región VI - Frailesca: 5 Municipios

- Villaflores
- Ángel Albino Corzo
- La Concordia
- Montecristo de Guerrero
- Villa Corzo

Región VII - De los Bosques: 13 Municipios

- Bochil
- El Bosque
- Huitiupán
- Ixtapa
- Jitotol
- Pantepec
- Pueblo Nuevo Solistahuacán
- Rayón
- San Andrés Duraznal
- Simojovel
- Soyaló
- Tapalapa
- Tapilula

Región VIII - Norte: 11 Municipios

- Pichucalco
- Amatán
- Chapultenango

“La implementación del Financial Balanced Scorecard, como factor impulsor del desarrollo de la Mueblería Albania a través de Nacional Financiera.”

- Ixhuatán
- Ixtacomitán
- Ixtapangajoya
- Juárez
- Ostuacán
- Reforma
- Solosuchiapa
- Sunuapa

Región IX - Istmo-Costa: 4 Municipios

- Tonalá
- Arriaga
- Mapastepec
- Pijijiapan

Región X - Soconusco: 15 Municipios

- Tapachula
- Acacoyagua
- Acapetahua
- Cacahoatán
- Escuintla
- Frontera Hidalgo
- Huehuetán
- Huixtla
- Mazatán
- Metapa
- Suchiate
- Tuxtla Chico
- Tuzantán
- Unión Juárez
- Villa Comaltitlán

Región XI - Sierra Mariscal: 10 Municipios

- Motozintla
- Frontera Comalapa
- Amatenango de la Frontera
- Bejucal de Ocampo
- Bella Vista
- Chicomuselo
- El Porvenir
- La Grandeza
- Mazapa de Madero
- Siltepec

Región XII - Selva Lacandona: 5 Municipios

- Altamirano
- Ocosingo

Región XIII - Maya: 3 Municipios

- Benemérito de las Américas
- Catazajá
- La Libertad
- Marqués de Comillas
- Palenque

Región XIV - Tulijá Tseltal Chol: 7 Municipios

- Yajalón
- Chilón
- Sabanilla
- Sitalá
- Tila
- Tumbalá
- Salto de Agua

Región XV - Meseta Comiteca Tojolabal: 6 Municipios

- Comitán de Domínguez
- La Independencia
- Las Margaritas
- La Trinitaria
- Tzimol
- Las Rosas
- Maravilla Tenejapa

3.1.5 Tuxtla Gutiérrez

Tuxtla Gutiérrez fue fundada por los indios zoques con el nombre de Coyatoc “lugar, casa o tierra de conejos”. El nombre actual se deriva del náhuatl; En 1486 y 1505, los aztecas invadieron la región, destruyeron Coyatoc y le nombraron Tochtlián, que significa lo mismo; más tarde los españoles castellanizaron este nombre llamándolo Tuxtla.

En 1748 ya aparece como San Marcos Tuxtla; en 1768 fue asiento de la segunda alcaldía mayor de Chiapas; el 29 de octubre de 1813, las cortes de Cádiz, España, elevan a la categoría de villa al pueblo de Tuxtla; el 27 de julio de 1829, es elevada al rango de ciudad por el Gobernador interino Emeterio Pineda; en 1837, Tuxtla, en la división del Estado, queda como cabecera del distrito del Oeste; el 31 de mayo de 1848, se le agrega al nombre de Tuxtla el apellido de Gutiérrez en honor a don Joaquín Miguel Gutiérrez, ilustre federalista; el 11 de agosto de 1892, se declara a Tuxtla Gutiérrez sede de los poderes públicos de Chiapas; en 1925 durante el gobierno de Carlos A. Vidal, desaparece el Ayuntamiento, quedando sujeto a una sección del gobierno.

El municipio de Tuxtla Gutiérrez está ubicado en la Depresión Central presentando relieve montañoso tanto al sur como al norte, sus coordenadas geográficas son 16° 45' N y 93° 07' W. Limita al norte con San Fernando y Osumacinta, al este con Chiapa de Corzo, al sur con Suchiapa y al oeste con Ocozocoautla y Berriozábal. Su extensión territorial es de 412.40 km², lo que

representa el 3.26 % de la región Centro y el 0.55% de la superficie estatal, su altitud es de 600 msnm.

Tuxtla Gutiérrez es una ciudad y municipio mexicano, capital del Estado de Chiapas. Es la ciudad más extensa, poblada y urbanizada del estado con una población total de 537,102 habitantes. Es el principal centro económico y político de la entidad. En la actualidad la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez ha mantenido un estándar de crecimiento poblacional más alto que la media nacional, así como una tendencia al turismo ejecutivo y a la inversión en franquicias y multinacionales, se ha convertido en una ciudad moderna y fue declarada en 2008 como una de las mejores 10 ciudades del país para vivir e invertir.

En el año 2000, la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada fue de 166,484 habitantes, distribuyéndose por sector, de la siguiente manera:

El 2.02% realiza actividades agropecuarias (Sector Primario)

El 19.10% laboraba en la industria de la transformación (Sector Secundario).

El 75.16% se emplea en actividades relacionadas con el comercio o la oferta de servicios a la comunidad (Sector Terciario).

En la percepción de ingresos, en el municipio, se tienen los siguientes resultados: el 20.65% de los ocupados en el sector primario no perciben ingresos y sólo 7.77% reciben más de cinco salarios. En el sector secundario, 2.38% no perciben salario alguno, mientras que 8.34% reciben más de cinco. En el terciario, 3.30% no reciben ingresos y el 15.52% obtienen más de cinco salarios mínimos de ingreso mensual.²⁷

²⁷ Enciclopedia de los municipios de México estado de Chiapas Tuxtla Gtz. <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/chiapas/municipios/07101a.htm>. En línea internet. Consultado el 15 de Noviembre del 2011.

3.1.6 Villaflores

La historia de Villaflores se remonta a la época de los dominicos del convento de Chiapa, quienes fundaron las haciendas denominadas frailesucas. El primer intento de integración municipal es el decreto promulgado el 9 de noviembre de 1876 por Carlos Borda, gobernador y comandante militar de Chiapas; el mandato ordenaba la erección en pueblo del estado con el nombre de Catarina La Grande, a la congregación de familias residentes en el terreno Catarina, perteneciente al departamento de Chiapa. El nuevo pueblo estuvo a punto de nulificarse, pues no obstante que el decreto establecía: “Previa indemnización del terreno que se ocupe”, la familia Moreno (que fue afectada) interpuso el recurso de amparo, el cual le fue concedido por la Suprema Corte de Justicia de la Nación. Con este motivo, Sebastián Escobar, gobernador del Estado, promulgó un decreto (7 de noviembre de 1877) que deroga la anterior disposición. Sin embargo, al correr del tiempo el pueblo de Catarina La Grande subsiste.

Se localiza en los límites de Depresión Central y de la Sierra Madre, predominando el relieve montañoso. Sus coordenadas geográficas son 16° 14' N y 93° 16' W. Limita al norte con Suchiapa, Jiquipilas y Ocozocoautla, al este con Chiapa de Corzo y Villa Corzo, al sur con Villa Corzo y Tonalá, al oeste con Jiquipilas y Arriaga. Su extensión territorial es de 1,232.10 km², lo que representa el 14.82 % de la superficie de la región Frailesca y el 1.63 % de la superficie estatal, su altitud es de 540 msnm. Con una población total del municipio es de 37,237 habitantes.

En el año 2000, la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada fue de 28,582 habitantes, distribuyéndose por sector, de la siguiente manera:

El 49.41% realiza actividades agropecuarias (Sector Primario).

El 12.51% de la PEA ocupada laboraba en la industria de la transformación (Sector Secundario).

El 36.49% de la PEA ocupada se emplea en actividades relacionadas con el comercio o la oferta de servicios a la comunidad (Sector Terciario).

En la percepción de ingresos, en el municipio, se tienen los siguientes resultados: el 36.51% de los ocupados en el sector primario no perciben ingresos y sólo

1.17% reciben más de cinco salarios. En el sector secundario, 6.24% no perciben salario alguno, mientras que 2.18% reciben más de cinco. En el terciario, 6.64% no reciben ingresos y el 10.60% obtienen más de cinco salarios mínimos de ingreso mensual.²⁸

3.1.7 Tonalá.

Su historia se remonta a los tiempos prehispánicos, ya que existió una antigua Tonalá a pocos kilómetros de la actual y aún persisten las ruinas de "Iglesia Vieja" que data, según la tradición, de hace 1,500 años. Los nahuas fueron quienes impusieron el nombre de Tonalá al pueblo y la comarca que tuvieron bajo su dominio.

Tonalá es una de las ciudades más antiguas de Chiapas, fundada en 1524 como lugar de descanso. Esta línea costera fue descubierta por el Capitán Español Luis Marín enviado a explorar los territorios al sur de la Nueva España.

Se ubica en los límites de la Sierra Madre y de la Llanura Costera del Pacífico, presentando un relieve variado, sus coordenadas geográficas son 16° 06' N y 93° 45' W. Colinda al norte con los municipios de Villaflores y Arriaga, al este con Villa Corzo, al sur Pijijiapan, al oeste con el océano Pacífico. Su extensión territorial es de 1,766.20 km². lo que corresponde al 38.04% de la superficie de la región Istmo-Costa y al 2.34% de la superficie total del estado. Su altitud es de 60 m. La población total del municipio es de 35,322 habitantes.

La misión Franciscana, que fue uno de los principales impulsores de aquel pueblo, fue construida en el siglo XVIII. Es uno de los principales centros ganaderos y pesqueros del Estado. En la ganadería el ganado bovino es el mayor exponente de cría, seguido por el porcino y la cría de las aves de corral (Gallinas y Guajolotes).

²⁸ Enciclopedia de los municipios de México estado de Chiapas Villaflores <http://www.eocal.gob.mx/work/templates/enciclo/chiapas/municipios/07108a.htm>. En línea internet. Consultado el 15 de Noviembre del 2011.

En la agricultura en el área de sembradíos destacan el mango y el maíz, Tonalá es conocido nacionalmente por su producción de mango ataulfo. La pesca es usada para el autoconsumo, y el turismo principalmente, pues las playas de Tonalá son los destinos playeros más destacados de la entidad. la principal zona pesquera se desarrolla a lo largo de un brazo de mar con el cultivo del camarón y en la Bahía de Paredón.

En el año 2000, la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada fue de 24,298 habitantes, distribuyéndose por sector, de la siguiente manera:

El 41.37% realiza actividades agropecuarias (Sector Primario).

El 15.21% laboraba en la industria de la transformación (Sector Secundario).

El 41.91% de la PEA ocupada se emplea en actividades relacionadas con el comercio o la oferta de servicios a la comunidad (Sector Terciario).

En la percepción de ingresos, en el municipio, se tienen los siguientes resultados: el 9.08% de los ocupados en el sector primario no perciben ingresos y sólo 0.89% reciben más de cinco salarios. En el sector secundario, 4.33% no perciben salario alguno, mientras que 2.16% reciben más de cinco. En el terciario, 4.72% no reciben ingresos y el 11.78% obtienen más de cinco salarios mínimos de ingreso mensual.²⁹

3.1.8 La Concordia.

En este Municipio, por haberse establecido en el siglo pasado, no se encontraron restos de anteriores culturas. El pueblo fue fundado el 14 de febrero de 1849, con 11 calles, 5 secciones y 27 manzanas, de 8 solares cada una; una para la plaza con 129 varas, media manzana para la iglesia, una casa cural y 50 varas para los edificios municipales, siendo Gobernador del Estado Fernando Nicolás Maldonado. En 1870, se formó el municipio, señalándose al pueblo de La Concordia

²⁹ Enciclopedia de los municipios de México estado de Chiapas Tonalá <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/chiapas/municipios/07097a.htm>. En línea internet. consultado el 15 de Noviembre del 2011.

como su cabecera. Cuando la revuelta armada en Chiapas, este pueblo fue abandonado por varios años y reconstruido en 1920. Al verificarse el embalse de la presa Dr. Belisario Domínguez, se le cambió asiento hacia una parte más alta, sobre la serranía del Canto o Monte Grande, para lo que se construyeron casas en el nuevo poblado.

Se localiza en la Depresión Central, siendo montañosa aproximadamente la mitad del territorio y semiplano el resto, sus coordenadas geográficas son 16° 07' N y 92° 41' W, su altitud es de 550 msnm. Limita al norte con los municipios de Venustiano Carranza y Villa Corzo, al este con Venustiano Carranza y Socoltenango, al sur con Chicomuseo, Ángel Albino Corzo Pijijiapan y Mapastepec, al oeste con Villa Corzo. Su extensión territorial es de 1,112.90 km² que representa el 13.38% de la superficie de la región frailesca y el 1.47% de la superficie estatal. La población total del municipio es de 39.770 habitantes.

Agricultura: es una de las principales actividades económicas del municipio y se produce maíz, frijol, café y soya.

Ganadería: es de las principales actividades del municipio, se practica de manera extensiva la cría de ganado bovino, equino, porcino y diversas aves de corral.

Apicultura: esta actividad es de mediana importancia dado que se obtienen alrededor de 14 toneladas de miel.

Industria: la industria en el municipio no está muy desarrollada, existe una fábrica de hielo, fabricación de quesos, muebles de madera almacenadora de diversos granos.

Explotación forestal: existen en el municipio dos aserraderos que procesan caoba, pino, encino y cedro.

Pesca: la pesca es un medio de vida para varias familias dado que existe la unión de pescadores y comercializan alrededor de ocho toneladas de pescado diarias.

Turismo: el atractivo turístico del municipio es el paisaje del embalse de la presa "La Angostura" donde se practican actividades acuáticas.

Comercio: el comercio en el municipio está bastante diversificado dado que se encuentran artículos de primera y segunda necesidad.

Servicios: existen en el municipio los servicios de hospedaje, talleres, asistencia profesional y preparación de alimentos.

En el año 2000, la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada fue de 11,767 habitantes, distribuyéndose por sector, de la siguiente manera:

El 75% realiza actividades agropecuarias (Sector Primario).

El 6.64% laboraba en la industria de la transformación, (Sector Secundario).

El 17.07% de la PEA ocupada se emplea en actividades relacionadas con el comercio o la oferta de servicios a la comunidad (Sector Terciario).

En la percepción de ingresos, en el municipio, se tienen los siguientes resultados: el 35.81% de los ocupados en el sector primario no perciben ingresos y sólo 0.92% reciben más de cinco salarios. En el sector secundario, 11.27% no perciben salario alguno, mientras que 4.48% reciben más de cinco. En el terciario, 9.76% no reciben ingresos y el 9.01% obtienen más de cinco salarios mínimos de ingreso mensual.³⁰

3.1.9 Jaltenango de la Paz (Ángel Albino Corzo)

El 12 de octubre de 1925, el núcleo de campesinos de Montecristo de Guerrero solicitó las tierras de la finca Jaltenango para pueblo. El 9 de marzo de 1927, se dota a Jaltenango con tierras ejidales y es erigido en pueblo por el gobernador Carlos A. Vidal. El 4 de febrero de 1933, se creó el Municipio de Ángel Albino Corzo con la jurisdicción que tenía Montecristo de Guerrero, quedando como su cabecera el pueblo de Jaltenango que cambia su nombre por el de Ángel Albino Corzo, siendo gobernador Víctorico R. Grajales. El 6 de agosto de 1973, el entonces gobernador Manuel Velasco a su vez, le vuelve a cambiar el nombre por el de Jaltenango, como antes; posteriormente, el 16 de mayo de 1980, le devuelve su anterior nombre de Ángel Albino Corzo, el gobernador Juan Sábines Gutiérrez.

³⁰ Enciclopedia de los municipios de México estado de Chiapas la Concordia <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/chiapas/municipios/07020a.htm>. En línea internet, consultado el 15 de Noviembre del 2011

La localidad de Jaltenango de la Paz (Ángel Albino Corzo) está situado en el Municipio de Angel Albino Corzo (en el Estado de Chiapas). Tiene 21,848 habitantes. Jaltenango de la Paz (Ángel Albino Corzo) está a 640 metros de altitud. Limita al norte y oeste con el municipio de La Concordia, al este con Chicomuselo y al sur con Siltepec. y Mapastepec.

Agricultura: destaca el cultivo de café y en menor escala la de el maíz, frijol, arroz y cacahuate.

Ganadería: Se cría ganado bovino, porcino y en menor escala el equino y el caprino.

Apicultura: la producción que destaca es la de miel.
Industria: la importante en este sector es la industrialización del café y los aserraderos.

Turismo: la importancia turística del municipio lo conforman las cascadas y la reserva ecológica el triunfo.

En el año 2000, la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada fue de 17,030 habitantes, distribuyéndose por sector, de la siguiente manera:

El 60.53% realiza actividades agropecuarias (Sector Primario).

El 10.37% laboraba en la industria de la transformación (Sector Secundario).

El 28.28% se emplea en actividades relacionadas con el comercio o la oferta de servicios a la comunidad (Sector Terciario).

En la percepción de ingresos, en el municipio, se tienen los siguientes resultados: el 33.77% de los ocupados en el sector primario no perciben ingresos y sólo 2.84% reciben más de cinco salarios. En el sector secundario, 10.01% no perciben salario alguno, mientras que 3.43% reciben más de cinco. En el terciario, 10.26% no reciben ingresos y el 9.86% obtienen más de cinco salarios mínimos de ingreso mensual.³¹

³¹ Enciclopedia de los municipios de México estado de Chiapas Angel Albino Corzo <http://www.ocal.gob.mx/work/templates/enciclo/chiapas/municipios/07309a.htm>. En línea internet. consultado el 15 de Noviembre del 2011.

3.1.10 Jiquipilas.

Los vestigios arqueológicos más antiguos que se han encontrado en la región pertenecen a la cultura Olmeca; posteriormente, durante los siglos XI y XII de nuestra era, arribaron los toltecas y más tarde fue la cultura Zoque que se asentó en el territorio del actual municipio de Jiquipilas. Antes de la llegada de los conquistadores españoles, existían dos Xiquipilas: La Grande y La Chica. Según un documento conocido como la relación de Ocozocoautla, Xiquipilas era gobernada por sus propios señores, quienes no pagaban tributo a los aztecas y se encontraban en continua guerra con los Chiapa. El 6 de marzo de 1940, se le concede a Xiquipilas la categoría de municipio de segunda. Este pueblo es considerado como la cuna de la marimba en Chiapas.

El municipio de Jiquipilas se encuentra asentado en las estribaciones de la Sierra Madre de Chiapas, sus coordenadas geográficas son 16°40'N y 93°39'W, su altitud es de 520 msnm. Limita al norte con Ocozocoautla y Cintalapa, al este con Ocozocoautla y Villafores, al sur con Villafores y Arriaga, y al oeste con Cintalapa.

La extensión territorial del municipio es de 1,197.3 km² que representa el 9.4 % de la superficie regional y el 1.61% de la estatal. La población total del municipio es de 34,937 habitantes.

Agricultura: Los principales cultivos del municipio son el maíz, frijol, cacahuate y tomate.

Ganadería. En el municipio se cría, ganado bovino, suizo, cebú, equino, porcino y aves de corral.

Apicultura: Se producen alrededor de 76 toneladas de miel anualmente.

Turismo: El principal atractivo turístico del municipio son las fiestas populares de enero y junio, además de sus bellezas naturales.

Comercio: Existen en el municipio diversos establecimientos comerciales como tiendas de abarrotes, de ropa, calzado, muebles, tlapalería, entre otros.

Servicios: El municipio cuenta con los servicios de hospedaje, talleres de reparación, preparación de alimentos y bebidas y asesoría profesional.

En el año 2000, la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada fue de 21,114 habitantes, distribuyéndose por sector, de la siguiente manera:

El 65.22% realiza actividades agropecuarias (Sector Primario).

El 9.22% laboraba en la industria de la transformación (Sector Secundario).

El 23.63% se emplea en actividades relacionadas con el comercio o la oferta de servicios a la comunidad (Sector Terciario).

En la percepción de ingresos, en el municipio, se tienen los siguientes resultados: el 13.53% de los ocupados en el sector primario no perciben ingresos y sólo 0.55% reciben más de cinco salarios. En el sector secundario, 6.83% no perciben salario alguno, mientras que 1.27% reciben más de cinco. En el terciario, 4.27% no reciben ingresos y el 13.98% obtienen más de cinco salarios mínimos de ingreso mensual.³²

3.1.11 Copainalá.

Copainalá es sede del municipio del mismo nombre, el cual se asienta entre escarpadas serranías que riegan el potente río Mezcalapa y sus afluentes, en una superficie alfombrada de pastos y selvas exuberantes, al noroeste del estado. La antigua palabra Koa-Painal-Lan significa "Lugar de las culebras que corrieron" del náhuatl kohuatl, culebra; Painali, corredor y Lan, desinencia locativa abundancial.

Famoso desde la conquista por la semejanza con el nombre Painala, que da Bernal Díaz del Castillo al pueblo natal de los padres de la Malintizin, caciques de la comarca y de origen náhuatla, creyéndose hasta la fecha entre los indígenas que Copainalá no es otra que el Painal del soldado y cronista de Hernán Cortés. Se sabe que Copainalá es un municipio de profunda cultura zoque y que en la época de la Colonia fue evangelizado por los misioneros dominicos, quienes construyeron la iglesia

³² Enciclopedia de los municipios de México estado de Chiapas Jiquipilas <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/chiapas/municipios/07046a.htm>. En línea internet, consultado el 15 de Noviembre del 2011.

de San Vicente Ferrer, de gran valor artístico; este templo y convento colonial se encuentra hoy en ruinas.

El municipio de Copainalá se ubica dentro de la región fisiográfica de las Montañas del Norte, por lo que su territorio es montañoso en su mayoría, sus coordenadas geográficas son 17° 06' N y 93° 17' W. Su altitud es de 440 msnm, limita al norte con Ocoatepec, al este con Coapilla y Chicoásen, al sur con San Fernando y Berriozábal y al oeste con Tecpatán. La extensión territorial del municipio es de 330.4 km² la cual representa el 2.6% del territorio de la región Centro y el 0.44 de la superficie estatal. La población total del municipio es de 19,298 habitantes.

Agricultura: en el municipio se produce maíz, cítricos y pimienta.

Ganadería: en el municipio se cría ganado bovino, porcino y aves de corral.

Turismo: los sitios de importancia turística se localizan a las orillas del río Zacalapa.

Comercio: se encuentran en el municipio una gran variedad de comercios donde se expenden diversos artículos de primera y segunda necesidad.

Servicios: los servicios que se prestan en el municipio son: hospedaje, preparación de alimentos y bebida, distribución de comestibles, reparación de vehículos y asistencia profesional.

En el año 2000, la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada fue de 12,168 habitantes, distribuyéndose por sector, de la siguiente manera:

El 58.95% realiza actividades agropecuarias (Sector Primario).

El 11.71% laboraba en la industria de la transformación (Sector Secundario).

El 28.11% se emplea en actividades relacionadas con el comercio o la oferta de servicios a la comunidad (Sector Terciario).³³

³³ Enciclopedia de los municipios de México estado de Chiapas Copainalá <http://www.e-focal.gob.mx/work/templates/enciclo/chiapas/municipios/07021a.htm> En línea internet consultado el 15 de Noviembre del 2011

3.1.12 Socoltenango.

El pueblo de Socoltenango surge en 1545, a raíz de un mandato Carlos V que ordena la agrupación de pueblos para lograr su evangelización, siendo el centro de confluencia de dos grandes etnias, la tzotzil y la tzeltal, dos familias lingüísticas que poblaron Copanahuastla antes de su extinción: el año de 1557, ocupó la categoría de visita religiosa, siendo el primer encomendero de Copanahuastla Andrés de La Tovilla. Hacia 1629, se autorizó el traslado de los supervivientes de Copanahuastla, diezmados por epidemias, quizás por sus aguas “malas y salobres”, quedando el convento despoblado y después en ruinas. En 1666, con autorización de Guatemala se trasladó de Copanahuastla a Socoltenango la imagen del Rosario, que es la misma que en este pueblo se festeja cada año con el nombre de Candelaria.

Se localiza en la Depresión Central, presentando un relieve semiplano en su mayoría. Sus coordenadas geográficas son 16° 15' N y 91° 59' W. Limita al norte con los municipios de Las Rosas y Comitán, al este con el municipio de Tzimoj, al sureste con el de Chicomuselo, al sur con La Concordia y al oeste con el de Venustiano Carranza.

Su extensión territorial es de 775 km², que representan el 6.05% de la superficie de la región Fronteriza y el 1.02% de la superficie estatal, su altitud es de 860 msnm. La población total del municipio es de 15,171 habitantes.

En el año 2000, la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada fue de 4,676 habitantes, distribuyéndose por sector, de la siguiente manera:

El 80.05% realiza actividades agropecuarias (Sector Primario).

El 5.62% de la PEA ocupada laboraba en la industria de la transformación (Sector Secundario).

El 12.96% de la PEA ocupada se emplea en actividades relacionadas con el comercio o la oferta de servicios a la comunidad (Sector Terciario).³⁴

3.1.13 Tecpatan.

Este municipio forma parte de antiguos asentamientos Olmecas; pero sobre todo Zoques, pues fue centro de desarrollo de esta gran civilización. La nombraban como Ocahual que significa "gente guerrera". Para el siglo XV con la conquista que hacen los aztecas comandados por el general Tiltototl, en época del emperador Ahuizotl, la llaman Tecpatlán que en Náhuatl significa "lugar de pedernales" (Tekpatl: pedernal y Tlan: abundancia).

En la época de la Colonia, en el siglo XVI, a Tecpatán se le declara centro católico de la región y se construye el gran templo y convento de Santo Domingo. A la llegada de la revolución constitucionalista a Chiapas, bajo el mando del general Jesús Agustín Castro, Tecpatán se erige en municipio libre (1914). En 1941, el Gobernador Samuel León Brindis eleva la jerarquía de Tecpatán a municipio de primera categoría.

Se encuentra enclavado en las Montañas del Norte, sus coordenadas geográficas son 17° 08' N y 93° 19' W. Limita al norte con el Estado de Tabasco y el municipio de Ostucán, al este con Francisco León, Copainalá y Ocoatepec, al sur con Berriozábal, Ocozocoautla y Cintalapa, y al oeste el Estado de Veracruz. Su extensión territorial es de 770.10 km², lo que representa el 6.09% del territorio de la región Centro y el 1.01% de la superficie estatal. Su altitud es de 320 msnm. La población total del municipio es de 38,383 habitantes.

En el año 2000, la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada fue de 20,622 habitantes, distribuyéndose por sector, de la siguiente manera:

El 58.49% realiza actividades agropecuarias (Sector Primario).

³⁴ Enciclopedia de los municipios de México estado de Chiapas Soconusco <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/chiapas/municipios/07083a.htm> En línea internet. consultado el 15 de Noviembre del 2011

El 14.33% laboraba en la industria de la transformación (Sector Secundario).

El 25.47% se emplea en actividades relacionadas con el comercio o la oferta de servicios a la comunidad (Sector Terciario).

En la percepción de ingresos, en el municipio, se tienen los siguientes resultados: el 41.20% de los ocupados en el sector primario no perciben ingresos y sólo 0.40% reciben más de cinco salarios. En el sector secundario, 5.72% no perciben salario alguno, mientras que 6.70% reciben más de cinco. En el terciario, 9.87% no reciben ingresos y el 7.80% obtienen más de cinco salarios mínimos de ingreso mensual.³⁵

3.2 Mueblería Albania.

3.2.1 Antecedentes.

En el año de 1999 la ciudad de Tuxtla Gutiérrez existían mueblerías y establecimientos dedicados al comercio al por menor, los cuales presentaban los siguientes giros comerciales: comercio al por menor de muebles de madera, comercio al por menor de juegos de salas (hecho por los mismos tapiceros), comercio al por menor de aparatos electrónicos y una serie de mueblerías sin contar los consorcios como Elektra, chedraui, citlali, cirsa, etc.

En base a los datos anteriores el señor Horacio Cruz Córdova visualizaba la necesidad de contar con una mueblería en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, que pudiera satisfacer las necesidades de la población tuxtleca, ofreciendo variedad, calidad y precios accesibles.

³⁵ Enciclopedia de los municipios de México estado de Chiapas Tecpatán <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/chiapas/municipios/07092a.htm> En línea internet, consultado el 15 de Noviembre del 2011

3.2.2 Historia.

El 20 de octubre de 1999, se ubica la primer mueblería "Mueblería Albania" atendido directamente por su propietario el Sr. Horacio Cruz Córdova, quien ha apoyado en el desarrollo y crecimiento del negocio, inicialmente contaba con una estructura conformada por una colaboradora para atención al público, y dos proveedores de aparatos electrónicos y muebles de madera.

Mueblería Albania en su fundación contaba con un edificio propio, al cual se le hicieron modificaciones para adecuarlo a las condiciones necesarias que se requieran para establecer la mueblería, como fue la adquisición de equipo de cómputo, un sistema, papelería, notas de ventas, útiles, etc.

De 1999 al 2011 mueblería Albania cuenta con nueve sucursales, distribuidas en las zonas comerciales de diferentes municipios del estado de Chiapas.

3.2.3 Base Legal.

3.2.3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos es la carta magna que rige actualmente en México. Es el marco legal para la organización y relación del gobierno federal con los estados, los ciudadanos, y todas las personas que viven en el país.

La actual Constitución es una aportación de la tradición jurídica mexicana al constitucionalismo universal, dado que fue la primera constitución de la historia en incluir los derechos sociales,^{1 2} dos años antes que la Constitución de Weimar de 1919.

La Constitución fue promulgada por el Congreso Constituyente el 5 de febrero de 1917 y entro en vigor el 1 de mayo del mismo año.³ Aunque la Constitución es formalmente la misma, su contenido ha sido reformado casi 200 veces y es muy diferente al original de 1917.

Entre los cambios respecto de la Constitución de 1857, se encuentran la eliminación de la reelección del presidente de la República y el cargo de vicepresidente. Cuenta con 136 artículos y 19 artículos transitorios.

3.2.3.2 Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.

El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) es una institución gubernamental, autónoma y tripartita (Estado, Patronos y Trabajadores), dedicada a brindar servicios de salud y seguridad social a la población que cuente con afiliación al instituto, llamada entonces asegurado o derechohabiente.

Se considera a esta institución de seguridad social la más grande de América Latina. Fue fundada el 19 de enero de 1943 por decreto presidencial del entonces Presidente de la República el General Manuel Ávila Camacho.

3.2.3.3 Código Fiscal de la Federación.

Ordenamiento jurídico de observancia federal que establece conceptos y procedimientos para la obtención de ingresos fiscales. Establece la forma en que se ejecutarán las resoluciones fiscales, los recursos administrativos, además de indicar el sistema que se deberá de seguir para resolver situaciones que se presenten ante el Tribunal Fiscal de la Federación. Regula además la aplicación de las leyes fiscales en caso de presentar alguna laguna o duplicidad en las mismas.

3.2.3.4 Ley de Impuesto Sobre la Renta.

El Impuesto sobre la Renta (ISR) en México es un impuesto directo sobre el ingreso. La actual ley del impuesto sobre la renta entró en vigor el 1 de enero de 2002, abrogando la ley había estado vigente desde el 1 de enero de 1981. Esta ley tiene su reglamento correspondiente. El impuesto se causa por ejercicios y se hacen pagos provisionales mensuales a cuenta del impuesto anual, debiendo presentar declaraciones mensuales por los pagos provisionales efectuados, y una declaración

anual, la cual debe presentarse tres o cuatro meses después del cierre del ejercicio fiscal, según se trate de persona moral o física, respectivamente.

3.2.3.5 Ley del Trabajo.

Podemos entender que la Ley Federal del Trabajo son disposiciones legales que regulan las relaciones obrero patronales, es decir, donde se especifica qué tienes que hacer como trabajador y a qué tienes derecho, y lo mismo respecto a lo que tu jefe le toca hacer.

También en esta Ley se protegen las garantías individuales del hombre y se deja muy claro que no se pueden establecer distinciones entre los trabajadores por motivos de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

3.2.3.6 Ley del Instituto del Fondo Nacional para Vivienda de los Trabajadores.

Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) es una institución mexicana tripartita donde participa el sector obrero, el sector empresarial y el gobierno, dedicada a otorgar crédito para la obtención de vivienda a los trabajadores y brindar rendimientos al ahorro que está en el Fondo Nacional de Vivienda para las pensiones de retiro.

3.2.3.7 Código de Comercio.

Es un conjunto de normas que regula la relación del individuo con el estado, en sus diferentes ramas, la cual contiene la relación del comerciantes, y las normas que debe cumplir, como las ley de sociedades sus diferentes aspectos en cuanto a su normativa.etc.

3.2.4 Misión.

Lograr ser la comercializadora de línea blanca satisfaciendo las necesidades de los clientes con artículos de calidad, buen servicio, comodidad de precios y planes de ventas accesibles todo esto dentro de las posibilidades de la comunidad en general.

3.2.5 Visión.

Consolidar una empresa exitosa y la más importante dedicada a la distribución de línea blanca, electrónica, etc.. en todos los niveles sociales, que tenga presencia en todo el estado de Chiapas.

3.2.6 Valores.

Son el principio de nuestra cultura, son la forma en que hacemos las cosas y la llave de un grupo sólido con una clave dirigida al futuro. Basada en la calidad, servicio y respeto, como principales pilares.

Respeto: Es uno de los valores más importantes, representa la base de la cultura en el servicio y forma de organización.

Servicio: Representa la forma de actuar del grupo en todas sus etapas, áreas o departamentos, para proporcionar satisfacción y calidad a los clientes.

Iniciativa: Para poder reconocer las oportunidades es necesario participar activamente en beneficio de la organización, proponiendo nuevas y mejores formas para poder alcanzar las metas como individuos y como empresa.

Comunicación: Es uno de los factores más importantes para poder alcanzar las metas y objetivos de la empresa, es necesario mantener una comunicación sana y eficiente dentro y fuera de la empresa, en especial con los clientes, para poder identificar sus necesidades y brindar un mejor servicio.

Compromiso: Brindar lo mejor de cada uno de nosotros dentro de la organización, para poder crecer en conjunto y alcanzar las metas y objetivos, y encontrar la satisfacción.

Calidad: Es muy importante ofrecer un servicio y productos que cumplan y cubran las expectativas de los clientes. Para poder mantener la presencia y prestigio ante los consumidores, es necesario apegarse a la disciplina de la calidad.

Satisfacción: Ofreciendo servicios y productos de calidad, además de una atención esmerada y cumpliendo con las actividades y normas que rigen la empresa, se conseguirá mantener un ambiente de trabajo, lleno de armonía, el cual conducirá a alcanzar las metas y objetivos individuales de cada integrante de la empresa.

Honestidad: Bajo una norma de respeto y calidad es posible alcanzar la satisfacción y mantener una cultura de calidad y honestidad que nos caracterizará, y podremos obtener la confianza y preferencia de nuestros clientes.

3.2.7 Logo de la Empresa.



3.2.8 Giro de la empresa.

Es una empresa comercializadora dedicada a la compra, venta y distribución de artículos de primera necesidad. Atendiendo a sus proveedores en sus oficinas centrales, para realizar tratos o negociaciones, y a sus clientes en los puntos de venta y llegando a sus hogares (Cambaceo) para ofrecer una gran variedad de productos.

3.2.9 Características de la empresa.

La empresa Mueblería Albania es una empresa chiapaneca que cuenta con la infraestructura necesaria para poder realizar las actividades que corresponden al giro en el cual se desenvuelve dentro del mercado.

- Es una empresa dedicada a la compra, venta y distribución de Productos de primera necesidad.
- Es una empresa 100% chiapaneca.

3.2.10 Instalacion e imagen.

La empresa debe contar con una espacio de terreno cuyas dimensiones oscilen entre 1000 y 1200 mt² que incluya servicios de agua, luz, teléfono y una ubicación en la zona comercial de la ciudad con acceso fácil para los clientes.

Las instalaciones son acondicionadas para colocar de forma ordenada el material, anaqueles, mesas, mostradores, verificadores, etc. para poder realizar una exhibición de los artículos, cuenta con ventanales o aparadores con vista a la calle con cortinas metálicas. La fachada debe estar pintada con los colores distintivos marcados: *Azul, Blanco, y Verde*, contando con el logotipo de la empresa.

- Debe contar con acceso para carga y descarga de material para no interrumpir al acceso principal.
- Debe contar con un espacio destinado a guardar y almacenar el material. para que quede fuera de la vista del cliente y no de mal aspecto.
- El área de oficina debe contar con: instalación eléctrica, buen nivel de luminosidad para cada departamento, ventilación adecuada y línea telefónica para envío y recepción de llamadas y fax, acorde a la actividad que se realice.
- El almacén cuenta con estacionamiento para el resguardo de todos los vehículos de la empresa.

3.2.11 Servicio a clientes.

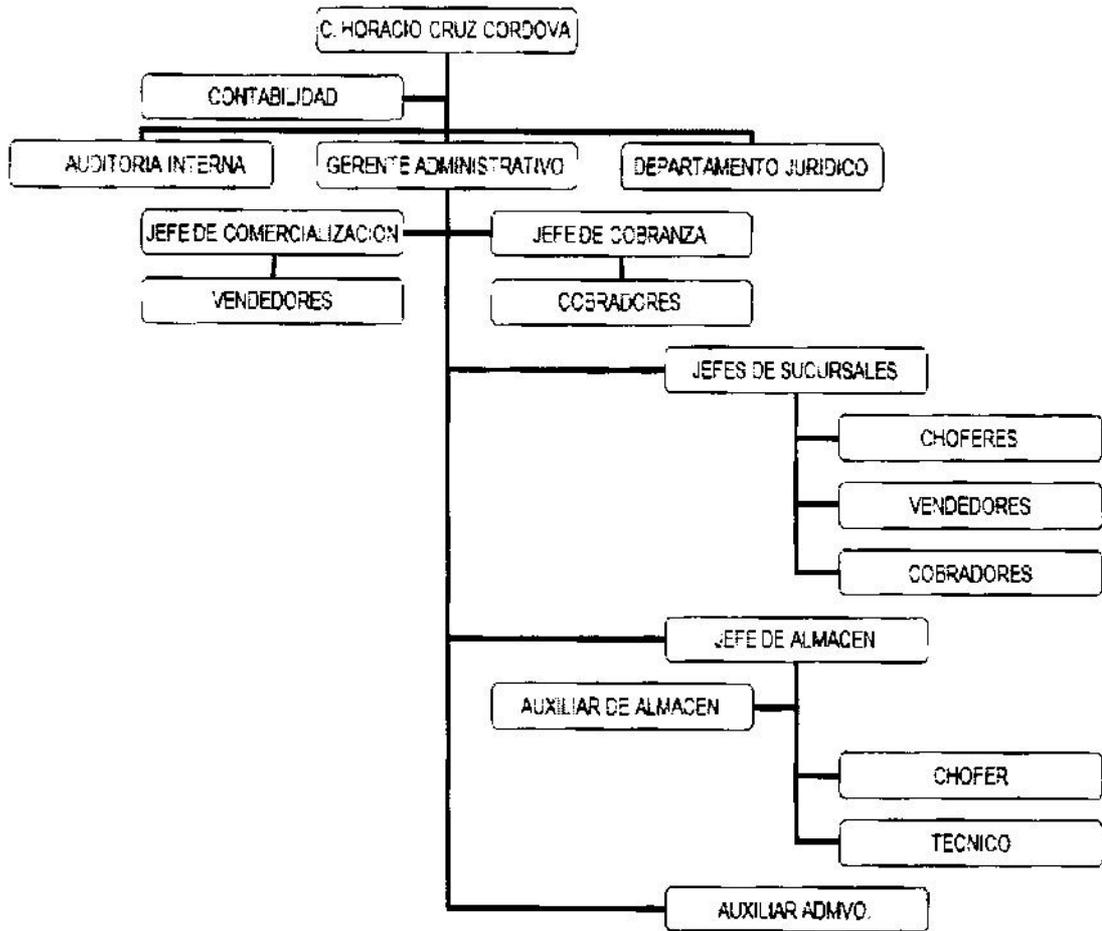
- El horario de atención de los puntos de venta es de 08:00 a.m. a 08:00 p.m. de lunes a sábado. Se atiende de forma directa al cliente contando con ejecutivos de ventas, cajeros, encargados, etc., en los puntos de venta.

3.2.12 Ubicación.

Actualmente la empresa cuenta con nueve puntos de venta, donde se concentra y realiza la venta directa a los clientes.

- **Matriz Tuxtla Gutiérrez:** 2do and #389 entre calle Laurel y and los cocos Col. Albania baja Tuxtla Gutiérrez, Chiapas Tel. 61-8-2531.
- **Sucursal Villaflores:** 2da Sur entre 2da y 3ra Poniente Mpio. de Villaflores, Chiapas Cel.965-105-7425.
- **Sucursal Independencia:** A un lado de la caseta telefónica Col. Independencia Mpio. de La Concordia, Chiapas Tel.992-690-2996.
- **Sucursal Tonalá:** Calle Francisco I. Madero #263-B entre vías y Puerto Arista Col. Hermanos Serdán Mpio. de Tonalá, Chiapas Tel.966-106-3621.
- **Sucursal Jaltenango:** 1ra Poniente Sur #40 Barrio Guadalupe Mpio. de Angel Albino Corzo, Chiapas Tel.992-690-2997.
- **Sucursal Jiquipilas:** Av. Central Oriente #320 entre 3ra y 4ta Oriente Mpio. de Jiquipilas, Chiapas Tel.968-106-7802.
- **Sucursal Copainala:** 1ra Oriente Norte #25 entre 2da y 3ra Norte Mpio. de Copainala, Chiapas Tel.968-106-7791.
- **Sucursal Malpaso:** Av. Cuitlahuah #1 Mpio. de Tecpatan, Chiapas.
- **Sucursal Socoltenango:** 6ta Av. Hidalgo y calle central Mpio. de Socoltenango, Chiapas Tel.992-104-8548.

3.2.13 Organigrama de la empresa.



3.2.14 Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

Fortalezas.

1. Goza de un buen prestigio ante los proveedores.
2. Gran experiencia en el negocio.
3. Once puntos de venta en el estado de Chiapas.

Debilidades.

1. Toma de decisiones en base a un conocimiento empírico.
2. Falta de personal preparado para la capacitación del personal de la empresa y para contratación.
3. Falta de controles adecuados para tomar decisiones con base en hechos pasados.
4. Falta de organización en la empresa en especial en las áreas de atención al público, ventas a crédito, cobranzas, almacén, y administrativa.
5. Falta de integración por parte del personal.
6. Falta de manual organizacional.

Oportunidades.

1. Un amplio campo de crecimiento en la habilitación del crédito

Amenazas.

2. La competencia de empresas más grandes y sólidas, que se encuentran bien establecidas.
3. La incertidumbre de caer ante la ineficiencia y desorganización.

“La implementación del Financial Balanced Scorecard, como factor impulsor del desarrollo de la Mueblería Albania a través de Nacional Financiera.”

Capítulo 4

Capítulo 4.- Abordaje metodológico del objeto de estudio

En este capítulo se definirá el alcance de la investigación, se formulará la hipótesis de investigación que se utilizará, así como la técnica de investigación, la universalización, análisis y conclusión.

4.1 Definición del alcance de la investigación.

Para conocer el alcance de la investigación es de suma importancia conocer antes, los cuatro tipos de estudios que existen, el primero es el estudio exploratorio, el cual se realiza cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado con anterioridad, el estudio descriptivo busca especificar las características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, el estudio correlacional, tiene como propósito conocer la relación existente entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular, los estudios explicativos están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos sociales.

Esta investigación será de carácter exploratorio, ya que examinará, un tema de investigación poco estudiado, el cual no se ha abordado con anterioridad, la gerencia general de Mueblería Albania nunca había pensado en la posibilidad pedir apoyo a una institución financiera para desarrollarse. Será también descriptiva, ya que buscará especificar las características y componentes del apoyo financiero que es el fenómeno a investigar. Es correlacional, ya que tiene como propósito, conocer la relación existente entre el apoyo de la banca y el impacto que tendrá sobre la misma. Finalmente será explicativa ya que el fin de la misma se centrará en dar a conocer la importancia que tiene el implementar el Financial Balanced Scorecard.

4.2 Formulación de la hipótesis de investigación.

Las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de

proposiciones. Existen diferentes clases de hipótesis, hipótesis nulas, hipótesis alternativas, hipótesis estadísticas e hipótesis de investigación. Como su nombre lo indica, las hipótesis alternativas son posibilidades alternas ante la hipótesis de investigación y nula. Las hipótesis estadísticas son la transformación de las hipótesis de investigación, nula y alternativa en símbolos estadísticos. Las hipótesis de investigación se definen como proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o más variables, que se refieren a una situación social real.

La hipótesis de investigación se divide a su vez, en cuatro tipos más; la hipótesis de investigación de carácter descriptiva, que como su nombre lo indica, describe una situación relacional entre las variables que se someten a estudio, las hipótesis de investigación de carácter correlacional, expresa una posible asociación o relación entre dos o mas variables, la hipótesis de investigación de carácter correlacional, expresa una posible asociación o relación entre dos o mas variables, la hipótesis de investigación de carácter comparativo se formula en investigaciones, que tienen como objetivo comparar grupos, y finalmente las hipótesis de investigación de carácter casual, expresan una relación de causa efecto entre las variables que se someten a estudio.

A continuación se plantea la hipótesis e investigación:

La implementación del Financial Balanced Scorecard será un factor impulsor para el desarrollo de la Mueblería Albania ya que través de él, obtendrá el apoyo de Nacional Financiera.

La implementación del Financial Balanced Scorecard es la variable independiente ya que es a la que se le va a evaluar la capacidad para influir, incidir o afectar al desarrollo de la Mueblería Albania a través del apoyo de la Banca de desarrollo Nacional Financiera variable dependiente, y objeto de estudio, sobre la cual se centra la investigación en general.

4.3 Selección del universo de investigación.

El universo de investigación es un conjunto de elementos comunes entre si, respecto a una situación en particular a dilucidar. La presente investigación, comprenderá un universo de 78 trabajadores de la MUEBLERIA ALBANIA.

La muestra por conveniencia serán 15 trabajadores y formaran parte de la muestra real.

4.3 Selección, diseño y aplicación de los instrumentos de investigación.

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos. Éstas permiten estandarizar los datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico. Se divide en cuestionarios y entrevistas, el cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente y organizada, secuenciada y estructurada de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información requerida. La entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el tema propuesto. En esta los actores proporcionan datos relativos a su conducta o actitud a través de opiniones, deseos, expectativas, etc. Una desventaja podría ser limitaciones en la expresión oral, inhibición ante el entrevistador, a diferencia de los que tienen mejor elocuencia, seguridad y fluidez verbal, en muchas ocasiones es también común encontrar personas que mienten, deforman o exageran las respuestas o existe un divorcio parcial o total entre lo que dicen y hacen, entre la verdad y lo real, así también como tabues que solo producen rechazo al responder.

Encuesta será el tipo de instrumento científico que medirá la presente investigación. A continuación se presentan el modelo de cuestionario que fue aplicado para la presente investigación con el propósito de comprobar la validez de la hipótesis causal bivariada de investigación mencionada con anterioridad.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS
Facultad de Contaduría y Administración C-I
CUESTIONARIO

Esta encuesta está dirigida al personal de Mueblería Albania con el objetivo de conocer la opinión de los mismos respecto a “La implementación del Financial Balanced Scorecard, como factor impulsor del desarrollo de la Mueblería Albania a través del apoyo de Nacional Financiera para la Gestión 2012”

Indicación: Conteste cada pregunta según corresponda:

- 1.- ¿Como considera usted la demanda de nuestros productos en el mercado?
 - a) Muy buena
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala
 - e) Muy mala

- 2.- ¿Como cree usted que están nuestras ventas en los últimos meses?
 - a) Muy Altas
 - b) Altas
 - c) Regulares
 - d) Bajas
 - e) Muy Bajas

- 3.- ¿Cree usted que si hubiera más mercancía existente, las ventas aumentarían?
 - a) Definitivamente
 - b) No lo creo

“La implementación del Financiamiento Balanced Scorecard, como factor impulsor del desarrollo de la Mueblería Albania a través de Nacional Financiera.”

4.- ¿En su opinión adquirir un financiamiento externo para comprar más mercancía ayudaría a resolver el problema?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

5.- ¿Cómo cree usted que están nuestros precios en el mercado en comparación con la competencia?

- a) Altos
- b) Al mismo nivel que la competencia
- c) Bajos

6.- ¿Cree usted que comprar directamente la mercancía con el fabricante sería favorable para la empresa por que bajaría sus precios?

- a) Si
- b) No

7.- ¿Considera usted que si bajamos nuestros precios y aumentamos los plazos de crédito habría mayor aceptación por parte de nuestros clientes?

- a) Efectivamente, la cartera aumentaría significativamente
- b) No lo considero pertinente

8.- ¿Estaría usted a favor de bajar nuestros plazos a 3 meses y hasta 5 meses por el aumento de los pagos semanales?

- a) A favor
- b) En contra

9.- ¿En su opinión al bajar los precios tendremos más ventas de contado lo cual nos ayudara a tener mayor liquidez?

- a) Es probable
- b) No estoy de acuerdo

10.- ¿Considera usted que la empresa necesita una herramienta de la administración moderna para mejorar la liquidez de la empresa?

- a) Si se necesita
- b) No se necesita

11.- ¿Considera usted buena opción el cambiar las políticas de compras con nuestros proveedores otorguen un plazo de pago más largo, para tener mayor liquidez?

12.- ¿Considera usted que el ampliar la cartera de proveedores, para que nos surtan mas mercancías solucionaría el problema?

4.5 Procesamiento de resultados.

Un cuadro o tabla de datos, es un formato para la presentación visual de un conjunto de datos cuantitativos o cualitativos de manera clasificada y ordenada. Los gráficos son líneas, barras o porciones que simbolizan el comportamiento de los mismos, ayudan a observar más intuitivamente el comportamiento y las tendencias de las variables representadas que una serie de números.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de las preguntas de la encuesta, así mismo la tabulación estadística y la representación grafica de los resultados.

Pregunta 1

¿Cómo considera usted la demanda de nuestros productos en el mercado?

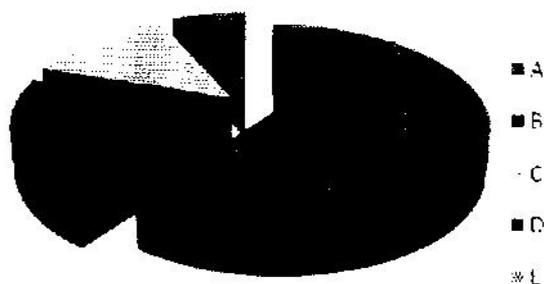
Tabulación Estadística.

A		B		C		D		E		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
9	60%	3	20%	2	13%	1	7%	0	0%	15	100%

Significado:

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala
- e) Muy mala

Representación Grafica.



Pregunta 2

¿Como cree usted que están nuestras ventas en los últimos meses?

Tabulación Estadística.

A		B		C		D		E		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
1	7%	2	13%	1	7%	4	27%	7	47%	15	100%

Significado:

- a) Muy Altas
- b) Altas
- c) Regulares
- d) Bajas
- e) Muy Bajas

Representación Grafica.



Pregunta 3

¿Cree usted que si hubiera más mercancía existente, las ventas aumentarían?

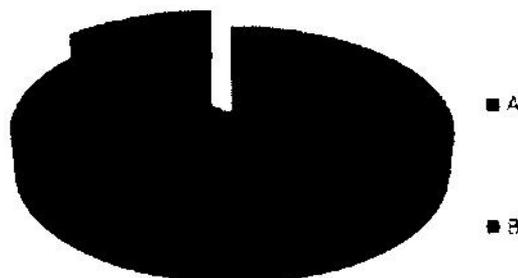
Tabulación Estadística.

A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
13	87%	2	13%	15	100%

Significado:

- a) Definitivamente
- b) No lo creo

Representación Grafica.



Pregunta 4

¿En su opinión adquirir un financiamiento externo para comprar más mercancía ayudaría a resolver el problema?

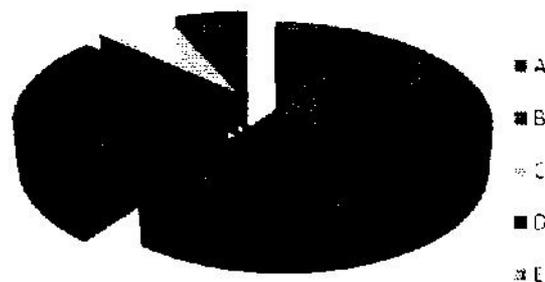
Tabulación Estadística.

A		B		C		D		E		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
9	60%	4	27%	1	7%	1	7%	0	0%	15	100%

Significado:

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

Representación Grafica.



Pregunta 5

¿Cómo cree usted que están nuestros precios en el mercado en comparación con la competencia?

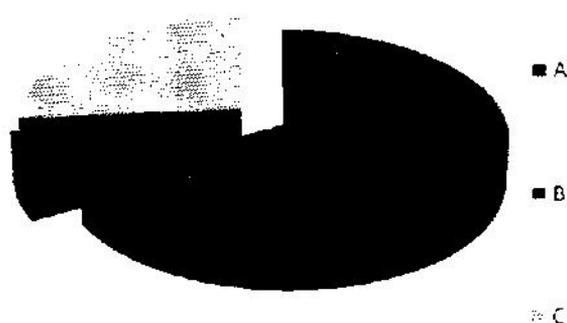
Tabulación Estadística.

A		B		C		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
10	67%	1	7%	4	27%	15	100%

Significado:

- a) Altos
- b) Al mismo nivel que la competencia
- c) Bajos

Representación Grafica.



Pregunta 6

¿ Cree usted que comprar directamente la mercancía con el fabricante sería favorable para la empresa por que bajaría sus precios?

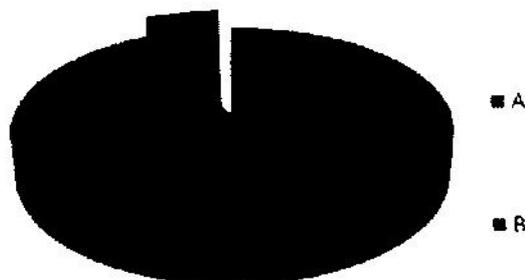
Tabulación Estadística.

A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
14	93%	1	7%	15	100%

Significado:

- a) Si
- b) No

Representación Grafica.



Pregunta 7

¿Considera usted que si bajamos nuestros precios y aumentamos los plazos de crédito habría mayor aceptación por parte de nuestros clientes?

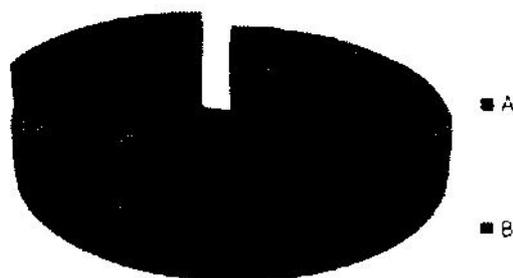
Tabulación Estadística.

A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
12	80%	3	20%	15	100%

Significado:

- a) Efectivamente, la cartera aumentaría significativamente
- b) No lo considero pertinente

Representación Grafica.



Pregunta 8

¿Estaria usted a favor de bajar nuestros plazos a 3 meses y hasta 5 meses por el aumento de los pagos semanales?

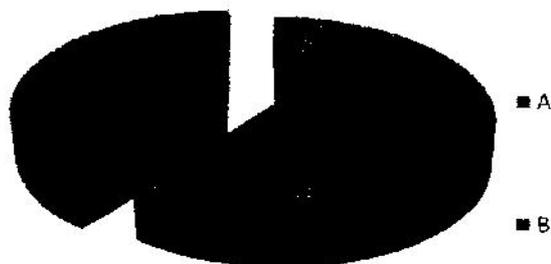
Tabulación Estadística.

A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
9	60%	6	40%	15	100%

Significado:

- a) A favor
- b) En contra

Representación Grafica.



Pregunta 9

¿En su opinión al bajar los precios tendremos más ventas de contado lo cual nos ayudara a tener mayor liquidez?

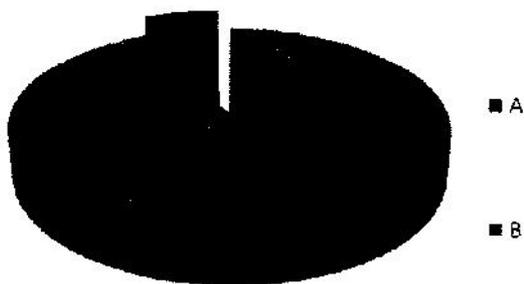
Tabulación Estadística.

A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
14	93%	1	7%	15	100%

Significado:

- a) Es probable
- b) No estoy de acuerdo

Representación Grafica.



Pregunta 10

¿Considera usted que la empresa necesita una herramienta de la administración moderna para mejorar la liquidez de la empresa?

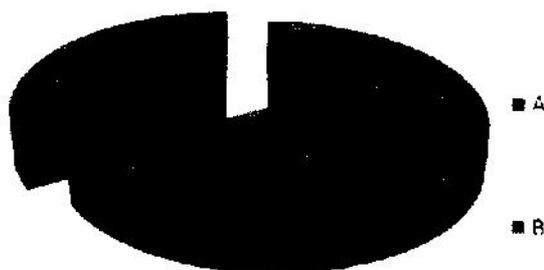
Tabulación Estadística.

A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
10	67%	5	33%	15	100%

Significado:

- a) Si se necesita
- b) No se necesita

Representación Grafica.



Pregunta 11

¿Considera usted buena opción el cambiar las políticas de compras con nuestros proveedores otorguen un plazo de pago más largo, para tener mayor liquidez?

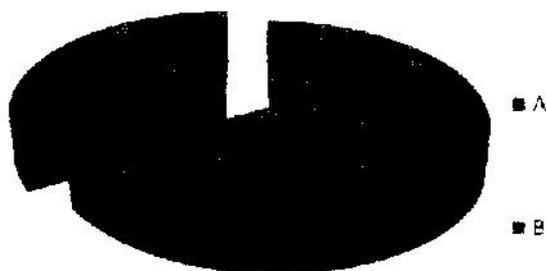
Tabulación Estadística.

A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
10	67%	5	33%	15	100%

Significado:

- a) De acuerdo
- b) En desacuerdo

Representación Grafica.



Pregunta 12

¿Considera usted que el ampliar la cartera de proveedores, para que nos surtan mas mercancías solucionaría el problema?

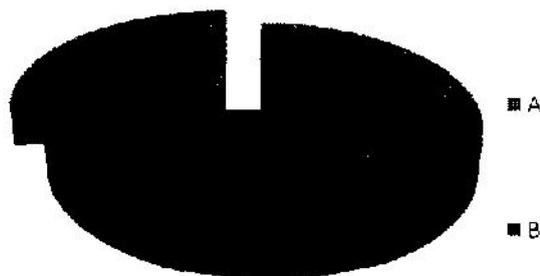
Tabulación Estadística.

A		B		TOTAL	
Q	%	Q	%	Q	%
11	73%	4	27%	15	100%

Significado:

- a) De acuerdo
- b) En desacuerdo

Representación Grafica.



4.6 Análisis e interpretación de resultados.

El análisis correcto de los datos observados y la interpretación de los resultados juegan un papel muy importante, ya que el mismo contribuye a producir efectos beneficiosos sobre todo el discurso científico.

análisis es descomponer el todo en sus partes, recomponer y observar de nuevo el fenómeno a través de las medidas aplicadas. El análisis es objetivo en la medida en que se ciñe a los datos obtenidos durante el proceso de recolección de información, la interpretación en cambio “va mas allá” de lo que los datos nos pueden reflejar, es decir es emitir un juicio respecto a algo.

A continuación se presenta el análisis y consecuentemente la interpretación de resultados del cuestionario aplicado al universo de esta investigación.

Análisis

Respecto a la pregunta 1 que cuestiona ¿ Como considera usted la demanda de nuestros productos en el mercado?, se tiene que, 9 empleados que comprenden el 60%, la creen muy buena, por otro lado 3 empleados que conforman un 20%, la notan buena, así mismo 2 empleados que representan el 13%, la creen regular. finalmente un empleado que corresponde al 7% la considera mala.

Interpretación

De lo anterior, es posible observar que la mayoría la cree muy buena.

Análisis

En lo correspondiente a la pregunta 2 que cuestiona ¿ Como cree usted que están nuestras ventas en los últimos meses?, se tiene que, 1 empleado que comprende el 7% dijo están muy altas, así mismo 2 empleados que representan el 13% afirmaron altas. de igual manera 1 empleado que integra el 7% señalo que regulares, otros 4 empleados que conforman un 27% mencionaron que están bajas y finalmente 7 empleados que constituyen un 47% mencionaron están muy bajas.

Interpretación

De lo anterior, es posible observar que la mayoría piensa están muy bajas.

Análisis

En lo que respecta a la pregunta 3 que cuestiona ¿ Cree usted que si hubiera más mercancía existente, las ventas aumentarían?, se tiene que, 13 empleados que comprenden el 87% dijeron que definitivamente, otros 2 empleados que conforman un 13% mencionaron que no.

Interpretación

De lo anterior, es posible observar que la mayoría está de acuerdo.

Análisis

En relación a la pregunta 4 que cuestiona ¿En su opinión adquirir un financiamiento externo para comprar más mercancía ayudaría a resolver el problema?, se tiene que, 9 empleados que comprenden el 60%, están muy de acuerdo, mientras 4 empleados que conforman un 27%, están en desacuerdo, así mismo 1 empleado que conforma un 7% está indeciso y finalmente 1 empleado que representa el 7%, cree estar en desacuerdo.

Interpretación

De lo anterior, es posible observar que la mayoría creen estar de acuerdo.

Análisis

Respecto a la pregunta 5 que cuestiona ¿Cómo cree usted que están nuestros precios en el mercado en comparación con la competencia?, se tiene que, 10 empleados que comprenden el 67% dijeron que altos, otro empleado que conforman un 7% menciono que al mismo nivel que la competencia, finalmente 4 empleados que corresponden al 27% dijeron que bajos.

Interpretación

De lo anterior, es posible observar que la mayoría piensa son altos.

Análisis

En lo correspondiente a la pregunta 6 que cuestiona ¿Sería favorable comprar directamente la mercancía con el fabricante por que bajaría sus precios? se tiene que, 14 empleados que comprenden el 93% dijeron están que si, así mismo 1 empleado que representa el 7% afirmaron que no.

Interpretación

De lo anterior, es posible observar que la mayoría piensa que si.

Análisis

En lo que respecta a la pregunta 7 que cuestiona ¿Considera usted que si bajamos nuestros precios y aumentamos los plazos de crédito habría mayor aceptación por parte de nuestros clientes?, se tiene que, 12 empleados que comprenden el 80%, creen que efectivamente la cartera aumentaría significativamente, mientras que 3 empleados que conforma un 20% no lo consideran pertinente.

Interpretación

De lo anterior, es posible observar que la mayoría cree que si.

Análisis

En relación a la pregunta 8 que cuestiona ¿ Estaría usted a favor de bajar nuestros plazos a 3 meses y hasta 5 meses por el aumento de los pagos semanales?, se tiene que, 9 empleados que comprenden el 60% dijeron estar a favor, así mismo 6 empleados que representan el 40% afirmaron estar en contra.

Interpretación

De lo anterior, es posible observar que la mayoría esta de acuerdo.

Análisis

Respecto a la pregunta 9 que cuestiona ¿ En su opinión al bajar los precios tendremos más ventas de contado lo cual nos ayudara a tener mayor liquidez? se tiene que, 14 empleados que comprenden el 93% dijeron que es probable, así mismo 1 empleado que representan el 7% afirmaron que no están de acuerdo.

Interpretación

De lo anterior, es posible observar que la mayoría cree que probablemente si.

Análisis

En lo correspondiente a la pregunta 10 que cuestiona ¿Considera usted que la empresa necesita una herramienta de la administración moderna para mejorar la liquidez de la empresa? se tiene que, 10 empleados que comprenden el 67% dijeron si se necesita, así mismo 5 empleados que representan el 33% afirmaron no se necesita.

Interpretación

De lo anterior, es posible observar que la mayoría esta de acuerdo.

Análisis

En lo que respecta a la pregunta 11 que cuestiona ¿Considera usted buena opción el cambiar las políticas de compras con nuestros proveedores otorguen un plazo de pago más largo, para tener mayor liquidez? se tiene que, 10 empleados que comprenden el 67% dijeron estar de acuerdo, así mismo 5 empleados que representan el 33% afirmaron estar desacuerdo.

Interpretación

De lo anterior, es posible observar que la mayoría está de acuerdo.

Análisis

Respecto a la pregunta 12 que cuestiona ¿ Considera usted que el ampliar la cartera de proveedores, para que nos surtan mas mercancías solucionaría el problema? se tiene que, 10 empleados que comprenden el 67% dijeron que si, así mismo 5 empleados que representan el 33% afirmaron que no.

Interpretación

De lo anterior, es posible observar que la mayoría dijo que si.

“La implementación del Financial Balanced Scorecard, como factor impulsor del desarrollo de la Mueblería Albania a través de Nacional Financiera.”

Capítulo 5

Capítulo 5.- Propuestas de solución al problema de investigación.

5.1 Propuesta de solución al problema de investigación.

La mueblería Albania necesita gestionar financiamiento externo, para poder solventar las deudas de corto plazo y que los proveedores le permitan adquirir más mercancía, las compras, nos están generando intereses ya que nuestras adquisiciones son a crédito. con el financiamiento podrá permitir adquirir nuevas mercancía de contado directamente de fabrica lo cual nos beneficiaría por que los precios son mas bajos y así nosotros poder tener precios accesibles para poder competir en mercado.

Parte de la solución será buscar proveedores con los que el plazo de pago de mercancías sea de 6 meses y el plazo no aumente los intereses, esto ayudara a rotar con mayor velocidad el inventario y cubrir la demanda.

También bajaran sus precios para que se de un aumento considerable en las ventas de contado lo cual permitirá que haya mayor liquidez.

Buscara la implementación de nuevas políticas de ventas para manejar nuevos tipos de crédito que comprendan como periodo de pago 3,4 y 5 meses parecido al crédito que los proveedores nos otorgan para la nueva cartera de clientes.

Utilizar una herramienta de la administración moderna como el Balanced Score Card.

Metodología Balanced Scorecard en la mueblería Albania.

Paso N° 1 Analizar el entorno.

La empresa responderá a preguntas tales como:

1. ¿Qué somos actualmente?
2. ¿Qué queremos llegar a ser?
3. ¿Cómo se logrará?

“La implementación del Financial Balanced Scorecard, como factor impulsor del desarrollo de la Mueblería Albania a través de Nacional Financiera.”

Una vez finalizado estos cuestionamientos se revisaran las tendencias como competencia, económicas, políticas, legales, sociales, tecnológicas, sectoriales, organizacionales y los referidos a los proveedores, clientes.

Utilizando técnicas de recolección de datos, tales como:

- Encuestas.
- Entrevistas

Resultado

- Preverá a la organización un “colchón” en cuanto a la planeación de las estrategias, porque permitirá ver cual tendencia influirá tarde o temprano positivamente o negativamente en el logro de las metas.
- Lo que quiere decir que la organización puede hacer los ajuste necesarios, en el momento adecuado.

Paso N° 2 Validar la visión, misión y definir los factores críticos del éxito

Después de estudiar cada tendencia, se definirá cual será la misión y visión de la organización. De igual manera se incluirán los factores claves del éxito, la observación, y las encuestas para identificar los factores claves del éxito que son demandados por el entorno a la organización.

Resultado

Este paso es clave porque en él se:

- Determinaran los objetivos
- Formularan las estrategias.
- Detectaran las condiciones del mercado.
- y evaluaran el comportamiento de las variables críticas para la existencia de la organización.

Paso nº 3 Definir los aspectos que corresponden a la MATRIZ FODA.

Sera una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilitara la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Perimirá identificar fortalezas, oportunidades, amenazas y confrontarlas en las estrategias FO, FA, DA, DO para detectar puntos débiles a erradicar o minimizar y puntos fuertes para explotar.

Paso Nº 4 Diseñar los mapas estratégicos para la unidad de negocio.

Es el corazón del BSC. si una empresa no tiene un mapa estratégico, es difícil entender que cuenta con una estrategia. Al construir el mapa debe hacer de tal forma que sea capaz de explicar los resultados que se van a lograr y como se lograrán. El mapa representara los vinculos entre los distintos temas (elementos de la visión) en cada una de las cuatro perspectivas.

Se empleara el diagrama causa efecto a las cuatro perspectivas, y posteriormente se elaborara el mapa estratégico.

Permitira medir y alinear las cuatro perspectivas (clientes, proceso interno, aprendizaje-crecimiento y financiera) para garantizar el éxito empresarial.

Paso Nº 5 Construir la matriz de cuadro de mando.

Representara la relación entre los distintos temas estratégicos (visión) en la definición de los objetivos, indicadores, metas e iniciativas.

- Mapa estratégico diseñado en el paso anterior.
- Indicadores (Formulas para calcularlas y criterios cualitativos para definir sus resultados).

Con ello se puede saber la relación que tienen las perspectivas en cuanto a ciertos criterios, así se plantearan los objetivos para alcanzarlos, los indicadores para medirlos,

las metas como un plan de trabajo para los resultados esperados y las iniciativas que es el compendio de estrategias definitorias.

Paso N° 6 Construir el BSC de primer nivel

Una buena pregunta ante este paso sería: ¿Cómo se va a determinar que los resultados obtenidos son los propuestos?. Aquí se plantearán unos parámetros observables, y los mismos van a depender de la organización, generalmente los resultados de los avances por objetivos, se expresan en porcentaje (%).

Parametrización: usando el método de colores, donde rojo es peligro (porque no se están alcanzando las metas total o parcialmente), amarillo es precaución (porque están entre lo alcanzado y lo no alcanzado) y verde es excelente (donde los objetivos se están alcanzando).

Paso N° 7 Alinear los procesos de la cooperativa

Esta consiste en la construcción de una matriz donde en las primeras columnas se colocaran los objetivos, indicadores y metas, en las siguientes columnas se colocaran los procesos o áreas funcionales. Para cada objetivo se identificarán los procesos relacionados con el logro. Posteriormente los procesos o áreas funcionales establecerán los objetivos con los cuales contribuirán al logro de lo propuesto.

Este alineamiento es fundamental porque permitirá la construcción de un Cuadro de Mando Integral para validar cual es el área que no está contribuyendo al logro del objetivo de la empresa.

Paso N°8 Construir el BSC general.

De todos lo paso anteriores, este es donde se ensamblan para ver el resultado final que vendría siendo lo logrado y lo que falta por lograr, de ello viene las conclusiones que van de acuerdo a la organización y sus distintas problemáticas tratadas durante la elaboración del cuadro de mando integral o BSC.

“La implementación del Financiamiento Balanced Scorecard, como factor impulsor del desarrollo de la Mueblería Albania a través de Nacional Financiera.”

En este paso no solo es necesario la revisión, sino la implementación del BSC. Se debe saber cuando está funcionando bien determinada área, para esto es necesario realizar un monitoreo de la ejecución del BSC.

Paso N° 9 Revisión del BSC.

Con preguntas tales como:

¿Están logrando los resultados esperados?

Esta sirve para reafirmar las objetivos, indicadores metas e iniciativas corporativas o sugerir cambios.

IMPLEMENTACIÓN: El proceso de implantación cubrirá toda la gama de actividades directivas, incluyendo: La motivación, compensación, evaluación directiva y Procesos de control.

Indicadores de gestión que permitirá medir y controlar los objetivos estratégicos planteados.

Sin lugar a dudas al lograrse se da cumplimiento a la misión y visión de la organización.

Conclusiones Generales

Es importante destacar el financiamiento como instrumento fundamental para incrementar la productividad y eficiencia empresarial, particularmente como medio que facilite condiciones competitivas en los mercados nacionales e internacionales.

También toda empresa se ve influenciada por el financiamiento para cubrir sus necesidades de liquidez y para iniciar nuevos proyectos, podemos concluir con mencionar que el financiamiento interno son los fondos proporcionados por el equipo inicial, la familia y los amigos, antes y al momento del lanzamiento. Y a mediada que la empresa crece, gana acceso a financiamientos intermediarios de tipo patrimonial.

Según la sabiduría convencional el financiamiento bancario o para bancario no estará disponible para empresas pequeñas antes de que alcancen un nivel de producción tal que su balance refleje activos tangibles sustanciales que puedan ser utilizados como colateral, tales como cuentas por cobrar, inventarios y equipos.

Balanced Scorecard (BSC) es una metodología que ayuda a la gestión a traducir la estrategia y visión de negocio en acciones concretas que propician un óptimo seguimiento del desempeño.

Esta metodología permite identificar fácilmente el estatus de las metas a cumplir, por medio de la semaforización, utilizando los colores: verde (cuando se ha cumplido o sobrepasado la meta), ámbar (cuando está en proceso de cumplirse, pero es aceptable su avance) y rojo (cuando el objetivo no se cumplió o se desvió de la meta), lo anterior permite que la toma de decisiones sea más menos complicada.

De este modo ayuda a dar seguimiento a los objetivos de la empresa para guiar a la empresa al camino que dirija a la visión de la empresa, así dejar de ver la visión como algo inalcanzable. BSC administra la ruta que se debe seguir para lograrlo.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- José Roberto Trejo Longoria, Médicos y Administrativos: Una disfunción organizacional, Universidad Autónoma de Chiapas, 2010, México.
- 2.- Grupo Kaizen (2008) "Sistema estratégico Kaizen. Balanced Scorecard" <http://www.grupokaizen.com/bsce/index.php>. Consultado el 15 de Enero del 2012 a las 08:30 hrs.
- 3.- BSC- Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/> Consultado el 15 de Enero del 2012 a las 09:11hrs.
- 4.- González, A e Isaac, C. (2001) [http// www.Monografias.com](http://www.Monografias.com). Consultado el 29 de Octubre del 2011 a las 17:03hrs.
- 5.- Márquez Rodrigo (2007) "Diseño de un balanced scorecard para una empresa productora y distribuidora de hormigón premezclado" www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2007/marquez_r/pdf/marquez_r.pdf. Consultado el 29 de Octubre del 2011 a las 18:30hrs.
- 6.- BSC- Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/> Consultado el 15 de Enero del 2012 a las 11:33hrs.
- 7.- Apaza Meza Mario (2005) Balanced Scorecard-Gerencia estratégica y del valor. Lima. Pacífico Editores.
- 8.- Flores Soria Jaime (2003) Análisis Financiero-Instrumento Estratégico de la Contabilidad Gerencial. Lima. CECOF Asesores.
- 9.- Johnson & Scholes. (1997) Dirección Estratégica. México. Prentice May Hispanoamericana SA.
- 10.- Toso Kelo (2004) Planeamiento estratégico. Lima. Editora Bussines EIRL.
- 11.- Flores Soria Jaime (2003) Análisis Financiero-Instrumento Estratégico de la Contabilidad Gerencial. Lima. CECOF Asesores.
- 12.- Kaplan Robert S. & Norton David P. (2000) Como utilizar el Cuadro de Mando Integral (Título original: The Strategy Focused Organization). Barcelona. Ediciones Gestión 2000 SA.
- 13.- Apaza Meza Mario (2005) Balanced Scorecard-Gerencia estratégica y del valor. Lima. Pacífico Editores.
- 14.- Apaza Meza Mario (2001) Planeación Financiera, Flujo de Caja y Estados Financieros Proyectados. Lima. Pacífico Editores.

“La implementación del Financial Balanced Scorecard, como factor impulsor del desarrollo de la Mueblería Albania a través de Nacional Financiera.”

- 15.- Iduarte J. Zarza M. (2003) La administración del diseño Micro, Pequeñas y medianas empresas mexicanas. [hppt://in3.dem.ist.utl.pt/downloads/cur2000/papers/S10P04.PDF](http://in3.dem.ist.utl.pt/downloads/cur2000/papers/S10P04.PDF). Consultado el día 16 de agosto del 2011 a las 07.59hrs.
- 16.- Goldmark L. (1996) servicio de desarrollo empresarial: Un esquema de análisis [hppt://in3.dem.ist.utl.pt/cur2000/papers/S10P06.PDF](http://in3.dem.ist.utl.pt/cur2000/papers/S10P06.PDF). Consultado el día 16 de agosto del 2011 a las 20:22hrs.
- 17.- Schneider, G y Steidl, M (2000). Políticas para desarrollar Mercados de servicios de Desarrollo Empresarial para la Micro y Pequeña empresa. [hppt://www.cefe.net/fórum/Schneider-steidl.pdf](http://www.cefe.net/fórum/Schneider-steidl.pdf). Consultado el día 16 de agosto del 2011 a las 21:08hrs.
- 18.- Guillermo Ortiz Martínez, La Reforma Financiera y la Desincorporación Bancaria, Fondo de Cultura Económica, 1994, Pág. 152, México.
- 19.- Martín Werner, “La Banca de Desarrollo: 1988-1994, Balance y Perspectivas” en El Mercado de Valores, No.1, Enero 1995, Pág. 11, Nacional Financiera, México.
- 20.- Módulo 6 Contabilidad y Finanzas, Laura Pérez E. Fabiola Campillo C. <http://html.rincondelvago.com/fuentes-de-financiamiento.html> Consultado el 25 de Noviembre del 2011 a las 13:09hrs.
- 21.- Nacional Financiera, El Mercado de Valores, No.31, Agosto 1 de 1995, Pág.362, México.
- 22.- Nacional Financiera, Nacional Financiera 1989-1992, Hechos y Retos, 1993, Pág.4, México.
- 23.- Nacional Financiera, El Mercado de Valores, No.4, Abril 1995, p.p. 32-35, México. Nacional Financiera, Programas de Apoyo Credificio, Micro y Pequeña Empresa, Reglas de Operación, Junio 1992, México.
- 24.- Nacional Financiera, El Mercado de Valores, varios números: No.1, Enero 1995, Pág.13; No.4, Abril 1995, Pág.33; No.5, Mayo 1995, Pág.26; No.11, Noviembre 1995, p.p. 6-7; No.3, Marzo 1996, p.p. 21-23. Nacional Financiera, Nacional Financiera 1989-1992, Hechos y Retos, México 1993, p.p. 4-5 y 12.
- 25.- Nacional Financiera NAFIN (2007). [hppt://www.cipi.gob.mx/html/fichas-federales/NAFIN2007.pdf](http://www.cipi.gob.mx/html/fichas-federales/NAFIN2007.pdf) . Consultado el día 16 de agosto del 2011 a las 23:27 hrs.
- 26.- Chiapas (2005-2010) http://es.wikipedia.org/wiki/Chiapas#cite_note-1. Consultado el 12 de Noviembre del 2011 a las 19:55 hrs.
- 27.- Enciclopedia de los municipios de México estado de Chiapas Tuxtla Gtz. <http://www.elocal.gob.mx/work/templates/enciclo/chiapas/municipios/07101a.htm>. Consultado el 15 de Noviembre del 2011 a las 10:47hrs.

“La implementación del Financiamiento Balanceado Scorecard, como factor impulsor del desarrollo de la Mueblería Albania a través de Nacional Financiera.”

- 28.- Enciclopedia de los municipios de México estado de Chiapas Villaflores
<http://www.eocal.gob.mx/work/templates/enciclo/chiapas/municipios/07108a.htm>
m. Consultado el 15 de Noviembre del 2011 a las 11:11 hrs.
- 29.- Enciclopedia de los municipios de México estado de Chiapas Tonalá
<http://www.elocal.gob.mx/work/templates/enciclo/chiapas/municipios/07097a.htm>
m. Consultado el 15 de Noviembre del 2011 11:45hrs.
- 30.- Enciclopedia de los municipios de México estado de Chiapas la Concordia
<http://www.elocal.gob.mx/work/templates/enciclo/chiapas/municipios/07020a.htm>
m. Consultado el 15 de Noviembre del 2011 a las 11:59hrs.
- 31.- Enciclopedia de los municipios de México estado de Chiapas Ángel Albino Corzo
<http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/chiapas/municipios/07008a.htm>. Consultado el 15 de Noviembre del 2011 a las 12:07hrs.
- 32.- Enciclopedia de los municipios de México estado de Chiapas Jiquipilas
<http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/chiapas/municipios/07046a.htm>. Consultado el 15 de Noviembre del 2011 a las 12:18hrs.
- 33.- Enciclopedia de los municipios de México estado de Chiapas Copainalá
<http://www.elocal.gob.mx/work/templates/enciclo/chiapas/municipios/07021a.htm>
m. Consultado el 15 de Noviembre del 2011 a las 12:25hrs.
- 34.- Enciclopedia de los municipios de México estado de Chiapas Socoltenango
<http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/chiapas/municipios/07083a.htm>. Consultado el 15 de Noviembre del 2011 13:01hrs.
- 35.- Enciclopedia de los municipios de México estado de Chiapas Tecpatán
<http://www.elocal.gob.mx/work/templates/enciclo/chiapas/municipios/07092a.htm>
m. Consultado el 15 de Noviembre del 2011 a las 13:23hrs.