



VERDAD, BELLEZA, PROBIDAD

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS
FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN VICTORIA
División de Estudios de Posgrado e Investigación



T É S I S

Sistema de implementación y monitoreo de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aplicando indicadores que representan factores de éxito en la organización.

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL
CON ÉNFASIS EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Presenta: C.P. Luis Eduardo Jiménez Etienne

Directores: Dr. Jesús Lavín Verástegui

Mtro. Juan Cepeda García

Mtro. Jesús Gerardo Delgado Rivas

Ciudad Victoria, Tamaulipas

Abril, 2012

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I. FUNDAMENTOS	5
1.1. ANTECEDENTES	5
1.1.1. Antecedentes generales del problema	5
1.1.2. Antecedentes del problema en un contexto actual	7
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.2.1. Planteamiento del problema específico	9
1.3. OBJETIVOS	9
1.3.1. Objetivo general de la presente Proyecto	9
1.4. JUSTIFICACIÓN	10
1.4.1. Objetivos que busca la herramienta Balanced Scorecard	10
CAPITULO II. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	12
2.1. DESCRIPCIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO	12
2.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PASOS PARA EL DESARROLLO DEL PRESENTE PROYECTO	12
CAPITULO III. MARCO TEÓRICO APLICADO AL SISTEMA DE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MEDIANTE LA HERRAMIENTA DEL BALANCE SCORECARD	14
3.1. PREGUNTAS INICIALES DEL PROYECTO	15
3.1.1 Misión, Visión, Valores y “Core Ideology”	15
3.1.2. Gestión	18
3.1.3 Estrategia de negocio	18
3.1.4 Sistema y enfoque sistémico	19
3.1.5 Sinergia sistémica	20
3.1.6 Indicadores de desempeño y monitoreo	21
3.1.7 Herramienta “Value Stream Mapping”	21
3.2 HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD	25
3.2.1 Orígenes del Balanced Scorecard	28
3.2.2 ¿Porqué es necesario el Balanced Scorecard?	29
3.2.3 La importancia de la MISIÓN y la VISIÓN de la empresa	29
3.2.4 Contribución del Balanced Scorecard para el proceso de definición de la MISIÓN y la VISIÓN de la empresa	30
3.2.5 La importancia de poder gestionar las estrategias del negocio.	31
3.2.6 Contribución del Balanced Scorecard para gestionar las estrategias del negocio	32
3.2.7 La importancia de tener una estrategia de negocio	34
3.2.8 Contribución del Balanced Scorecard para el proceso de definición de una estrategia de negocio	35
3.2.9 La importancia de tener sinergia sistémica dentro de la empresa	37
3.2.10 Contribución del Balanced Scorecard para proveer sinergia sistémica dentro de la empresa	38
3.2.11 La importancia de poder medir la actuación de la empresa	40
3.2.12 Contribución del Balanced Scorecard para medir la actuación de la empresa	41
3.2.13 Las cuatro perspectivas equilibradas	41
I. Perspectiva FINANCIERA	42
II. Perspectiva del CLIENTE	44
III. Perspectiva de los PROCESOS INTERNOS:	46

3.2.14 Norton y Kaplan (2002) identificaron algunos tipos de barreras que presentan las empresas durante la implementación de una estrategia.	50
CAPÍTULO IV: SISTEMA DE INDICADORES	52
4.1 LA ESTRUCTURA DE LOS INDICADORES	52
4.2 Indicadores de la Alta Dirección	53
4.3 Indicadores de Mandos Intermedios (Gerenciales)	56
4.4. Definición de Indicadores	57
4.5. Tipos de Indicadores.....	57
4.6 Indicadores claves de evaluación	58
4.7. Características de los indicadores.....	58
4.8. Elementos para la creación de indicadores.....	59
4.9 Definir los factores críticos de éxito (FCE)	59
4.10 Periodicidad.....	60
5. SISTEMA DE INDICADORES.....	60
5.1. Beneficio del sistema de indicadores	61
5.2. Proceso de construcción de Sistema de Indicadores.....	61
5.3. Conclusiones.....	62
6. IMPORTANCIA DE LOS INDICADORES	63
6.1. Elementos considerados en los factores claves	63
6.2. Identificación de necesidades	64
6.3. Evaluación de factores basados en los elementos	65
6.4. Desarrollo de propuesta de indicadores	65
6.5. Indicadores vitales.....	67
V. CONCLUSIONES.....	73
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	76