

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua  
Facultad de ciencias económicas  
Departamento de administración de empresas



Seminario de graduación para optar al título de licenciadas en administración de  
empresas

Tema: Organización

Sub Tema: Indicadores de gestión empresarial

Autoras:

Bra. Andrea Valeria Larios López

Bra. Ana Margarita Marengo López

Tutor: M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, Nicaragua 16 octubre 2016

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	ii
Valoración docente.....	iii
Resumen.....	iv
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos del seminario .....	4
Capítulo I: Generalidades de gestión empresarial.....	5
1.1. Definición de empresa .....	5
1.2. Clasificación de las empresas.....	5
1.3. Competencias entre las empresas.....	10
1.3.1 Beneficios del entorno competitivo para los consumidores .....	10
1.3.2 Análisis de la competencia .....	12
1.3.3 ¿Contra quienes va a competir? .....	12
1.3.4 ¿Cómo compiten sus competidores?.....	13
1.4. Marketing dentro de las empresas .....	14
1.4.1. Funciones del marketing dentro de la gestión según Rubio Domínguez .....	15
1.5. Proceso de autoevaluación de las empresas.....	15
1.5.1. Objetivos que debemos perseguir con la autoevaluación:.....	15
1.5.1.1. Actividades previas.....	15
1.5.1.2. Los distintos métodos de autoevaluación .....	17
1.6. Planificación corporativa .....	17
1.6.1. Conceptos de planeación corporativa.....	17
1.6.2. Importancia de la planeación corporativa .....	18
1.6.3. Principios de la planeación corporativa.....	18
1.6.4. Algunos elementos básicos de los planes corporativos.....	20
1.7. El empresario .....	21
1.7.1 Tipos de empresarios .....	22
1.8. Comunicación dentro de las empresas .....	24
1.8.1. Importancia de la comunicación .....	25
1.8.2. Características de la comunicación .....	26

1.8.3. Tipos de comunicación .....	27
1.8.4. Barreras de la comunicación .....	28
1.8.4.1. Barreras Físicas .....	28
1.8.4.2. Barreras semánticas .....	28
1.8.4.3. Barreras fisiológicas .....	29
1.8.4.4. Barreras psicológicas .....	29
1.8.4.5. Barreras administrativas .....	29
Capítulo II: Una nueva herramienta de gestión .....	30
2.1 El cuadro de mando integral .....	30
2.3. Perspectiva financiera .....	32
2.3.1. Indicadores comunes en esta perspectiva .....	32
2.4. Perspectiva cliente .....	33
2.4.1. Indicadores clave para este rubro son .....	33
2.5. Perspectiva de procesos internos .....	33
2.6. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento .....	35
2.7. Integración de perspectivas .....	37
2.8. Concepto de indicador .....	37
Capítulo III: Un modelo del cuadro de mando integral .....	39
3.1. Modelo de estrategia.....	39
3.1.1. Indicadores de éxito .....	39
3.1.2. Estrategia de un país en fase de desarrollo .....	40
3.1.3. Estrategia de un ayuntamiento de tipo medio.....	40
3.1.4. Estrategia de una universidad .....	41
3.1.5. Estrategia de una empresa de transportes por carretera .....	41
3.1.6. Estrategia de una empresa consultora .....	41
3.1.7. Estrategia de una empresa de limpieza.....	41
3.1.8. Estrategia de un fabricante de productos de alimentación .....	42
3.1.9. Estrategia de una empresa constructora .....	42
3.1.10. Estrategia de una empresa fabricante de muebles .....	42
3.1.11. Estrategia de un fabricante de rodamientos .....	42
3.1.12. Estrategia de una cadena de estaciones de servicio .....	43
3.2. Modelo de perspectiva financiera.....	43

3.3	Modelo de perspectiva del cliente .....	44
3.3.1.	Aspectos determinantes del grado de satisfacción.....	45
3.3.2.	Indicadores de la satisfacción según causa y efecto .....	46
3.4.	Modelo de perspectiva del proceso interno.....	46
3.5.	Modelo de perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	48
3.5.1.	Circunstancias representativas de la optimización .....	50
Capítulo IV:	Selección de indicadores para procesos internos.....	51
4.1	Indicadores para empresas industriales.....	52
4.1.1.	Empresa de generación y distribución eléctrica.....	52
4.1.2.	Empresa distribuidora de gas natural .....	52
4.1.3.	Empresa constructora.....	53
4.1.4.	Taller de construcciones metálicas .....	53
4.1.5.	Taller de mecanización .....	53
4.1.6.	Taller de fundición.....	54
4.1.7.	Fábrica de conservas.....	54
4.1.8.	Producción de metales .....	54
4.2.	Indicadores para empresas de servicios.....	54
4.2.1.	Empresa de consultoría empresarial .....	55
4.2.2.	Empresa de transportes.....	55
4.2.3.	Empresa de alquiler de maquinaria .....	55
4.2.4.	Restaurante .....	56
4.2.5.	Hotel .....	56
4.2.6.	Banco.....	56
4.2.7.	Caja de ahorros .....	57
4.2.8.	Cafetería .....	57
4.2.9.	Clínica u hospital.....	57
4.2.10	Concesionario de automóviles .....	58
4.3.	Indicadores para sectores o departamentos dentro de las empresas .....	58
4.3.1.	Departamento comercial.....	58
4.3.2.	Departamento de compras .....	59
4.3.3.	Departamento de almacenes .....	59
4.3.4.	Departamento de formación .....	59

4.3.5. Departamento de personal .....	60
4.4 Indicadores de comportamiento medioambiental .....	60
4.4.1. Indicadores de comportamiento operacional .....	60
4.4.2. Indicadores de comportamiento de la gestión .....	61
4.4.3. Indicadores de estado medioambiental .....	62
Conclusiones.....	63
Bibliografía .....	64

## Dedicatoria

Dedico el presente trabajo especialmente a mi madre quien es mi mayor motivación, por haber estado siempre a mi lado brindándome su mano amiga dándome a cada instante una palabra de aliento, convirtiéndose en pilar fundamental para mi formación profesional, a mis amistades por pasar a mi lado todos los momentos de mi vida universitaria.

*Andrea Valeria Larios López.*

Dedico este trabajo a Dios, mis padres y tía. A Dios porque ha estado con conmigo a cada paso que doy, cuidándome y dándome fortalezas para continuar, a mis padres y tía porque a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento.

Muchos de mis logros se los debo a ustedes porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho en mí.

A mis hermanos, tíos, primos, abuelas y amigos. Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Agradeciéndoles siempre su comprensión y consejos en los momentos difíciles, Depositando su entera confianza en cada reto que se me presenta sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad es por ellos que soy lo que soy ahora.

*Ana Margarita Marengo López.*

## Agradecimiento

Quiero agradecer primeramente a Dios por haberme dado la paciencia y la fortaleza necesarias para no darme por vencida ante las dificultades, a mis padres por su amor, palabras de aliento y apoyo incondicional, al tutor que nos guió e instruyó para que este esfuerzo se hiciera realidad y a todos los que de una forma u otra han colocado un granito de arena para el logro de este trabajo.

*Andrea Valeria Larios López.*

Primeramente agradezco a la Universidad UNAN- MANAGUA por habernos aceptado ser parte de ella y abierto las puertas de su seno científico para poder estudiar mi carrera Administración de Empresas, así como también a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante día a día. Agradezco también a mi Asesor de Seminario M.B.A José Javier Bermúdez por haberme brindado la oportunidad de recurrir a su capacidad y conocimiento científico, así como también habernos tenido toda la paciencia del mundo para guiarnos durante todo el desarrollo del seminario. Y para finalizar, también agradezco a todos los que fueron mis compañeros de clase durante todos los niveles de Universidad ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral han aportado en un alto porcentaje a mis ganas de seguir adelante en mi carrera profesional.

*Ana Margarita Marenco López.*

## Valoración docente

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“ORGANIZACIÓN”** hace constar que las bachilleras **ANDREA VALERIA LARIOS LOPÉZ**, Carnet No. 12-20634-9 y **ANA MARGARITA MARENCO LOPÉZ**, Carnet No.12-20277-4, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“Indicadores de gestión empresarial”**, obteniendo la bachillera **VALERIA LARIOS** y la bachillera **MARENCO LOPÉZ**, la calificación de 50 (CINCUENTA) PUNTOS respectivamente.

Dado en la ciudad de Managua a los 15 días del mes de Octubre del dos mil dieciséis.

---

M.A.E. José Javier Bermúdez

INSTRUCTOR



## Resumen

En el presente informe abarca como tema la organización como eje fundamental de la administración de empresas y como sub tema principales los indicadores de gestión datos que reflejan cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización.

Nuestro objetivo general de seminario de graduación, determinaremos los indicadores de gestión empresarial, las nuevas herramientas de gestión, el modelo de cuadro de mando integral y la selección de indicadores para procesos internos.

La base teórica que sustenta nuestro informe de investigación bibliográfica hace énfasis en las generalidades de gestión empresarial, herramienta de gestión, el cuadro de mando integral y la selección de indicadores para procesos internos.

La metodología que se empleó para la elaboración de este informe fue la investigación bibliográfica de contenido digital, las citas textuales, se aplicaron técnicas de lectura y fichas bibliográficas aprendidas en las asignatura de metodología de la investigación, investigación aplicada, entre otras para la elaboración del informe.

La estructura del informe atiende las orientaciones de la facultad con respecto a la normativa de seminario de graduación de la UNAN Managua, contiene los siguientes ítems dedicatoria, agradecimiento, valoración docente, resumen, introducción, justificación, objetivo, desarrollo, conclusión y bibliografía.

## Introducción

La organización es el tema a desarrollar en este informe y nuestro subtema son los Indicadores de gestión empresarial, esto para optar al título de seminario de graduación, dicho tema es imprescindible para poder llevar una adecuada administración.

Los indicadores reflejan la eficacia y eficiencia de las medidas tomadas en el pasado dentro de la organización contribuyendo así al desarrollo y el crecimiento de la empresas, claramente los indicadores de gestión empresarial son un tema de suma importancia para aquellas empresas que desean medir el impacto de las estrategias aplicadas en el marco organizacional ya que si no miden lo que hacen, no lo pueden controlar y si no lo pueden controlar, no se puede mejorar. Al mismo tiempo los indicadores podrían ser la clave para el éxito o fracaso de cualquier empresa ya que estos demuestran si las acciones aplicadas con anterioridad dentro de la organización han sido las más acertadas y nos están encaminando hacia los objetivos propuestos.

El objetivo que se persigue con este tema es determinar los indicadores de gestión empresarial. El hecho de que los indicadores de gestión empresarial sean considerados como una variable de suma importancia se origina de la necesidad de tomar mejores decisiones en el presente y el futuro basándose en los resultados obtenidos durante las gestiones pasadas, los indicadores nos permiten darnos cuenta si la organización está yendo por el camino correcto, además un buen análisis de estos conllevan a la reducción de la incertidumbre y el incremento de la efectividad en las futuras operaciones de la organización.

Para poder cumplir con los objetivos planteados para esta investigación se desarrollaran cuatro capítulos los cuales son: generalidades de la gestión empresarial, las nuevas herramientas de gestión, modelo del cuadro de mando integral y selección de indicadores para procesos internos respectivamente.

El primer capítulo el cual es generalidades de la gestión empresarial, se incluirán lo que es concepto de empresa, la competencia el marketing y la comunicación dentro de las empresas, la planificación corporativa, importancia, características, tipos y barrera de la comunicación.

El segundo capítulo trata sobre una nueva herramienta de gestión, este se desarrolla a partir del cuadro de mando integral las cuatros perspectivas que son la financiera; del cliente; del proceso interno y de aprendizaje crecimiento, integración de perspectiva y el concepto de indicador.

El tercer capítulo es la selección de indicadores para procesos internos, y describe los modelos de estrategias; perspectiva financiera; del cliente; proceso interno y de aprendizaje y conocimiento.

El último capítulo se trata de selección de indicadores para proceso internos, este incluye una breve introducción, ejemplifica los indicadores para empresas industriales o de servicios, sectores o departamentos dentro de las empresas y de comportamiento medioambiental.

## Justificación

En cuanto al aspecto teórico, se desarrollan todas aquellas teorías que ayudan a la gestión empresarial tales como definiciones, clasificaciones, funciones, objetivos, fases, importancia y ejemplos.

Con la presente investigación se pretenden determinar los indicadores de la gestión empresarial los cuales son parte de la etapa de la organización, dentro de este tema también se desarrollan las herramientas y perspectivas que se utilizan en la gestión y algunos ejemplos de indicadores según el tipo de empresa.

La aplicabilidad para este informe de seminario de graduación se basa en un trabajo meramente bibliográfico o documental; para ello se beneficiaran no solo a los estudiantes de la carrera de administración de empresas y otras carreras afines sino también a los docentes de estas carreras, empresas de bienes y servicios y a cualquier persona interesada en el tema de modo que puedan adquirir o consolidar conocimientos al respecto o simplemente aclarar dudas.

La realización de este informe sirve como apoyo, reforzamiento y complemento a distintas investigaciones ya realizadas y a realizar sobre este mismo campo el cual es la organización y su gestión como tal.

## Objetivos del seminario

### Objetivo general

Analizar los indicadores de gestión empresarial.

### Objetivos específicos

1. Expresar las generalidades de gestión empresarial.
2. Evaluar la nueva herramienta de gestión empresarial.
3. Describir los modelos del cuadro de mando integral.
4. Identificar los indicadores para procesos internos.

## **Capítulo I: Generalidades de gestión empresarial**

La gestión empresarial hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. La misma tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico. La gestión empresarial es una de las principales virtudes de un hombre de negocios. Engloba a las distintas competencias que se deben tener para cubrir distintos flancos de una determinada actividad comercial en el contexto de una economía de mercado. Es por ello que existen diversas carreras y programas de formación que hacen de este tema el objeto prioritario de estudio. (Definición, párrf.1)

### **1.1. Definición de empresa**

Una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital). (Porto J. P., 2008, párrf.1)

### **1.2. Clasificación de las empresas**

Las empresas puedan clasificarse según la actividad económica que desarrollan. Así, nos encontramos con empresas del sector primario (que obtienen los recursos a partir de la naturaleza, como las agrícolas, pesqueras o ganaderas), del sector secundario (dedicadas a la transformación de bienes, como las industriales y de la construcción) y del sector terciario (empresas que se dedican a la oferta de servicios o al comercio).

Otra clasificación válida para las empresas es de acuerdo a su constitución jurídica. Existen empresas individuales (que pertenecen a una sola persona) y societarias (conformadas por varias personas).

En este último grupo, las sociedades a su vez pueden ser anónimas, de responsabilidad limitada y de economía social (cooperativas), entre otras.

Las empresas también pueden ser definidas según la titularidad del capital. Así, nos encontramos con empresas privadas (su capital está en mano de particulares), públicas (controladas por el estado), mixtas (el capital es compartido por particulares y por el Estado) y empresas de autogestión (el capital es propiedad de los trabajadores). (Porto J. P., 2008, Párr.2-8).

### Clasificación de las empresas según su actividad

1. Empresas Industriales: Son aquellas empresas en donde la actividad es la producción de bienes por medio de la transformación o extracción de las materias primas. Se pueden clasificar como: extractivas, que se dedican a la extracción de recursos naturales sean renovables o no. Las manufactureras, que son las que transforman las materias primas en productos terminados. Estas últimas a su vez pueden ser: empresas que producen productos para el consumidor final, y empresas que producen bienes de producción, las agropecuarias, que tienen la función de la explotación agrícola ganadera.

2. Empresas comerciales: Se trata de empresas intermediarias entre el productor y el consumidor en donde su principal función es la compra y venta de productos terminados aptos para la comercialización. Las empresas comerciales se pueden clasificar en:

Mayoristas: realizan ventas a otras empresas en grandes volúmenes, pueden ser al menudeo o al detalle.

Menudeo: venden productos en grandes cantidades o en unidades para la reventa o para el consumidor final.

Minoristas o detallistas: venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final.

Comisionistas: la venta es realizada a consignación en donde se percibe una ganancia o una comisión.

3. Empresas de servicios: Son empresas que brindan servicios a la comunidad, pudiendo tener o no fines de lucro. Se pueden clasificar a su vez en:

Servicios públicos varios: comunicaciones, energía, agua

4. Servicios privados varios: servicios administrativos, contables, jurídicos, entre otros.

1. Transporte: de personas o mercaderías
2. Turismo
3. Instituciones financieras
4. Educación
5. Salud
6. Finanzas y seguros.

Según la actividad, las empresas también se pueden calificar como:

Empresas del sector primario: en que se relaciona con la transformación de recursos naturales en productos primarios no elaborados, los que se utilizan después como materia prima. Aquí podemos encontrar la ganadería, agricultura, acuicultura, caza, pesca, silvicultura y apicultura.

En este video podrás ver de forma muy clara y vistosa como se pueden clasificar las empresas que te ayudara a comprender mucho mejor este tema.

Empresas del sector secundario, en el que se transforma la materia prima en productos de consumo o bienes de equipo que se pueden utilizar también en otros ámbitos del mismo sector. En este sector podemos hablar de industria, construcción, artesanía, obtención de energía.

Empresas del sector terciario, o sector servicios: Abarca todas las actividades económicas relacionadas con los servicios materiales que no producen bienes, y generalmente se ofrecen para satisfacer necesidades de la población. Aquí podemos hablar de finanzas, turismo, transporte, comercio, comunicaciones, hostelería, ocio, espectáculos, administración pública o servicios públicos (de estado o iniciativa privada).



## Clasificación de las empresas según el origen del capital

Las empresas en función de dónde procede el capital se puede dividir en diferentes tipos:

### 1. Públicas

Se trata de empresas en donde el capital pertenece al estado y en las que se pretende satisfacer las necesidades sociales. Pueden ser centralizadas, descentralizadas, estatales, mixtas y paraestatales.

### 2. Privadas

Se trata de empresas en donde el capital es propiedad de inversionistas privados y son lucrativas en su totalidad. El origen de capital es privado.

Pueden ser:

1. Nacionales: el capital pertenece a inversionistas de un mismo país.
2. Extranjeros: los inversionistas son nacionales y extranjeros
3. Transnacionales: se trata de capital de origen extranjero y las utilidades las reinvierten en los países de origen.

## Clasificación de las empresas según la magnitud de la empresa:

Con respecto a este criterio las empresas se pueden clasificar en: Pequeñas, medianas o grandes, aunque generalmente hay una diferenciación entre grandes empresas y pequeñas y medianas empresas (pymes).

Las empresas pequeñas pueden ser conocidas como:

Pequeñas empresas su capital, ingresos y número de trabajadores son reducidos, de hecho no trabajan más de 20 personas.

Microempresas, con un capital, número de trabajadores e ingresos en cuantías personales, de hecho no hay más de 10 personas entre empleados y trabajadores. Famiempresas, en que la familia es el motor del negocio. Son empresas familiares.

Mediana empresa, si tiene un número entre 51 y 250 trabajadores.

Gran empresa, si posee más de 250 trabajadores, instalaciones propias, gran volumen de ventas y capital.

#### Clasificación de las empresas según su forma jurídica

Teniendo en cuenta quién es titular de la empresa y la responsabilidad legal de los propietarios de ésta, podemos hablar de:

Empresas individuales: conformados por sólo una persona que puede responder frente a terceros con sus bienes (autónomos) con responsabilidad ilimitada, o hasta el monto aportado para la empresa, en empresas individuales de responsabilidad limitada. Hablamos de empresas familiares o pequeñas.

Las cooperativas y organizaciones de economía social: Sociedades o empresas societarias, que son las que se conforman por varias personas. Son las empresas de sociedad colectiva, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima, sociedad comanditaria y sociedad de acciones simplificada.

#### Clasificación de las empresas según su ámbito estatal

Las empresas en función a este aspecto pueden ser:

1. Nacionales, si desarrollan la actividad en un solo país, el propio
2. Multinacionales, que desarrollan actividades a la vez en varios países, suelen ser empresas grandes
3. Regionales, que desarrollan su actividad en una sola región
4. Locales, están enfocadas a su propia localidad o a un terreno corto.

A su vez las organizaciones también pueden ser conocidas como financieras, las que se clasifican por el monto de su capital

Por el personal ocupado, las pequeñas son de menos de 250 empleados, las medianas entre 250 y 1000 empleados, la grande cuenta con más de 1000 empleados.

Por las ventas, se determina el tamaño en base al monto de las ventas de las empresas en el mercado.

Por la producción, se refiere al grado de maquinización que se da en el proceso de producción. (Gestion.org, págs. 1-3)

### **1.3. Competencias entre las empresas**

Una de las preocupaciones centrales de toda empresa es el hecho de enfrentarse a la competencia, la cual se ha visto fortalecida por el fenómeno de la globalización y las exigencias cada vez más fuertes por parte de los consumidores por comprar productos de mayor calidad y precio competitivo.

La competencia se determina mediante la propiedad de un conjunto de actividades de una organización que puede contribuir a mejorar su desempeño y crear más valor para la empresa, y entre estas actividades tenemos: las innovaciones tecnológicas, una cultura de calidad, un pensamiento de mejora continua, una buena implementación, la eliminación de errores y la existencia de un liderazgo a plenitud. La competencia es el verdadero motor de un gran número de actividades, es la que impulsa y moviliza los recursos productivos a lograr las metas y objetivos propuestos. Se entiende también como un mecanismo que permite organizar mejor la producción y las ventas tomando en consideración los criterios de:

1. Satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes.
2. Elaboración de productos de calidad, sin fallas ni errores.
3. Precios atractivos para el consumidor y el empresario. (psicología y empresa renovando empresas con talento humano, 2009, párr.1-3)

#### **1.3.1 Beneficios del entorno competitivo para los consumidores**

1. Precio: Una sana competencia en una industria puede ayudar a controlar los precios para los consumidores. En un entorno donde solo una o dos empresas le ofrecen un producto o servicio en particular, los consumidores pueden tener pocas opciones con respecto a los precios que pagan.

Por el contrario, en un ambiente donde numerosas empresas compiten por la misma base de clientes, las empresas deben considerar cuidadosamente los precios para atraer nuevos clientes y retener a los ya existentes. Como resultado, los clientes pueden obtener productos o servicios sin tener que preocuparse de pagar más de lo necesario.

2. **Productos y servicios de calidad:** Un entorno competitivo motiva a las empresas a mejorar la calidad de los servicios y productos para atraer clientes y mantener la viabilidad del negocio. Dado que los clientes pueden elegir entre varios proveedores, las empresas que ofrecen productos de calidad inferior son rápidamente excluidas del mercado, a menos que se centren en la venta a los consumidores que buscan precios más bajos. Un alto nivel de competencia obliga a los proveedores a innovar continuamente para agregar valor a sus servicios y mejorar su oferta de productos.
3. **Servicio al cliente:** Las empresas en un entorno competitivo deben ir más allá de la simple venta de productos y servicios para fomentar la repetición de negocios y obtener referencias. Las empresas deben ofrecer servicio al cliente para asegurar que los compradores están satisfechos con sus compras, y deben responder rápidamente a las preocupaciones de los consumidores. Para un cliente, la competencia empresarial puede aumentar la disponibilidad de un servicio atento, tanto durante como después de la venta.
4. **Incentivos:** Los incentivos pueden ayudar a las empresas a atraer y retener a los clientes, para mantener la viabilidad del negocio. El cliente puede tomar ventaja de recibir ofertas, tales como productos gratis o con descuentos, y servicios cuando hace una compra. Las empresas en un entorno competitivo también ofrecen descuentos y otros incentivos a las compras futuras para obtener su lealtad como cliente. (mundo negocios, 2012, párrf.2-5)

### **1.3.2 Análisis de la competencia**

Para que pueda superar a su competencia, es necesario que conozca quiénes son sus competidores y qué están haciendo. Es recomendable que identifique el área geográfica que cubren y la principal ventaja que les ha permitido ganar mercado, ya que con esta información podrán determinarse, con mayor facilidad, las estrategias de posicionamiento que deberá seguir su empresa para entrar y desarrollarse en el mercado.

El análisis de la competencia debe ayudarle a responder preguntas tales como:

¿Qué tantos competidores existen y quiénes son?

¿Cuál es el tamaño de la empresa competidora y su fortaleza financiera?

¿Cuál es el importe de las ventas de los competidores?

¿Cuál es la calidad del producto, mercancía o servicios ofrecidos por sus competidores actuales y potenciales? (Contacto Pyme, 2000, Párrf.1-5.)

### **1.3.3 ¿Contra quienes va a competir?**

El número de competidores en el área del mercado donde se piense establecer, en relación con el mercado potencial, le dará un indicador de la necesidad de una empresa del giro que usted quiere establecer en esa área. Por supuesto que, si las empresas existentes no están proporcionando servicios o productos adecuados, un nuevo competidor habrá de captar una parte sustancial del mercado.

Al identificar a los competidores, es importante saber que éstos pueden ser directos o indirectos. Es fácil saber quiénes son sus competidores directos, dado que venden el mismo producto o servicio que usted. Para identificarlos basta con consultar la sección amarilla, recorrer el área en la cual se pretende establecer, consultar los periódicos locales, etcétera. Por otro lado, los competidores indirectos son los que venden productos o servicios a su mercado aunque no exactamente lo mismo. Es decir, ellos compiten por el dinero del mercado. Por

ejemplo, los gimnasios compiten indirectamente con todos aquellos productos para bajar de peso. (Contacto Pyme, 2000, Párrf.6-7)

### **1.3.4 ¿Cómo compiten sus competidores?**

Una vez identificados los competidores, su tamaño y el tipo de mercado al que se dirigen, es necesario investigar de qué manera compiten para saber qué se va a hacer al respecto y poder descubrir o potenciar una ventaja competitiva.

Para conocer cómo compiten los competidores, es necesario contestar preguntas tales como:

¿Qué tan extensa es su línea de productos?

¿Qué están promoviendo, anunciando o usando para destacar?

¿Qué tipo de servicios ofrecen y de qué calidad?

¿En qué condiciones tienen su establecimiento en cuanto a limpieza, decorado e imagen en general?

Todos los negocios se definen, en parte, por la competencia. La gran mayoría de las empresas operan dentro de lineamientos bastante estrechos: todas las tiendas de abarrotes ofrecen más o menos los mismos productos, una ferretería se parece mucho a cualquier otra, al igual que casi todas las farmacias se parecen entre sí, etcétera. Sin embargo, entre estos límites existen medios para destacar del resto.

Entender la competencia es parte fundamental del crecimiento del negocio. Las estrategias de promoción y el éxito en las ventas están influidos por la capacidad que se tenga para hacer distinguir el negocio en cuestión. Si conocemos los competidores y lo que están haciendo, se podrá establecer una diferencia con ellos.

Es probable que, al hacer el estudio de la competencia, sea necesario reconsiderar la idea original. Las empresas que han tenido éxito para seguir en el negocio han encontrado los medios para destacar. Esto quiere decir que siempre se podrá hacer algo más o algo mejor que los competidores. Ésta es la razón por

la que se debe hacer el análisis de la competencia. (Contacto Pyme, 2000, Párrf.8-12)

#### **1.4. Marketing dentro de las empresas**

Consiste en concebir, planificar, ejecutar y controlar la elaboración, tarificación (precio), promoción y distribución de una idea, bien o servicio, con el objeto de llevar a cabo intercambios mutuamente satisfactorios, tanto para la organización como para los individuos. Si tenemos en cuenta el rol activo que adopta la empresa en la relación de intercambio vemos que el marketing adopta una nueva filosofía en la gestión de la misma, por la cual, para que la empresa alcance sus objetivos tiene que orientar todos sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los consumidores.

Esta orientación está íntimamente ligada al principio de soberanía del consumidor que caracteriza a una economía de mercado, y supone que lo que se produce, cómo se produce y cómo se distribuye, está determinado por las preferencias de los consumidores, expresadas en sus decisiones individuales en el mercado libre. La traducción operativa de esta filosofía se refleja en la gestión del marketing en un doble enfoque que está formado por el marketing estratégico, en el que la gestión se concibe como un sistema de análisis cuya misión es el estudio de las necesidades y la evolución de estas. Este enfoque se orienta en el medio – largo plazo.

El otro enfoque es el marketing operativo que concibe la gestión como un sistema de acción cuya misión es la conquista de los mercados existentes, a través de acciones concretas de producto, precio, promoción y distribución. (Elergonomista, 2004)

### **1.4.1. Funciones del marketing dentro de la gestión según Rubio Domínguez**

1. Informar a través de las investigaciones de mercado.
2. Analizar el mercado mediante el estudio de los perfiles de los clientes.
3. Observar las actividades de las empresas competidoras.,(párrf.7)

### **1.5. Proceso de autoevaluación de las empresas**

(Ocampo, 2008). “Una ventaja que ofrece la gestión empresarial es la autoevaluación de las empresas, esto quiere decir que la empresa tiene la posibilidad de evaluar regularmente su estado de organización”

#### **1.5.1. Objetivos que debemos perseguir con la autoevaluación:**

1. Comprender la autoevaluación como un examen global y sistemático de las formas de hacer y de qué resultados hemos alcanzado comparándolo con los resultados planteados previamente y con otras organizaciones líderes.
2. Reflexionar en equipo sobre las actividades y resultados de la empresa.
3. Descubrir en este examen nuestros puntos fuertes y áreas a mejorar.
4. Priorizar esas áreas de mejora y elaborar un plan de acción concreto que nos acerque a la mejora continua.
5. Ser autocríticos y huir de justificaciones.

##### ***1.5.1.1. Actividades previas***

1. Conseguir el compromiso del equipo directivo.
2. Seleccionar el modelo de autoevaluación.
3. Planificar las tareas a realizar según el modelo seleccionado.
4. Asignar un propietario a este proyecto.



5. Comunicar a la organización el alcance, repercusión y fin del proyecto que vamos a iniciar.

#### Fase 1

1. Formación.
2. Reflexión por criterio.
3. Recoger evidencias de cómo se desarrollan las actividades y qué resultados se obtienen.

#### Fase 2

1. Equipo evaluador.
2. Criterio de puntuación.

#### Fase 3

1. Debate y priorización.
2. Selección de mejora.

#### Fase 4

1. Plan de mejora.
2. Planificar actuación.
3. Asignar objetivos, responsables, fechas, recursos.
4. Aprobarlo.

#### Fase 5

1. Revisión del plan y hacer un seguimiento para evaluar la eficacia.
2. Comunicación mediante un informe. (Guía de la calidad)

### **1.5.1.2. Los distintos métodos de autoevaluación**

1. Simulación
2. Cuestionarios
3. Enfoques por formularios
4. Autoevaluación por reuniones de trabajo (Guía de la calidad)párr.1-2.

## **1.6. Planificación corporativa**

(Mendoza). “La planificación estratégica corporativa es un proceso interno que define la misión, los objetivos y las estrategias de una organización”.

Muchas corporaciones confían en un plan de trabajo corporativo para funcionar de manera eficiente y productiva. Similar a un plan de negocios, un plan de trabajo corporativo es una propuesta estratégica que describe cómo se estructurará y funcionará la corporación, estos planes pueden variar según la compañía. (vogt) párr.1.

### **1.6.1. Conceptos de planeación corporativa**

1. Es el proceso de decidir que se va a hacer, cómo se hará, quien y cuando se hará, mediante la implementación de los planes estratégicos, tácticos y operativos.
2. Es el conjunto de planes integrales de la empresa que normaran el comportamiento futuro de la misma.
3. Es la actividad directiva que tiene como finalidad principal analizar y evaluar la marcha del medio ambiente político, económico y social que pudiera afectar a la organización.
4. Es la etapa más importante de la administración en la cual se definen las expectativas de una organización.
5. Es la técnica que tiene como propósito principal influenciar el medio ambiente, es decir, crear un futuro agradable a la organización.

6. Es la función administrativa que optimiza los fines y los medios. (Vidal, 2010, pág. 1)

### **1.6.2. Importancia de la planeación corporativa**

La importancia que reviste la planeación para el adecuado desarrollo de una organización se puede resumir en los siguientes aspectos básicos:

1. Describe en el presente el futuro de una organización.
2. Permite al administrador ver, evaluar, aceptar y rechazar un determinado número de alternativas.
3. Otorga una capacitación adicional al cuerpo directivo de una organización por la participación de éste en el proceso de planeación.
4. Induce a los ejecutivos a especificar sus objetivos y la forma en que lograrán los mismos.
5. Detecta anticipadamente el conjunto de oportunidades y amenazas que se ciernen sobre la empresa.
6. Constituye una valiosa herramienta para la asignación de responsabilidades en los administradores.
7. Aprovecha la capacidad de diseño, imaginación y creatividad del directivo al participar en la elaboración de los planes. (Vidal, 2010, pág. 2)

### **1.6.3. Principios de la planeación corporativa**

1. De elaboración: el valor principal de la planeación no radica en los planes desarrollados sino en el proceso de elaboración, es decir, la importancia de la planeación para los ejecutivos reside en la participación más que en el uso de los planes.
2. De minimización: la gran necesidad de planeación actual se deriva de la deficiente administración, ya que el directivo produce en gran medida la problemática que la planeación trata de eliminar, de allí que un fin de la

planeación es la proyección de un sistema de dirección que minimice el uso de la planeación para la corrección de deficiencias.

3. De contingencia: para estar en condiciones de aprovechar las oportunidades que se presentan continuamente, se deberán preparar planes para cada evento relevante con posibilidades de presentarse.
4. De estabilidad: se debe considerar en el desarrollo de ciertos planes, la existencia de algunos factores sobre los cuales se puede tener una certeza total de su comportamiento estable en el futuro, es decir, la probabilidad de cambio es mínima.
5. De flexibilidad: por exigencia de las condiciones del medio ambiente actual, un plan corporativo debe ser flexible para que así pueda ajustarse rápidamente sin que pierda su efectividad.
6. De rentabilidad: por la naturaleza misma del proceso de planeación, se puede convertir en una actividad que implique un costo superior al beneficio proporcionado, razón por la cual debe vigilarse el comportamiento de éstos para efectos de que la actividad sea rentable.
7. De coordinación: deben crearse los mecanismos necesarios de carácter administrativo y de toma de decisiones para que actúen coordinadamente en el proceso de planeación.
8. De comprensión: la metodología que se utiliza para llevar a cabo la planeación debe ser clara y sencilla para una mejor comprensión del personal participante.
9. De oportunidad: el sistema de planeación deberá estar apoyado por un conjunto de herramientas que permitan proporcionar los elementos de juicio necesarios para la oportuna toma de decisiones. (Vidal, 2010, págs. 2-3)

#### **1.6.4. Algunos elementos básicos de los planes corporativos**

##### **1. Declaración de objetivos fundamentales**

Tu plan de trabajo corporativo debería comenzar con una declaración de objetivos fundamentales, la cual es una declaración concisa del objetivo de la corporación. Esta declaración debería contener solo una o dos oraciones y ser tratada como un tipo de "tesis" por la corporación y su plan de trabajo.

Por ejemplo, la declaración de objetivos fundamentales del lanzamiento de una compañía de computadoras puede ser: "Nuestro objetivo es desarrollar y manufacturar computadoras y equipos de calidad superior y, al mismo tiempo, tener en cuenta nuestro impacto en el ambiente".

##### **2. Estructura de negocios**

Para llevar a cabo la declaración de objetivos fundamentales con éxito, tu corporación debe estar estructurada de manera clara y las responsabilidades claves deben situarse apropiadamente a través de todo el espectro corporativo. Dentro de esta sección de tu plan corporativo incluye la forma en que tu corporación estará estructurada en departamentos o divisiones. Determina quién administrará cada uno de estos departamentos y las cosas por las cuales serán responsables.

##### **3. Objetivos y estrategias**

Siguiendo la declaración de objetivos fundamentales, muchos planes de trabajo corporativos incluyen una sección con los objetivos corporativos y las estrategias planeadas para alcanzar dichos objetivos. Los objetivos usualmente están divididos en una estructura de comité, donde cada departamento o división administra su propio objetivo. Aunque estos objetivos están repartidos en la corporación, todos deberían reflejar la misión general de la organización. Para estructurar el grupo de objetivos, las estrategias deberían ser anotadas al lado de

cada objetivo para describir en términos generales como se alcanzarán dichos objetivos.

#### 4. Problemas

Tu plan de trabajo corporativo debería incluir los problemas que la organización puede enfrentar cuando lleva a cabo las estrategias corporativas. Los problemas son las cuestiones que pueden surgir y detener el alcance de los objetivos. Éstos pueden incluir la demanda vacilante de los productos, las ganancias bajas o el aumento de la competencia externa. Afrontar estos tipos de problemas puede motivar la unión de diferentes departamentos corporativos y el ofrecimiento de soluciones para poder alcanzar los objetivos. (Vidal, 2010, párrf.2 al 5)

### **1.7. El empresario**

Un empresario es aquel que es capaz de arriesgar algo (esfuerzo, tiempo y recursos) para poner en marcha y desarrollar una unidad de producción y/o prestación de servicios para la satisfacción de determinadas necesidades y/o deseos existentes en la sociedad a cambio de una utilidad o beneficio.

A continuación se describen los puntos que contiene el perfil del empresario según Rubio Domínguez, necesarios para alcanzar su máximo desarrollo.

1. Un empresario es ante todo alguien que trabaja activamente y tiene una ilimitada vocación por los negocios.
2. El empresario no tiene que temer los cambios que se puedan producir en su entorno y debe estar dispuesto a dejar de lado prácticas obsoletas o desfasadas en interés de su empresa.
3. Tiene que estar continuamente aprendiendo y ser capaz de adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
4. Aunque posea una imaginación bien desarrollada, el empresario debe concebir siempre ideas prácticas.
5. El empresario debe saber delegar no sólo las tareas, sino las responsabilidades para ejecutarlas.

6. Necesita cualidades especiales para relacionarse con otras personalidades distintas a la suya y tratar de adaptarse a las mismas para sacar el mayor partido posible.
7. Tiene que saber planificar su tiempo y saber combinar perfectamente sus recursos tanto físicos como intelectuales para conseguir los resultados previstos. (Ocampo, 2008, párr.10)

### **1.7.1 Tipos de empresarios**

La forma de distinguir las clases de empresarios es a través de la forma como opera su negocio o de cómo operan ellos su empresa.

1. Empresario solista o unipersonal: Es el típico trabajador por su cuenta. Tal vez trabaja con algunos empleados, pero el concentra el poder.
2. Socio clave: Es el miembro de un equipo que asume un rol altamente activo en comparación con los otros socios, quienes seguramente aportan el capital.
3. Miembro de un grupo: Estos empresarios prefieren el apoyo Psicológico y financiero del trabajo en grupo, pero son menos autónomos que los socios clave.
4. Profesionales: Por lo general no se consideran empresarios, pero la verdad es que han recibido toda la educación y formación para triunfar en los negocios de su especialidad.
5. Inventor investigador: Aunque carecen de destreza ejecutiva tienen buenas ideas. Se encierran en sus laboratorios a probar nuevos productos, aunque estos no tengan practicidad en el mercado.
6. Innovador creativo: Este tiene ideas para fabricar mejores productos. Este individuo si comprende el mercado y está presto para satisfacerlo.
7. Empresario de alta tecnología: Con educación superior y destreza técnica. Son altamente competitivos y disfrutan de la tecnología de punta. Generalmente electrónica e informática.

8. Empresario constructor de equipos: Son aquellos que inician por su cuenta, porque luego crecen y fundan una compañía mayor. Saben delegar y tienen sentido de organización. Contratan personal y construyen equipos de trabajo.
9. Iniciador Empedernido: Disfruta con el desafío de iniciar nuevas empresas, pero su objetivo no es mantenerla sino venderla, para iniciar una nueva.
10. Multiplicador: La idea de estos empresarios es duplicar la idea de negocio y sacar provecho. Son los típicos franquiciantes o dueños de cadenas comerciales etc.
11. Adquirientes: En muchos casos es el complemento del multiplicador. Prefieren ser empresarios de un negocio ya existente, porque se reduce el riesgo y la energía se concentra en el éxito del negocio en sí.
12. Empresario especulador: A través de maniobras estratégicas compra bienes raíces y los manipula para luego venderlos un poco más caros. Además, la posesión misma le abre las puertas del crédito. Las antigüedades y los objetos raros también forman parte de este sector.
13. Rehabilitadores: Estos empresarios adquieren compañías en problemas y las reestructuran para volverlas nuevamente competitivas. Finalmente las venden con un margen de utilidad.
14. Manipulador de valores: Estos empresarios adquieren un bien a bajo precio y lo manipula legalmente los estados financieros para aumentar su valor. Luego vende el bien.
15. Empresario de imagen: Le interesa la buena vida fruto del éxito. Prefiere intermediar convenios para no complicarse la vida. Poseen amplios contactos y los explotan hábilmente.
16. Gerente comprometido: Este empresario adopta el desarrollo de su empresa como su estilo de vida. Siempre estará atento de lo que ocurra en ella y si acaso la vende permanece como directivo.
17. Creador de conglomerados: El típico pulpo. Es el empresario que cede una parte de su compañía para comprar otra y así sucesivamente hasta formar un grupo de empresas bajo su mando.



18. Tomador de capital: Logra reunir gran liquidez para invertir en negocios lucrativos. Su idea es dirigir el capital para su beneficio y el de los inversionistas.
19. Patriarca: Se lo conoce como el dueño de la empresa familiar (EF), que espera y aspira que la familia continúe con la tradición, e inclusive se mantiene en su posición pese a que la EF pase a otras manos.
20. Cotizadores de bolsa: La idea de estos empresarios es que su empresa entre a cotizar a la bolsa de valores, donde podrán obtener un amplio beneficio sobre sus inversiones.

Aclaramos que la clasificación anterior no supone rigidez ni exclusión entre los tipos de empresario. Es común que durante la vida se pase por varios de ellos, antes de adoptar uno definitivamente. Por otro lado puede darse que un empresario se vea obligado a ser multifacético dadas las condiciones del país donde viva. Es más, la evolución de la economía puede crear nuevas categorías según se desarrolle el mercado. (Guerrero, 2002, pág. 4)

### **1.8. Comunicación dentro de las empresas**

La comunicación en una empresa debe basarse en un lenguaje claro, simple y comprensible para el receptor. Debe ser oportuna, el mensaje debe llegar al receptor en el momento indicado. Y debe ser precisa, no debe utilizar adornos lingüísticos ni información innecesaria. Básicamente, la comunicación en una empresa se clasifica en dos tipos: comunicación externa y comunicación interna.

#### Comunicación externa

Es la comunicación en donde el mensaje se dirige hacia fuera de la empresa, es decir, se dirige hacia los consumidores, el público en general, grupos de opinión, etc. Tiene como objetivo informar sobre la existencia de un producto o servicio, informar sobre sus principales beneficios o características, informar sobre las actividades en que participa la empresa, etc. Para realizar este tipo de

comunicación se utilizan medios tales como la televisión, la radio, la prensa escrita, llamadas telefónicas, envío de e-mails, Internet, afiches, carteles, volantes, paneles, tarjetas de presentación, cartas publicitarias, catálogos, folletos, etc.

Un aspecto importante en la comunicación externa son las relaciones públicas, en donde, a través de la participación en eventos, actividades, seminarios, labores sociales, etc., se busca crear y mantener una buena imagen o reputación de la empresa.

### Comunicación interna

Es la comunicación en donde el mensaje se dirige hacia dentro de la empresa, es decir, se dirige hacia el personal de ésta. Tiene como objetivo informar sucesos, reportar ocurrencias, coordinar actividades, organizar tareas, controlar, motivar, liderar, etc. Para realizar este tipo de comunicación se utilizan medios tales como murales, intercomunicadores, teléfonos, Internet, circulares, memorandos, cartas, publicaciones, informes, reportes, reuniones, charlas, eventos, etc. (crece negocios, 2012, págs. 1-2)

#### **1.8.1. Importancia de la comunicación**

La comunicación es esencial en cualquier tipo de actividad organizada y acaba por convertirse en un factor imprescindible para que ésta funcione adecuadamente. Cualquier actividad humana se desarrolla a través de la comunicación y las propias empresas, a medida que se han hecho más complejas y diversificado su radio de actuación, han entendido que constituye uno de los elementos más importantes para su propio desarrollo.

En las empresas, los efectos positivos de la comunicación son evidentes, porque mejora la competitividad de la organización y la forma en la que se puede adaptar a los cambios que se produzcan en su entorno, para conseguir los objetivos que se hayan propuesto inicialmente. Al mismo tiempo, la existencia de una comunicación en la empresa eficaz, fomenta la motivación de los empleados,

así como el compromiso y la implicación en las tareas, creando un clima de trabajo integrador. (Femxa, 2012, párrf.1)

### **1.8.2. Características de la comunicación**

La comunicación se basa en cuatro puntos importantes que se describen a continuación:

1. Clara: Es permitir que todas las personas involucradas en el proceso de la comunicación, puedan compartir y comprender las ideas de manera correcta. Se podría decir que esta es la característica más importante de la comunicación. Sin embargo muchas de las veces, el mensaje se pierde por múltiples razones, por ejemplo, si el idioma que utilizan el emisor y receptor no es el mismo, si se utiliza jerga o modismos que interfieran con la correcta comprensión y asimilación del mensaje.
2. Rápida: Si la información no es enviada en tiempo y forma adecuada, puede ocasionar muchos problemas, no solo por no contar con información vital, si no porque puede sufrir una deformación en el viaje del emisor al receptor y ocasionar muchos más problemas.
3. Concisa: Esto es para obtener un nivel de comprensión alto, que nos permita, tanto al emisor como al receptor poder parafrasear el mensaje para su mejor comprensión. La comunicación concisa, se utiliza principalmente cuando el emisor o receptor difieren en el idioma o cuando alguno de los dos utiliza regionalismos.
4. Cordial: La comunicación cordial es la base de toda buena comunicación, si no se utiliza la cordialidad en una comunicación, es posible que esta no se vuelva a sucintar, por la falta de tacto por parte de alguna de las partes involucradas, rompiendo así los canales de comunicación. (Olivetto Ocampo, 2008, pág. 7)

### 1.8.3. Tipos de comunicación

#### Comunicación escrita

Es la que se establece cuando se usa un código lingüístico escrito, usando la grafía de signos y se desarrollan a través de: cartas, telegramas, mensajes escritos, correos electrónicos, postales, notas, ideogramas, jeroglíficos, alfabetos, siglas, grafiti, logotipos entre muchos otros. Para interpretar correctamente los mensajes escritos es necesario conocer el código, que ha de ser común al emisor y al receptor del mensaje.

#### Comunicación verbal

Hay múltiples formas de comunicación oral; estas formas han evolucionado desde las más primarias (gritos, silbidos, llantos y risas) hasta las más evolucionadas generadas por el lenguaje articulado donde se aplican los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que nos comunicamos con los demás; es el que usamos cuando dialogamos con alguien, en las pláticas diarias con los otros, en una conferencia, en una entrevista y en todos otros tipos de intercambiamos entre las personas a través de sus procesos de interacción social.

#### Comunicación no verbal

Entre los sistemas de comunicación no verbal encontramos el del lenguaje corporal y el lenguaje icónico.

1. Gestual o corporal: Una parte importante de la comunicación no verbal, es el lenguaje corporal por medio del cual nos comunicamos con otros mediante el cuerpo en una interacción personal, así se dice que todo el ser humano a través de su cuerpo habla; por ello está constituido por nuestros gestos, movimientos, tono o acentuación de voz, nuestra ropa e incluso

nuestro olor corporal pueden también forman parte de los mensajes que queremos dar cuando nos comunicamos con los demás.

2. Icónico: Se trata de comunicaciones en las que no empleamos palabras sino imágenes, como las señales de tránsito, señales de no fumar, de peligro, imágenes de mujer u hombre para indicar el baño respectivo, entre otras; también aquí se engloban muchas formas de comunicación no verbal: códigos universales (sirenas, Morse, Braille, lenguaje de los sordomudos), códigos semi universales (el beso, signos de luto o duelo), códigos particulares o secretos (señales de los árbitros deportivos, etc.). (Martha, párrf.1-3)

#### **1.8.4. Barreras de la comunicación**

Es el proceso de transmisión y factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de la comunicación.

##### **1.8.4.1. Barreras Físicas**

Son las circunstancias que se presentan en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación ejemplo: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, etc. (EcuRed, 2016, párrf.1)

##### **1.8.4.2. Barreras semánticas**

Es el significado de las palabras; cuando no se precisa su sentido, éstas se prestan a diferentes interpretaciones y así el receptor no interpreta lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica. Por ejemplo, si una persona hace un pedido y dice que lo quiere "lo más pronto posible", esto puede tener diferentes significados, desde la persona que lo entiende como "inmediatamente", hasta la que lo entiende como "rápido pero no es tan urgente". (EcuRed, 2016) párrf.2

#### **1.8.4.3. Barreras fisiológicas**

Impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Ya sea en forma total o parcial. Por ejemplo: Alteración de aquellos órganos que constituyen los sentidos, deficiencia en la escritura, lectura, escuchar a través de la música o sonidos fuertes.

#### **1.8.4.4. Barreras psicológicas**

Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee. (EcuRed, 2016, párrf.4)

#### **1.8.4.5. Barreras administrativas**

Éstas pueden ser por la falta de planeación, presupuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información. (EcuRed, 2016, Párrf.5)

## Capítulo II: Una nueva herramienta de gestión

“Las herramientas de gestión empresarial son técnicas de administración o gestión que le permiten a una empresa hacer frente a los constantes cambios del mercado así como asegurarle una mejor posición competitiva” (Pymes, 2013, Párrf.1)

Una de las principales ventajas que brinda contar con un sistema de gestión es que logra establecer un planeamiento estratégico de la compañía, facilitando a sus directivos el enfoque en lo realmente importante, con la seguridad garantizada del resto de los procesos, ya que se evita la sobrecarga de trabajos y la dificultad para acceder a la información del negocio.

Si bien la primera etapa del proceso de implementación es ardua, el sistema generará, en un mediano plazo, la posibilidad de organizar estratégicamente la información y permitirá obtener mejores resultados administrativos.

Es importante destacar que implementar un sistema de gestión no es una tarea sencilla; implica un compromiso de cada uno de los miembros de la compañía, especialmente sus Directivos. Sin embargo, los resultados valen el esfuerzo realizado. Informatizarse y organizar los procesos internos de una empresa son una gran decisión para optimizar la gestión y, en consecuencia, optimizar resultados. (Serejsky, 2012)

### 2.1 El cuadro de mando integral

Se denomina cuadro de mando integral (CMI) a una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

Saber establecer y comunicar la estrategia corporativa para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada no es tarea sencilla, y un Cuadro de Mando resulta de gran ayuda para lograrlo. A través de sus indicadores

de control, financieros y no financieros, se obtiene información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, y una visión clara del desarrollo de la estrategia. Así, y gracias a esta inteligencia empresarial, la toma de decisiones resulta más sencilla y certera, y se pueden corregir las desviaciones a tiempo.

El uso y aplicación de un cuadro de mando integral es no sólo posible sino también aconsejable para empresas medianas y pequeñas. Su efectividad no depende del tamaño de la compañía, así que tanto las grandes organizaciones como las PYMES pueden aprovecharse de sus enormes beneficios. (Ocampo, 2008, Párr.20)

Las cuatro perspectivas: ver figura 2.1.

Figura: Estructura de las cuatro perspectivas.

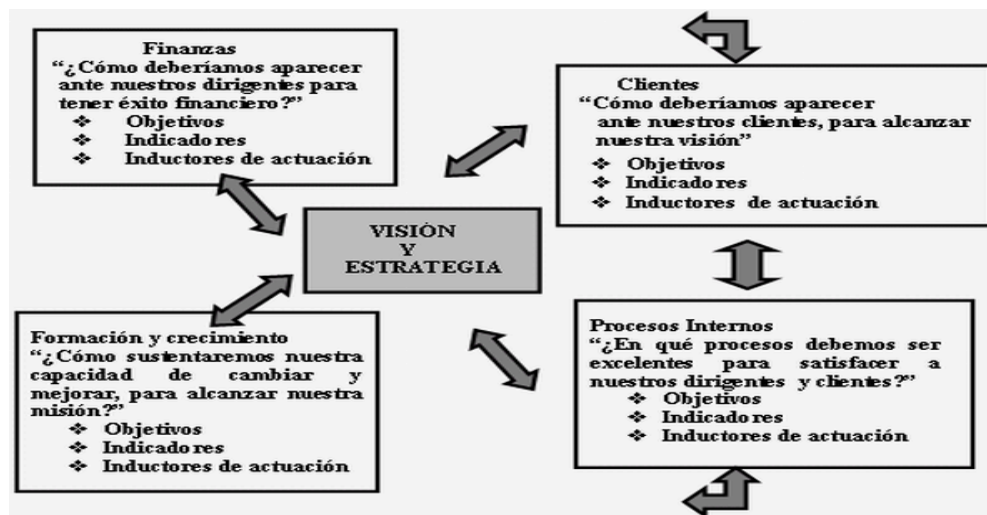


Figura 2.1. (Olivetto Ocampo, 2008)

El cuadro de mando facilita la toma de decisiones, y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando, permite enfocar



y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización. (hatre, pág. 8, párrf.7)

### **2.3. Perspectiva financiera**

Esta categoría dentro de los objetivos del Balance Scorecard tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas, su principal enfoque es crear valor para ellos mediante indicadores de rendimiento que reflejen el comportamiento operativo, crecimiento y sustentabilidad de la empresa.

La perspectiva financiera del BSC es el vínculo final de los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia organizacional, es decir la meta final que se persigue en la empresa, generar utilidad. Ésta es muy importante para analizar el desempeño de la empresa como generadora de ingresos.

Por lo general este rubro incluye objetivos de índole estratégico como el incremento de los ingresos, el aumento en las utilidades, la mejora en las operaciones y utilización de recursos y capital. (Pérez, 2015, pág. 2)

#### **2.3.1. Indicadores comunes en esta perspectiva**

1. Ingresos
2. Utilidad neta
3. Valor económico agregado
4. Margen operativo
5. Margen de contribución
6. Retorno de la inversión
7. Flujo de caja
8. Precio de la acción

La importancia de esta perspectiva radica en dar a conocer a los accionistas información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero de la empresa y conocer si el negocio está siendo rentable de acuerdo a las metas estratégicas establecidas. (Pérez, 2015, pág. 2)

## **2.4. Perspectiva cliente**

La perspectiva de clientes busca responder a la pregunta:

“¿Qué hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?”

En este apartado del cuadro de mando es importante centrarse en lo que la empresa requiere llevar a cabo para garantizar la retención del cliente y la adquisición de clientes futuros para brindar rentabilidad a la organización. En esta categoría se brinda información de la percepción del cliente y con base a ello se definen indicadores que ayudarán a responder a las expectativas de los clientes. De esto depende en gran parte la generación de ingresos que se verán reflejados en la perspectiva financiera. (Pérez, 2015, pág. 3)

### **2.4.1. Indicadores clave para este rubro son**

1. Nivel de satisfacción del cliente
2. Índice de recompra
3. Participación de mercado
4. Pedidos devueltos
5. Percepción de valor de marca.
6. Cantidad de quejas.

Es importante dar el valor a esta categoría como parte esencial de la estrategia organizacional para buscar un enfoque en el cliente que le permitirá a la compañía alcanzar de manera satisfactoria sus metas y destacarse frente a la competencia. (Pérez, 2015, pág. 3)

## **2.5. Perspectiva de procesos internos**

En esta categoría se deben identificar los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos clave de la organización de los cuales depende cubrir las expectativas tanto de accionistas como de los clientes.

Por lo general el diseño de los indicadores de esta perspectiva se realiza cuando ya se han definido los mismos para la perspectiva financiera y la de enfoque en el cliente, ya que ésta busca la alineación de las actividades de los colaboradores con los procesos clave de la empresa para con esto establecer los objetivos estratégicos.

De esta manera se pueden revisar y mejorar los procedimientos internos que conforman la cadena de valor la cual tiene como inicio el proceso de innovación siguiendo con los operativos y terminando con el servicio post-venta que brindan el valor agregado a los clientes.

En particular en este rubro del cuadro de mando es importante que esté adecuado y diseñado según las operaciones de la empresa y que se desarrolle tomando como punto de partida la cadena de valor y/o el modelo de negocio sobre el cual se basan las actividades de la empresa. Sin embargo, podemos mencionar algunos indicadores básicos pertenecientes a esta perspectiva como lo son:

#### Procesos de innovación

1. Porcentaje de nuevos productos y/o servicios.
2. Costos de desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
3. Porcentaje de ventas de nuevos productos y/o servicios.

#### Procesos operativos

1. Porcentaje de mermas
2. Margen de productos defectuosos
3. Devoluciones por producto defectuoso
4. Tiempos de fabricación
5. Aprovechamiento de activos.

## Procesos de post-venta

1. Tiempo de respuesta al cliente
2. Costo de las reparaciones
3. Cumplimiento de garantía. (Pérez, 2015, págs. 3-4)

### **2.6. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

La cuarta perspectiva del Balance Scorecard es la relacionada al aprendizaje y conocimiento, por medio de ésta es que se responde a la pregunta:

“¿Qué podemos hacer para aprender y mejorar como empresa?”

Es en este rubro en que la empresa debe poner especial atención para obtener resultados a largo plazo, dentro de éste se pueden identificar tres áreas principales:

1. Capital humano: Se refiere al conocimiento que tiene el equipo de trabajo así como su capacidad para aprender y adaptarse a los nuevos retos en el ámbito laboral.
2. Sistemas e infraestructura: En este apartado se incluye el apoyo tecnológico, la información y los recursos que la empresa brinda a su talento humano para llevar a cabo sus actividades de manera más efectiva.
3. Clima organizacional: Este factor es de gran relevancia ya que su medición indica cómo se sienten tus colaboradores trabajando para la empresa, si se identifican con sus valores y las percepciones que tienen acerca de las oportunidades de cambio que pueden ayudar a mejorar la empresa como lugar de trabajo. Esto generalmente tiene repercusiones a nivel productividad, rotación de personal etc.

A esta categoría se le considera como clave en el éxito de la implementación del Balance Scorecard ya que en la actualidad la mayoría de los modelos de gestión consideran al talento humano como un activo imprescindible en el éxito de la empresa por medio de su desempeño.

Es por esto que parte importante de los indicadores de BSC para alcanzar los objetivos estratégicos son los que están relacionado con el desarrollo y crecimiento de las personas en la empresa.

Así mismo en esta perspectiva es importante tomar en cuenta aspectos como la tecnología al servicio de los colaboradores, las competencias de la empresa, la estructura organizacional, etc.

Entre otros indicadores importantes de este rubro se encuentran los siguientes:

1. Competencias clave del personal (brecha entre lo actual y lo requerido)
2. Retención de talento clave
3. Recursos tecnológicos a disposición del desarrollo y desempeño del empleado.
4. Programas de desarrollo y aprendizaje
5. Clima organizacional
6. Satisfacción del personal

Como se puede observar en las perspectivas anteriores (financiera, enfoque a clientes y procesos internos) se busca la excelencia para alcanzar los objetivos de la organización mediante procesos clave; sin embargo, en la perspectiva de aprendizaje y desarrollo el punto principal está en el talento humano el cual funge como el medio para alcanzar ese nivel de excelencia y lograr los objetivos estratégicos, son quienes lo llevan a cabo.

Implementar la metodología Balance Scorecard te permitirá llevar la estrategia de tu empresa desde su planeación hasta la ejecución, apóyate en el Software para capital humano SuccessFactors con el cual por medio de su módulo de administración por objetivos y Balance Scorecard te ayudará a alinear los objetivos estratégicos con el desempeño del talento humano para lograr el crecimiento de la empresa. (Pérez, 2015, págs. 5-6)

## **2.7. Integración de perspectivas**

El BSC es una herramienta de gestión que convierte la visión de la compañía en acciones concretas mediante un conjunto de indicadores divididos en 4 categorías del negocio, las cuales son las siguientes:

1. Financiera
2. Enfoque en el cliente
3. Procesos internos
4. Aprendizaje y crecimiento

Se considera que en estos 4 rubros se engloban todos los procesos que la empresa requiere para un correcto funcionamiento y deben de tomarse en cuenta para definir los indicadores clave de la compañía.

Es importante el equilibrio entre estas categorías ya que es lo que otorga el balance entre los procesos internos que tienen que ver con colaboradores, innovación, capacitación, etc así como los externos que van relacionados a los accionistas y clientes.

Por otro lado se considera que existe también un equilibrio entre los indicadores que muestran resultados especialmente en la utilidad los que consideran el crecimiento de la empresa en un futuro como lo es el desarrollo del talento humano. (Pérez, 2015, pág. 9).

## **2.8. Concepto de indicador**

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados. (Gestiopolis, Párr.1-3)

## Capítulo III: Un modelo del cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balance Scorecard (BSC) o dashboard, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico. (sinnexus, Párrf.1-2)

### 3.1. Modelo de estrategia

La decisión de implantar un modelo de gestión basado en un cuadro de mando Integral que desarrolla las cuatro perspectivas comentadas, implica aceptar que la estrategia estará dirigida a conseguir éxito en ciertos aspectos. (Hatre A. F., pág. 54)

#### 3.1.1. Indicadores de éxito

1. Obtener buenos resultados financieros
2. Optimización de los procesos internos
3. Conseguir la plena satisfacción de los clientes
4. Mejorar el aprendizaje y crecimiento de los empleados

Al igual que si hubiese sido planteado un objetivo militar concreto, la estrategia podría definirse como el conjunto de acciones, a gran escala, puestas en práctica para conseguir alcanzar la finalidad pretendida.

En el caso particular del CMI (control de mando integral) podemos definir la estrategia como las líneas principales de actuación que han de animar la gestión para conseguir las metas prefijadas.



La estrategia marca el estilo de dirección, las corrientes que animarán el movimiento de los recursos, la cultura y los valores sobreentendidos cuya impronta señalarán, no solamente los métodos y las actividades, sino también el carácter y personalidad con que han de desarrollarse

La planificación de la estrategia debe realizarse, por lo tanto, al más elevado nivel de la dirección, independientemente de que se requiera la asistencia de profesionales de más bajo nivel o de algún consultor experto en gestión estratégica o en la aplicación del CMI, como señalamos anteriormente, conviene definir la estrategia mediante el enunciado de ciertos principios u objetivos corporativos, no necesariamente cuantificables, que señalen las líneas principales de negocio para el futuro, como modelo de estrategia se señalan, a continuación, diversos objetivos corporativos aplicables a distintas organizaciones, para su logro en un intervalo anual. (Hatre A. F., pág. 54)

### **3.1.2. Estrategia de un país en fase de desarrollo**

1. Elevación del producto interior bruto por encima del 4%
2. Reducción de la tasa de analfabetismo
3. Situar la mortalidad infantil en el 25 por mil
4. Modificar la legislación sobre derechos de la mujer. (Hatre A. F., pág. 55)

### **3.1.3. Estrategia de un ayuntamiento de tipo medio**

1. Mejora de la imagen corporativa
2. Promover actividades económicas
3. Óptima gestión de los recursos
4. Crecimiento sostenible. (Hatre A. F., pág. 55)

#### **3.1.4. Estrategia de una universidad**

1. Conseguir la acreditación de las titulaciones
2. Reducir el tiempo de duración de las carreras
3. Adecuar los programas a las necesidades reales de la sociedad
4. Incrementar la tasa de retorno de las actividades de investigación. (Hatre A. F., pág. 55)

#### **3.1.5. Estrategia de una empresa de transportes por carretera**

1. Aumentar el conocimiento de las expectativas de los clientes
2. Incrementar el mercado por captación de clientes fuera del país
3. Reducir los costes del mantenimiento de vehículos
4. Racionalizar la jornada de trabajo de los conductores. (Hatre A. F., pág. 55)

#### **3.1.6. Estrategia de una empresa consultora**

1. Aumentar el margen mediante nuevas especialidades
2. Mejorar la selección de personal universitario
3. Reducción de costes por mejora del sistema informático
4. Implantar un sistema de gestión del conocimiento. (Hatre A. F., pág. 56)

#### **3.1.7. Estrategia de una empresa de limpieza**

1. Centralizar y racionalizar las compras de equipos y materiales
2. Incremento de la cuota de mercado por absorción de otras empresas
3. Mecanizar la ejecución de operaciones
4. Incrementar la capacitación del personal empleado. (Hatre A. F., pág. 56)

### **3.1.8. Estrategia de un fabricante de productos de alimentación**

1. Aumentar el prestigio de la marca y eliminación de marcas blancas
2. Crecimiento del valor añadido por eliminación de productos baratos
3. Mejora de la distribución y la agilidad en las entregas
4. Mejora de la capacidad de los empleados comerciales. (Hatre A. F., pág. 56)

### **3.1.9. Estrategia de una empresa constructora**

1. Promotora de edificios de viviendas
2. Dedicación más intensa a viviendas unifamiliares
3. Establecimiento de contratos permanentes con suministradores
4. Mayor control de proyectos realizados por arquitectos. (Hatre A. F., pág. 56)

### **3.1.10. Estrategia de una empresa fabricante de muebles**

1. Dedicación preferente a muebles de calidad media
2. Aumento de series y mecanización de la fabricación
3. Incrementar la venta a través de grandes superficies
4. Reducción del coste incrementando incentivos al personal. (Hatre A. F., pág. 56)

### **3.1.11. Estrategia de un fabricante de rodamientos**

1. Aumentar la gama de productos de catálogo
2. Reducir costes en rodamientos de precisión inferior
3. Mayores recursos para investigar aceros especiales
4. Mayor participación del personal en el capital de la empresa. (Hatre A. F., pág. 57)

### **3.1.12. Estrategia de una cadena de estaciones de servicio**

1. Elevar el precio en los productos de menor consumo
2. Añadir servicios complementarios (pinchazos, cambio de aceite)
3. Integración en franquicia de venta de productos de consumo
4. Fidelizar a los clientes con la emisión de bonos de pago.

Una vez establecidos los objetivos de la estrategia, deberá llevarse a cabo un análisis en profundidad para comprobar que resultan coherentes y no existe contradicción entre ellos, como ocurriría en el caso de que se enunciase simultáneamente principios tales como “aumento de la motivación del personal” y “disminución de costes por reducción de plantilla”.

Igualmente se cuidará que exista un cierto equilibrio entre los objetivos financieros y los no financieros, aunque la verdadera compensación e integración de objetivos debe reflejarse en los indicadores que son lo que componen el cuadro de mando Integral y que, ordenados por sus correspondientes perspectivas, serán citados a continuación. (Hatre A. F., pág. 57)

### **3.2. Modelo de perspectiva financiera**

Se trata de transformar los principios de la estrategia, o de aquéllos que se han enumerado en la declaración de misión, visión y política en métricas que reflejen la situación y la tendencia económica de la empresa.

Dichos índices financieros, habituales en los tratados de contabilidad, serán los apropiados a cada modelo de negocio y a cada fase del ciclo de vida en que se encuentren los productos, dado que en situación de crecimiento los indicadores deberán atender a conceptos tales como la inversión y el crecimiento de las ventas, en la de sostenimiento atenderán a la rentabilidad y al margen bruto, mientras que en la fase final de madurez, únicamente debemos tener en cuenta el flujo de caja que residualmente se está generando.

La rentabilidad total del negocio puede ser desglosada en la de los distintos mercados (mercado nacional, exportación) y los diversos canales de distribución (pequeños comercios, grandes superficies, clientes particularizados, etc). En el grupo de indicadores pertenecientes a esta perspectiva deberán considerarse aquéllos que puedan medir decisiones logísticas de la organización, tales como fusiones, absorciones, ampliaciones de capital, salidas a Bolsa, entradas de nuevos socios, integración en holdings, creación de filiales, etc.

Igualmente se incluirán indicadores de la gestión del riesgo, como pueden ser los referentes a la entrada en nuevos mercados o grupos de clientes, la diversificación de actividades o productos y la inversión en nuevas plantas, equipamientos o nuevas líneas de investigación. (Hatre A. F., págs. 57-58)

### **3.3 Modelo de perspectiva del cliente**

El cliente es el objetivo primordial de la organización, el que paga las facturas. La satisfacción de sus expectativas dará vida al negocio y la insatisfacción le producirá la muerte. Al cliente debemos estudiarlo, investigarlo, conocer su idiosincrasia, sus veleidades y sus tendencias y ensayar, una y otra vez, los procedimientos para mantenerlo cada vez más contento.

Pero el cliente no es uno sólo sino que está compuesto de muchos cuerpos distintos y, si se busca la rentabilidad que su servicio proporciona, habrá que considerar la rentabilidad de los nichos de mercado específicos o agrupaciones de clientes, para los cuales habrán de determinarse los límites de sus ámbitos y sus preferencias o expectativas.

Teniendo en cuenta esta fluctuación de las cualidades que se deben satisfacer con los procesos de la organización, la constatación de la satisfacción producida debe constituir un proceso prioritario y permanente, dada su íntima relación con los resultados financieros. Por ello habrá que disponer de una batería de indicadores, sometidos a una frecuente estimación, que estarán basados en la comprobación de que el cliente tiene un elevado grado de conformidad con las características de los productos y servicios recibidos.

Dicha conformidad podrá obtenerse de dos formas diferenciadas. La primera la dará directamente el cliente mediante su respuesta a las encuestas a las que debe contestar. La segunda tendrá en cuenta la eventualidad de que la contestación no se produzca de forma espontánea y habrá de ser obtenida internamente mediante el estudio de las situaciones surgidas de la relación comercial. Las encuestas estarán dirigidas a que el cliente pueda manifestar su grado de satisfacción. (Hatre A. F., págs. 58-60)

### **3.3.1. Aspectos determinantes del grado de satisfacción**

1. Calidad y fiabilidad de los productos o servicios suministrados
2. Condiciones en las que se encuentra el producto en el momento de su utilización
3. Cumplimiento de expectativas en cuanto a duración y prestaciones
4. Trato recibido de la organización y de todo su personal en contacto
5. Cumplimiento de plazos prometidos
6. Agilidad y flexibilidad en las entregas
7. Documentos y servicios complementarios
8. Precio en relación con el de la competencia
9. Conocimiento previo de las expectativas de los clientes
10. Servicio postventa incluidas reclamaciones
11. Seriedad comercial en promesas y relaciones
12. Facilidad para devoluciones.

Por aplicación de la idea de causa y efecto, se podrá también llegar a adquirir una buena aproximación sobre el grado de satisfacción del cliente, examinando los datos existentes en la empresa. (Hatre A. F., pág. 59)

### **3.3.2. Indicadores de la satisfacción según causa y efecto**

1. Índices de reclamaciones o devoluciones de clientes
2. Cumplimiento de plazos de entrega
3. Reducción de plazos de entrega
4. Resultados de auditorías de producto
5. Fidelidad de clientes que compran repetidamente
6. Coste de los servicios postventa extraordinarios y las garantías
7. Manifestaciones expresas de felicitación por parte de clientes
8. Premios o galardones de calidad recibidos
9. Relación entre el número de pedidos y el de ofertas presentadas

Existen otros indicadores que miden situaciones, como consecuencia de las cuales es lógico suponer que se provee más eficazmente al servicio del cliente, como pueden ser el aumento de los puntos de atención o de venta, la aproximación a los puntos de consumo, el incremento de personal para eliminar las colas o los tiempos de espera, la mejora de las condiciones de los locales de atención y cuantas acciones contribuyen a facilitar o hacer más agradable el intercambio comercial. (Hatre A. F., págs. 57-58)

### **3.4. Modelo de perspectiva del proceso interno**

Los tres protagonistas principales del éxito de las organizaciones son: los accionistas, los clientes y los empleados. De los dos primeros nos hemos ocupado con las dos primeras perspectivas y de los empleados nos ocuparemos en la siguiente. No obstante, la satisfacción de los empleados no contribuye directamente al éxito de la empresa sino que lo hace a través de la optimización de los procesos.

En efecto, empleados satisfechos y realizados con su trabajo podrán contribuir de forma importante a la mejora de los procesos, pero si éstos adolecen de taras internas, como pueden ser la mala calidad de los materiales, instalaciones inadecuadas o una incorrecta organización de los medios de producción, los

empleados poco podrán hacer más que desesperarse o llegar a perder la motivación inicial

De ahí que la gestión de los procesos haya tenido siempre una significación esencial en todos los sistemas de calidad y no resulte difícil integrarla en la herramienta del cuadro de mando integral, pudiendo aprovechar la coyuntura de su implantación para considerar algunos aspectos citados por Kaplan y Norton, que han sido escasamente considerados en los sistemas tradicionales.

Sea, por ejemplo, el establecimiento de indicadores que tengan en cuenta la Innovación de los procesos y de los productos, ya que los conceptos de I+D+I (investigación, desarrollo e innovación) adquieren cada vez más importancia en la consecución de la supervivencia y el desarrollo de las organizaciones, pudiendo ser considerados indicadores tales como: el número de productos nuevos sobre el total del catálogo, el porcentaje de productos con menos de dos años, el promedio de los plazos utilizados en el diseño de nuevos productos, los aciertos en los nuevos diseños, la tasa de retorno de los elementos de nueva concepción y la estimación de nuevas prestaciones sobre las antiguas.

Indicadores referidos a la calidad de los procesos, teniendo en cuenta que es una combinación de la calidad de los productos y del coste de los procesos considerados en su más amplio sentido.

Para ello el concepto de calidad debe tener el significado de adecuación al mercado y no solamente a los requisitos, ya que un producto o servicio puede resultar perfecto desde el punto de vista técnico y cumplimentar todos los requisitos señalados para él, pero cosechar el más absoluto rechazo del mercado, por no adecuarse a los gustos variables de los consumidores.

El concepto de coste del proceso debe ser tomado en toda su total amplitud de forma que no puede considerarse un coste reducido si la operación da lugar a accidentes laborales, contaminación del medio ambiente, excesivos stocks almacenables o manifiesto despilfarro de recursos. Aunque incide de forma clara sobre la satisfacción de los clientes se podrían considerar en este apartado, dado que se refieren directamente a los procesos, los indicadores de espera que acentúan la significación del tiempo como un factor crítico de los procesos.



Efectivamente, el tiempo es un factor crítico del coste y puede ser evaluado por el indicador: eficacia del ciclo de fabricación, que señala la relación existente entre el tiempo total de duración del proceso, que suele cifrarse en varios días, y el tiempo efectivo de producción, el cual no suele rebasar algunas horas.

El objetivo ideal es conseguir que la eficacia del ciclo de fabricación se acerque a la unidad, aunque sea una de las grandes utopías de los procesos industriales y haya que enfrentarse para conseguirlo, con el monstruo de mil caras de la burocracia.

También hay que considerar que el tiempo es un factor crítico del servicio, dado que, el único plazo que suele satisfacer a los clientes es el inmediato. Todo lo que sea hacer cola en una ventanilla, tener que esperar por la llegada de un pedido o llegar con retraso a un punto de destino, incide muy negativamente en la percepción de calidad por parte del cliente, aunque la cola sea para recibir un regalo, el pedido no corra ninguna prisa y el destino de llegada sea un lugar de descanso. (Hatre A. F., págs. 60-62)

### **3.5. Modelo de perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva, que tiene su implicación directa con las personas, complementa a las anteriores para suministrarles un valioso poder multiplicador y energético, convirtiendo al CMI en una herramienta de calidad total. No es de extrañar, por tanto, que la mayoría de los inductores se encuentren ubicados en esta perspectiva y en la de proceso interno porque es en los procesos en donde más se aprecia la influencia de las personas.

Nadie puede dudar de la importancia de la motivación del personal para obtener un trabajo de calidad en una empresa competitiva. En realidad, la misión del directivo no es tanto la de utilizar sistemas para motivar a los empleados, cuanto eliminar aquéllos que conducen o han conducido desde tiempo inmemorial a la desmotivación.

Desarrollar un trabajo rutinario, una vez tras otra, sin ninguna variación, sin que la capacidad de iniciativa del individuo pueda aportar nada a la mejora del

proceso, no parece la mejor forma de hacer felices a las personas ni conseguir el éxito de las organizaciones. La gente por lo general, se suele sentir olvidada, vigilada, controlada, o en el mejor de los casos dirigida. De esta forma es difícil que dé lo mejor de sí misma. Esto sólo ocurrirá si se encuentra sometida a un auténtico proceso de aprendizaje y de crecimiento personal, proporcionado por un genuino liderazgo.

La dirección tradicional puede ayudar a realizar un trabajo monótono y sin alicientes. El liderazgo es distinto. El liderazgo procura una carga de energía en las personas, obtenida mediante la motivación y el estímulo y satisface profundas necesidades humanas que ayudan a la gente a alcanzar el éxito y a conseguir una respuesta extremadamente eficaz en el equipo.

Recordando al directivo japonés que señalaba la ineficacia de las empresas occidentales al contratar solamente los brazos de sus empleados, mientras que las japonesas contrataban también el cerebro y el corazón, llegaremos a la conclusión de que las organizaciones no pueden renunciar por principio a la capacidad de iniciativa ni a las dotes de creatividad e innovación de todos sus empleados. La empresa moderna requiere elevadas dosis de innovación y de adaptación a las condiciones y necesidades del mercado.

Tradicionalmente se dedican a estos menesteres el personal directivo y, en algunos casos, personal de I+D especialmente contratado para ello.

De esta forma, las empresas van innovando y optimizando sus procesos lentamente y con el elevado coste que supone la implantación de mejoras globales, copiadas muchas veces de la competencia.

Por ello, la optimización permanente de la empresa debe apoyarse en la capacidad creativa de todos sus empleados para lo cual deben organizarse sistemas de participación, tanto individuales como colectivos utilizando las sencillas herramientas tradicionales de la calidad total. (Hatre A. F., págs. 62-64)

### **3.5.1. Circunstancias representativas de la optimización**

1. Número de grupos de participación en funcionamiento
2. Beneficios económicos de las actividades de participación
3. Importe de las ayudas para la formación específica y general
4. Reconocimiento de la mejora en habilidades y conocimientos
5. Información suficiente sobre objetivos y recursos del puesto de trabajo
6. Existencia y conocimiento de las condiciones de promoción personal
7. Salario e incentivos dignos con relación al entorno
8. Suficiente estabilidad en el empleo
9. Condiciones de trabajo adecuadas y en estudio permanente para su mejora
10. Trato correcto y relaciones laborales satisfactorias
11. Existencia de cauces eficaces de información y comunicación
12. Calidad de las relaciones sindicales achacables a la organización
13. Política de prestaciones sociales
14. Política amigable de la organización con respecto a sus miembros
15. Índices de absentismo por enfermedad y otras causas
16. Índices de frecuencia y de gravedad de accidentes
17. Precariedad en el empleo y sistemas de contratación
18. Número de reclamaciones laborales y juicios en la jurisdicción laboral
19. Actas de infracción de las autoridades laborales
20. Premios, becas y ayudas de todo tipo concedidas a los empleados
21. Nivel de formación de los empleados y asistencia a actividades formativas.

(Hatre I. F, Pág. 54-64)

## Capítulo IV: Selección de indicadores para procesos internos

Este capítulo está dedicado a la exposición de indicadores que pueden utilizarse para controlar la gestión de organizaciones de todo tipo, fundamentalmente desde la perspectiva del proceso interno, dado que para el resto de las perspectivas ya se han expuesto ejemplos en los apartados correspondientes. Algunos de los indicadores descritos, sin embargo, pueden ser utilizados indistintamente para dos o más perspectivas, dado que se refieren a aspectos comunes a cualquiera de ellas. Los indicadores correspondientes a las perspectivas financieras, de clientes y de aprendizaje y conocimiento, pueden ser similares para todo tipo de organizaciones y no difieren en especial por los sectores a que pertenecen sino más bien por el modelo de estrategia que haya sido elegido para cada una de ellas. (Hatre I. F., pág. 73)

(Arguello, 2012, pág. 3) Los indicadores medio ambientales son variables que proporciona información sobre los aspectos ambientales de una organización, sintetizan una información ambiental amplia en un número limitado de grupos de datos claves significativos.

(Arguello, 2012, pág. 4) La misión de los indicadores es informar sobre la presencia, tendencia o intensidad de los aspectos ambientales facilitándola obtención de conclusiones.

Algunas de sus características generales son ser rentable y adecuarse al tamaño y tipo de organización, así como a sus necesidades y prioridades.

Referirse en primer lugar a los impactos ambientales significativos y en los que la organización puede influir a través de sus operaciones, gestión, actividades, productos y servicios.

Ser sensibles como para reflejar cambios significativos en los impactos ambientales.

Cumplir el doble objetivo de ayudar a la gestión de la organización y de suministrar información a las partes interesadas. (Arguello, 2012, pág. 8)

## **4.1 Indicadores para empresas industriales**

A continuación se dan una serie de indicadores, correspondientes, en general, a la perspectiva de proceso interno, válidos para empresas industriales. (Hatre A. F., pág. 75)

### **4.1.1. Empresa de generación y distribución eléctrica**

1. Coste de generación del kwh
2. Porcentaje de generación no contaminante
3. Nº de abonados captados en el último periodo
4. Coste de instalación de cada acometida
5. Plazo medio de instalación de las acometidas
6. Evaluación de la calidad de la factura de electricidad
7. Índice de fallos en el suministro (apagones, caídas de tensión, etc.) (Hatre A. F., pág. 75)

### **4.1.2. Empresa distribuidora de gas natural**

1. Grado de saturación en viviendas habitadas
2. Grado de extensión de las redes a las áreas urbanas
3. Interrupciones de suministro
4. Plazo de instalación de contadores
5. Fallos y reclamaciones en la facturación
6. Rapidez en la reparación de averías. (Hatre A. F., pág. 75)

#### **4.1.3. Empresa constructora**

1. Índice de cumplimiento de plazos señalados en el camino crítico del PERT (técnica de revisión y evaluación de proyectos)
2. Importe de las rectificaciones realizadas sobre el proyecto
3. Índices de frecuencia y gravedad de accidentes de trabajo
4. Índice de mecanización de trabajos
5. Índice de utilización de materiales prefabricados. (Hatre A. F., pág. 75)

#### **4.1.4. Taller de construcciones metálicas**

1. Cartera de pedidos
2. Coste ponderado del kg de construcción
3. Grado de mecanizado de las operaciones
4. Defectos detectados en las inspecciones por END (ensayo no destructivo)
5. Eficacia en la eliminación y reciclado de residuos. (Hatre A. F., pág. 76)

#### **4.1.5. Taller de mecanización**

1. Porcentaje de operaciones realizadas con máquinas de control numérico
2. Cumplimiento de plazos de las órdenes lanzadas al taller
3. Índice ponderado de fallos en la operación
4. Fallos en el aprovisionamiento de materiales que han dado lugar a retrasos
5. Índice de saturación de las máquinas
6. Porcentaje de tiempo utilizado en manipulación, transporte, almacenamiento, control de calidad y otras operaciones que no añaden valor al producto. (Hatre A. F., pág. 76)

#### **4.1.6. Taller de fundición**

1. Porcentaje de piezas fabricadas en moldes metálicos y moldes de arena
2. Rechazos por fallos en la colada o en la operación de fundición
3. Fallos en el tratamiento térmico de los materiales
4. Fallos en la operación de rebarbado y limpieza interior de las piezas
5. Tiempos de avería en cubilote, horno eléctrico, instalaciones de preparación de arena, chorro de granalla, etc. (Hatre A. F., pág. 76)

#### **4.1.7. Fábrica de conservas**

1. Fallos en la preparación de los alimentos a conservar
2. Fallos en las cerradoras y autoclaves
3. Retrasos por fallos en el suministro de materia prima
4. Tonelaje ponderado de materiales envasados por empleado
5. Fallos en el cumplimiento del APPCC. (Hatre A. F., pág. 76)

#### **4.1.8. Producción de metales**

4. Consumo de combustible por tonelada de metal fabricado
5. Rechazos en las coladas y operaciones de transformación
6. Producción de segundas calidades
7. Cumplimiento de los objetivos medioambientales (Hatre A. F., pág. 77)

#### **4.2. Indicadores para empresas de servicios**

A continuación se dan una serie de indicadores, correspondientes, en general, a la perspectiva de proceso interno, válidos para empresas de servicios. (Hatre A. F., pág. 79)

#### **4.2.1. Empresa de consultoría empresarial**

1. N° de clientes y facturación
2. N° de sectores en los que se ejerce la consultoría
3. Plazo medio de implantación de sistemas en horas de trabajo
4. Fallos y problemas en la certificación de los sistemas implantados
5. Mejoras propuestas en cada auditoría interna realizada
6. Gestoría y asistencia técnica
7. N° de trámites resueltos en el periodo.
8. N° de consultas evacuadas en el periodo
9. Fallos internos detectados por la organización o externos señalados por el cliente.
10. Actas levantadas a los clientes por los inspectores de la administración.  
(Hatre A. F., pág. 79)

#### **4.2.2. Empresa de transportes**

1. Toneladas despachadas en el periodo
2. Índice de aprovechamiento de retornos
3. Índice de regularidad en las entregas sobre plazo comprometido
4. Fallos y errores en la carga, manipulación y transporte
5. Relación entre toneladas/km transportadas por distintos medios (barco, FFCC, carretera). (Hatre A. F., pág. 79)

#### **4.2.3. Empresa de alquiler de maquinaria**

1. Coste de reparación y puesta a punto de maquinaria utilizada
2. Índice de obsolescencia del material
3. Porcentaje de ocupación de las máquinas y equipos
4. Compra de material con respecto a la facturación (para períodos prolongados). (Hatre A. F., pág. 80)



#### **4.2.4. Restaurante**

1. Índice de ocupación de plazas ofertadas
2. Calificación obtenida en revistas y guías de turismo
3. Variedad de la carta. Cómputo de preferencia de los diversos platos
4. Variedad y modernización de la bodega
5. Contar con alguna especialidad de reconocida fama
6. Decoración y limpieza de salones y aseos
7. Calidad de vajilla, cubiertos, cristalería y lencería. (Hatre A. F., pág. 80)

#### **4.2.5. Hotel**

1. Índice de ocupación de plazas hoteleras y salones
2. Fidelidad de clientes personales y colectivos
3. Calificación obtenida en revistas y guías de turismo
4. Facilidad para reservas, facturación y petición de servicios extra
5. Acondicionamiento de instalaciones. (Hatre A. F., pág. 80)

#### **4.2.6. Banco**

1. N° de clientes nuevos conseguidos en el año
2. Importe de las contrataciones de productos nuevos
3. Beneficio por cada oficina bancaria
4. Tiempo de espera en la cola durante las horas punta
5. Plazo de envío de extractos de cuenta por correo
6. N° de operaciones bancarias realizadas por Internet
7. Disponibilidad en número y en tiempo de cajeros y operadores automáticos
8. Puntos de atención personalizada sin tiempo de espera
9. Averías en los sistemas informáticos. (Hatre A. F., pág. 80)

#### **4.2.7. Caja de ahorros**

1. Captación de clientes
2. Dudosidad (préstamos no devueltos)
3. Capacidad operativa de los sistemas
4. Costes de transformación
5. Evaluación de actividades y ayudas de la obra social y cultural. (Hatre A. F., pág. 81)

#### **4.2.8. Cafetería**

1. Tiempo medio que esperan los clientes por el servicio
2. Fallos en el servicio por no tener lo que el cliente pide (roturas de stock)
3. Índice de limpieza de instalaciones y aseos
4. Acondicionamiento del local (olores, humos, ruido, temperatura)
5. Compañía de ferrocarriles
6. Atención al usuario en el despacho de billetes
7. Atención al usuario durante el trayecto
8. Frecuencia de servicios a los distintos destinos
9. Puntualidad de salidas y llegadas
10. Limpieza de vagones y estaciones
11. Funcionamiento de paneles informativos y megafonía. (Hatre A. F., pág. 81)

#### **4.2.9. Clínica u hospital**

1. Nº de días de estancia por cada cliente
2. Porcentaje de recaídas de pacientes tratados
3. Porcentaje de camas ocupadas
4. Tiempos de espera para diagnóstico, tratamiento e intervenciones
5. Resultado de evaluación de infecciones hospitalarias
6. Evaluación de aplicación de técnicas novedosas

7. Porcentaje de ambulatorización de procesos
8. Rendimiento de quirófanos e índice de cancelación quirúrgica. (Hatre A. F., pág. 81)

#### **4.2.10 Concesionario de automóviles**

1. Posición ocupada en el área de ventas respecto al resto de concesionarios
2. Posición ocupada en el área de postventa respecto al resto de concesionarios
3. Indicador de calidad en la compra y la entrega según encuesta a clientes
4. Indicador de calidad en el servicio postventa según la encuesta a clientes
5. Indicador de calidad en la venta de coches usados según encuesta a clientes
6. Indicador de calidad en el taller de reparaciones según la encuesta a clientes
7. Roturas de stocks en la venta de repuestos originales. (Hatre A. F., pág. 82)

#### **4.3. Indicadores para sectores o departamentos dentro de las empresas**

A continuación se dan una serie de indicadores, correspondientes, en general, a la perspectiva de proceso interno, válidos para sectores o departamentos, tanto de empresas industriales como de servicios. (Hatre A. F., pág. 82)

##### **4.3.1. Departamento comercial**

1. Cartera de pedidos
2. Nº de clientes nuevos
3. Clientes perdidos
4. Importe de pedidos por vendedor
5. Nº de ofertas presentadas por pedido conseguido

6. Nº de visitas por cliente
7. Nº de fallos en los pedidos por falta de definición. (Hatre A. F., pág. 82)

#### **4.3.2. Departamento de compras**

1. Nº de proveedores
2. Nº de proveedores calificados
3. Rechazos en la inspección de Recepción
4. Fallos de productos comprados durante la producción o la utilización
5. Cumplimiento de plazos de los proveedores. (Hatre A. F., pág. 83)

#### **4.3.3. Departamento de almacenes**

1. Índices de rotación de stocks
2. Nº de roturas de stocks y repercusión económica de las mismas
3. Mermas en los productos almacenados por pérdida, degradación o robo
4. Rapidez en la expedición de materiales
5. Superficie o volumen ocupado por los almacenes
6. Coste total del almacenamiento (Hatre A. F., pág. 83)

#### **4.3.4. Departamento de formación**

1. Índices de satisfacción de los empleados que han sido formados
2. Índices de satisfacción de los jefes de dpto. Al que pertenecen los alumnos
3. Evaluación de la programación de cursos según necesidades
4. Evaluación del material y los medios formativos
5. Evaluación de la calidad de la formación. (Hatre A. F., pág. 84)

#### **4.3.5. Departamento de personal**

1. Evaluación de la calidad de selección del personal
2. Evaluación de las descripciones de puesto de trabajo
3. Calidad de los procedimientos de promoción y movilidad
4. Cumplimiento de la legislación y reglamentación laboral (actas de inspectores, fallos de la jurisdicción laboral, etc.)
5. Fallos en la confección de nóminas y finiquitos
6. Convenios, huelgas y conflictos laborales. (Hatre A. F., pág. 84)

#### **4.4 Indicadores de comportamiento medioambiental**

(Magrama, 2003, pág. 2) Normalmente, se definen tres categorías de indicadores medioambientales para evaluar y notificar el comportamiento medioambiental de una organización. Estas categorías son los índices de comportamiento operacional (ICO), índices de comportamiento de la gestión (ICG) e indicadores del estado medio ambiental IEM).

##### **4.4.1. Indicadores de comportamiento operacional**

Indicadores del comportamiento operacional (ICO): Se centran en los aspectos asociados con las y seguimiento del impacto medioambiental de las operaciones de la organización. Los indicadores del operaciones de una organización, incluidas sus actividades, productos o servicios de la organización y pueden cubrir temas tales como las emisiones, el reciclado de productos y de materias primas, el consumo de combustible del parque de vehículos o el uso de energía

Los indicadores del comportamiento operacional pueden dividirse en indicadores de entrada, indicadores de equipos e instalaciones e indicadores de salida. Estos indicadores se centran en la planificación, control comportamiento medioambiental constituyen también un instrumento relevante para comunicar

datos medioambientales mediante informes sobre el comportamiento medioambiental o declaraciones medioambientales, de conformidad con el reglamento EMAS (reglamento comunitario de ecogestión y ecoauditoría). Al incluir los costes, sirven además para la gestión de los costes medioambientales. (magrama, 2003, pág. 3)

1. Tonelada de material consumida por año
2. Toneladas equivalentes de carbón totales consumidas
3. Índice de utilización de equipos por mantenimiento
4. Litros de vertidos por tonelada de producto
5. Kg de envase por unidad envasada. (Hatre A. F., pág. 85)

#### **4.4.2. Indicadores de comportamiento de la gestión**

Indicadores del comportamiento de la gestión (ICG): Se refieren a los esfuerzos de gestión dirigidos a facilitar la infraestructura necesaria para una gestión ambiental acertada. Pueden cubrir, por ejemplo, los programas medioambientales, los objetivos y metas, la formación, los sistemas de incentivos, la frecuencia de las auditorías, las inspecciones in situ, la administración y las relaciones comunitarias.

Estos indicadores sirven, fundamentalmente, como medidas internas de control e información, pero sí solos no proporcionan información suficiente como para reflejar exactamente el comportamiento medioambiental de la organización. (Magrama, 2003, pág. 3)

1. Cantidad de productos fabricados
2. Porcentaje de productos no conformes
3. Número de proveedores con sistema de calidad certificado
4. Sugerencias de círculos de calidad en el año
5. Número de acciones preventivas por empleado. (Hatre A. F., pág. 85)

#### 4.4.3. Indicadores de estado medioambiental

Indicadores de estado medioambiental (IEM): Informan sobre la calidad del medio ambiente del entorno de la organización o el estado del medio ambiente local, regional o mundial. Ejemplos pueden ser la calidad del agua de un lago cercano, la calidad del aire en la región, las concentraciones de gases de efecto invernadero o las concentraciones de determinados contaminantes en el suelo. Si bien pueden tener un alcance muy amplio, pueden servir para que la atención de la organización se centre en la gestión de los aspectos medioambientales asociados a impactos medioambientales significativos.

El estado de los medios ambientales (atmósfera, agua, suelo) y los problemas medioambientales derivados suelen depender de factores muy variados (por ejemplo, las emisiones de diferentes organizaciones, los hogares privados o el tráfico). Los datos sobre el estado de los compartimentos medioambientales los miden y registran en general las instituciones públicas. Esta información sirve para obtener sistemas de indicadores del comportamiento medioambiental específicos relativos a los principales problemas del medio ambiente.

Respecto a los objetivos de política medioambiental, los indicadores del comportamiento medioambiental públicos pueden orientar a las organizaciones a la hora de fijar sus prioridades respecto a la determinación de sus propios indicadores y objetivos, especialmente cuando la organización sea uno de los principales focos de un problema de medio ambiente (por ejemplo, el impacto de un aeropuerto en su entorno en cuanto al ruido o el impacto de un vertido directo de efluentes en la calidad del agua de la zona). Sobre todo en estos casos, los IEM permiten medir los impactos medioambientales de la organización. (Magrama, 2003, pág. 3)

1. Índices de contaminación atmosférica por emisión
2. Índices de contaminación atmosférica por inmisión
3. Índices de contaminación de cauces fluviales por vertidos
4. Cantidad de residuos sólidos por unidad de producto - Porcentaje de aceites reciclados sobre el total consumido. (Hatre A. F., pág. 85)

## Conclusiones

Lo más importante de este seminario de graduación son las técnicas que se deben aprender para un buen manejo de la gestión empresarial tanto empresa de bienes como de servicios.

Con respecto a la metodología empleada para la elaboración de este informe de graduación, por orientación del tutor y aplicando las normativas de la UNAN Managua se utilizaron las normas APAS de Javeriano número 6 así como también el programa Microsoft Word 2010.

En cuanto a la detalles de la parte técnica de la investigación para poder desarrollar este informe se aplicaron herramientas técnicas tales como la lectura, consultas bibliográficas en diversas páginas de web, análisis, interpretación de datos y resúmenes que mejoran la comprensión del tema abordado.

Esta investigación es de provecho para todos los lectores especialmente a la comunidad estudiantil y docentes pertenecientes al departamento de administración de la facultad de ciencias económicas de la UNAN-Managua cómo un documento en el que podrán consultar para adquirir más conocimiento acerca de la organización y gestión empresarial.



## Bibliografía

- (s.f.). Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/la-competencia-en-la-empresa.html>
- Arguello, V. K. (22 de 08 de 2012). *Slideshare*. Obtenido de [http://es.slideshare.net/biby\\_0204\\_kathly/5-indicadores-gestma](http://es.slideshare.net/biby_0204_kathly/5-indicadores-gestma)
- Contacto Pyme*. (04 de 2000). Obtenido de <http://www.contactopyme.gob.mx/promode/compe.asp>
- crece negocios*. (21 de 05 de 2012). Obtenido de [www.crecenegocios.com/la-comunicacion-en-una-empresa/](http://www.crecenegocios.com/la-comunicacion-en-una-empresa/)
- crystal vogt*. (s.f.). Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/cmo-es-un-plan-de-trabajo-corporativo-12591.html>
- Definición*. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.mx/gestion-empresarial/>
- EcuRed. (15 de 10 de 2016). *Barrera de la comunicación*. Obtenido de [http://www.ecured.cu/Barrera\\_de\\_la\\_Comunicaci%C3%B3n](http://www.ecured.cu/Barrera_de_la_Comunicaci%C3%B3n)
- Elergonomista*. (2004). Obtenido de <http://www.elergonomista.com/marketing/mk18.htm>
- Femxa, G. (21 de 05 de 2012). *Grupo femxa*. Obtenido de <http://www.grupofemxa.es/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-empresa/>
- Gestion empresarial*. (s.f.). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos72/gestion-empresarial/gestion-empresarial2.shtml#ixzz4JLhEeatU>
- Gestion.org*. (s.f.). Obtenido de <file:///E:/Clasificación%20de%20las%20empresas%20-%20Gestion.Org.html>
- Gestiopolis*. (s.f.). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/indicadores-de-gestion-que-son-y-por-que-usarlos/>
- Guerrero, M. A. (11 de 04 de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/tipos-empresarios-negocios/>
- Guia de la calidad*. (s.f.). Obtenido de <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/autoevaluacion>

- hatre, a. f. (s.f.). *idepa*. Obtenido de [http://idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria\\_descargas\\_idepa/m  
ando\\_integral.pdf](http://idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf)
- Hatre, A. F. (s.f.). *idepa*. Obtenido de [http://idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria\\_descargas\\_idepa/m  
ando\\_integral.pdf](http://idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf)
- Hatre, I. F. (s.f.). *idepa*. Obtenido de [http://idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria\\_descargas\\_idepa/m  
ando\\_integral.pdf](http://idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf)
- libros gratis*. (s.f.). Obtenido de [http://www.eumed.net/libros-  
gratis/2006a/prd/3a.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/prd/3a.htm)
- magrama*. (10 de 07 de 2003). Obtenido de [http://www.magrama.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-  
ambiental/legislacion/guia\\_indicadores\\_recomendacion\\_tcm7-1790.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/legislacion/guia_indicadores_recomendacion_tcm7-1790.pdf)
- Magrama*. (10 de 07 de 2003). Obtenido de [http://www.magrama.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-  
ambiental/legislacion/guia\\_indicadores\\_recomendacion\\_tcm7-1790.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/legislacion/guia_indicadores_recomendacion_tcm7-1790.pdf)
- Martha, Z. (s.f.). *wordpress*. Obtenido de <https://zunymartha.wordpress.com/lacomunicacion/tipos-de-comunicacion/>
- Mendoza, L. E. (s.f.). *Universidad Simón Bolívar*. Obtenido de [http://prof.usb.ve/lmendoza/Documentos/PS-  
6116/Teor%EDa%20PS6116%20Planificaci%F3n.pdf](http://prof.usb.ve/lmendoza/Documentos/PS-6116/Teor%EDa%20PS6116%20Planificaci%F3n.pdf)
- Monografias*. (s.f.). Obtenido de [http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-  
mando-gestion/cuadro-mando-gestion.shtml](http://www.monografias.com/trabajos43/cuadro-mando-gestion/cuadro-mando-gestion.shtml)
- munro negocios*. (30 de 12 de 2012). Obtenido de [http://mundonegocios.net/las-  
ventajas-de-la-competencia-para-los-consumidores/](http://mundonegocios.net/las-ventajas-de-la-competencia-para-los-consumidores/)
- Ocampo, A. O. (1 de 12 de 2008). *Monografias*. Obtenido de Aguascalientes: [http://www.monografias.com/trabajos72/gestion-empresarial/gestion-  
empresarial2.shtml#ixzz4JL8726s4](http://www.monografias.com/trabajos72/gestion-empresarial/gestion-empresarial2.shtml#ixzz4JL8726s4)
- Olivetto Ocampo, A. (01 de Diciembre de 2008). *Monografia*. Obtenido de [http://www.monografias.com/trabajos72/gestion-empresarial/gestion-  
empresarial2.shtml#ixzz4JLsgu3pR](http://www.monografias.com/trabajos72/gestion-empresarial/gestion-empresarial2.shtml#ixzz4JLsgu3pR)
- pag: 54-64. (s.f.). *idepa*. Obtenido de [http://idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria\\_descargas\\_idepa/m  
ando\\_integral.pdf](http://idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf)

- Pérez, O. (20 de 05 de 2015). *Blog people next*. Obtenido de <http://blog.peoplenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia>
- Porto, J. P. (2008). *Definición de empresa*. Obtenido de <http://definicion.de/empresa/#ixzz4JEsWMRQY>
- Porto, J. P. (2008). *Definición de empresa - Qué es, Significado y concepto*. Obtenido de Definicion.de: <http://definicion.de/empresa/#ixzz4JEsWMRQY>
- Psicología y empresa*. (03 de 09 de 2009). Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/la-competencia-en-la-empresa.html>
- psicología y empresa renovando empresas con talento humano*. (03 de 08 de 2009). Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/la-competencia-en-la-empresa.html>
- Pymes*. (01 de 02 de 2013). Obtenido de <https://pymex.pe/pymes/estrategias-de-crecimiento/la-importancia-de-las-herramientas-de-gestion-empresarial>
- sarkissian, a. (s.f.). *ehowenespanol*. Obtenido de [http://www.ehowenespanol.com/definicion-planificacion-corporativa-sobre\\_96034/](http://www.ehowenespanol.com/definicion-planificacion-corporativa-sobre_96034/)
- Serejsky, S. (13 de 12 de 2012). *Buenos negocios*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/227-la-importancia-contar-herramientas-gestion>
- sinnexus*. (s.f.). Obtenido de [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx)
- Vidal, L. F. (2010). Obtenido de [dateca.unad.edu.co/contenidos/204029/.../Gestion\\_Corporativa\\_2.doc](http://dateca.unad.edu.co/contenidos/204029/.../Gestion_Corporativa_2.doc)
- vogt, c. (s.f.). Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/cmo-es-un-plan-de-trabajo-corporativo-12591.html>