

**XV**  
**CONGRESO**  
**INTERNACIONAL**  
**DE**  
**CONTADURÍA**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**E**  
**INFORMÁTICA**



# DESARROLLO EN LA MIPYME A TRAVÉS DEL SOFTWARE MONITOREO ORGANIZACIONAL

Área de Investigación: Informática Administrativa

## AUTORES

### **M.A.T. María Alejandra Cordero Lara 1**

Maestría

Universidad Autónoma de Tlaxcala

01 (246) 4620818

malejandracl@hotmail.com

Fax. 01 (246) 4681722

Av. Universidad No. 1, Col. Xicotencatl, Tlaxcala, Tlax. C.P. 90062

### **M.A.T. Andrea Báez Reyes 2**

Maestría

Universidad Autónoma de Tlaxcala

Fax. 01 (246) 4681722

Av. Universidad No. 1, Col. Xicotencatl, Tlaxcala, Tlax. C.P. 90062

### **Dr. Edit Hernández Flores 3**

Doctorado

Universidad Autónoma de Tlaxcala

Fax. 01 (246) 4681722

Av. Universidad No. 1, Col. Xicotencatl, Tlaxcala, Tlax. C.P. 90062

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

## RESUMEN

### DESARROLLO EN LA MIPYME A TRAVÉS DEL SOFTWARE MONITOREO ORGANIZACIONAL

**Área de investigación:** Informática Administrativa

En la era de la globalización, las empresas que pretendan colocarse en una posición ventajosa dentro de la economía mundial enfrentan un importante reto; buscar mecanismos y acciones para ser competitivas, tanto a nivel local como internacional.

La Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyME) no es la excepción, al contrario juegan un papel trascendental en el desarrollo del país. Por ello, el objetivo de la ponencia es presentar como producto de una investigación el Software denominado Monitoreo y Desarrollo Organizacional (MyDO) para la MiPyME, el cual va estrechamente relacionado con la planeación estratégica, factor decisivo en toda organización. Esta herramienta permite a las unidades económicas llevar su visión empresarial a la acción monitoreando su desarrollo.

Se reflexiona sobre la importancia de la competitividad, abordando aspectos relacionados con la planeación estratégica, la necesidad de establecer indicadores de medición y darles seguimiento, de tal forma que permita valorar lo planeado. Muestra un diagnóstico de estas unidades económicas resultado del trabajo de campo realizado, donde se expone el rol que desempeña la MiPyME y los problemas que enfrentan.

Finalmente, se presenta el Modelo y los beneficios del Software MyDO para la MiPyME, que sin lugar a duda contribuye a su desarrollo.

**Palabras clave:** Competitividad, Planeación estratégica, Monitoreo y Desarrollo





CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

## PONENCIA

### DESARROLLO EN LA MIPYME A TRAVÉS DEL SOFTWARE MONITOREO ORGANIZACIONAL

Área de investigación: Informática Administrativa

#### Desarrollo en la MiPyME a través del Software Monitoreo Organizacional

##### Reflexión sobre la competitividad.

Actualmente, el término competitividad está presente en todos los ámbitos y en todos los niveles: local, regional, nacional e internacional. Pero aún no existe un concepto generalizado de este término, pues si “analizamos su evolución, encontraremos desde los enfoques clásicos de Smith (1776), David Ricardo (1817) y Heckscher y Ohlin (1919), hasta los más recientes de Michael Porter (1991), Esser/Hillebrand/Messner/Meyer-Stamer (1999), Krugman (1994) y Camangi (2002) entre otros, que difieren desde su unidad de análisis hasta los factores que intervienen para lograrla.”<sup>1</sup> Algunos de ellos, consideran que la competitividad depende de los países, otros consideran que son las empresas las que deben de competir (competitividad económica), y algunos más, hablan de competitividad territorial.

Sin embargo, consideramos que hay aspectos en los que las empresas no pueden influir de manera individual, ni directamente para generar un cambio, por ejemplo en las políticas, en la generación de nueva infraestructura urbana, oferta de mano de obra calificada, contar con instituciones que generen investigación e innovación, entre otros. Pero, si pueden influir en la generación de cambios al interior de su empresa, por ello creemos que la competitividad si

<sup>1</sup> Hernández, Edit y Cortes, Héctor M. (2009). *Reflexiones en torno a la competitividad territorial y su importancia en el Desarrollo Regional mexicano en tiempos de globalización*. Ponencia en el 53 Congreso Internacional de Americanistas. Celebrada en México.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

puede nacer de las empresas implementando mecanismos, estrategias y acciones encaminadas a su crecimiento. En consecuencia, coincidimos con lo que establece Aréchaga:

*“El competir es cosa de las empresas y de los gobiernos, por un lado las empresas deberán transformar sus ventajas competitivas, y por el otro los gobiernos adecuar y mejorar el entorno empresarial, el cual también deberá ser competitivo en la era de la globalización” (Aréchaga, 2004)*

Actualmente, “se concibe a la competitividad como la capacidad de adaptación a esos cambios, como capacidad de respuesta, y como la capacidad para percibir con suficiente tiempo los cambios que se avizoran; es decir, de disposición al cambio” (Hernández y Cortes, 2009). Para esto, es indispensable partir de una planeación estratégica, la cual deriva de un análisis de factores, tanto internos como externos a la empresa.

Hoy por hoy, se requiere de las empresas mayor creatividad, innovación y mejores herramientas que permitan identificar una estrategia competitiva acorde a sus necesidades, con la finalidad de subsistir, permanecer en el nivel donde se encuentra o ingresar a otro diferente, es decir, lograr un mayor desarrollo.

La **creatividad** entendida como: La capacidad de ver nuevas posibilidades y hacer algo al respecto; El proceso de dar a luz algo nuevo y útil a la vez; La generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.<sup>2</sup> La **innovación** es considerada como el “acto de convertir un concepto o idea creativa en un resultado.”<sup>3</sup> Según Escorsa (1997) la innovación es "el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un

<sup>2</sup> Paredes, Aguirre Alfonso (2009). *Creatividad: Estrategias de desarrollo*. Disponible: [Http://petra.upeu.edu.pe/-alfpa/](http://petra.upeu.edu.pe/-alfpa/)

<sup>3</sup> Harrington H. James, et al, (2000). *Herramientas para la creatividad, cómo estimular la creatividad en los individuos y en las organizaciones*. Mc Graw Hill, Colombia,

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado.”<sup>4</sup> Para innovar se requiere un amplio conocimiento de una necesidad o problemática, no todas las ideas innovadoras tienen éxito, por lo tanto, se debe jugar con todas las herramientas necesarias para que la innovación no solo sorprenda sino que también funcione. Y por último, **herramienta** se entiende como el instrumento que permite el desarrollo de la creatividad e innovación en la MiPyME.

En consecuencia, las empresas deben tener presente que ser competitivo implica un gran reto; el satisfacer las necesidades y expectativas del cliente mejor que sus competidores (éxito a corto plazo); balancear esta satisfacción con las necesidades y expectativas de otras partes interesadas (éxito sostenido a largo plazo); anticiparse a las necesidades y expectativas futuras (mejora continua) y hacer todo lo anterior de una forma eficaz y eficiente.”<sup>5</sup> Lo anterior a través de herramientas creativas e innovadoras.

### Aspectos de la planeación estratégica.

La planeación estratégica es factor clave en el modelo que se propone, por ello se hace necesario abordar en esta ponencia aspectos relacionados a la misma. Toda empresa debe poseer una estrategia competitiva ya sea explícita o implícita. Esta estrategia puede ser desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación u originarse en forma implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa.

La planeación estratégica en la competitividad económica y en todos los ámbitos juega un importante papel, que se refleja en el hecho de que existen beneficios significativos para obtener mediante un proceso explícito de formulación de una estrategia, para asegurar de que

<sup>4</sup> Escorsa Castells, P., (1997). *Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y Gestión*, España. Editorial UPC.

<sup>5</sup> Nigel H. Croft (2009). *Ponencia Magistral en el XIII Foro Mundial de la Calidad*, Cancún, México Mayo.



# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

por lo menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales estén coordinados y dirigidas a un grupo de objetivos comunes.<sup>6</sup>

De manera general debemos identificar los momentos por los que transita la proyección de la Planeación Estratégica en una organización. Se deben precisar estos momentos de forma que se evite caer en ambigüedades en el procedimiento y se logre una lógica formal que nos vaya aproximando metodológicamente a la estructuración de lo que se pretende. Esta lógica estaría formada por lo siguiente: Diagnostico preliminar, políticas de la organización, los valores compartidos, definición de la misión, definición de la visión, análisis de las partes interesadas, factores clave, análisis de los factores internos y externos, direcciones estratégicas generales (área de resultados claves), objetivos estratégicos, estrategias y planes de acción para el primer año del proyecto.

Como resultado de la planeación estratégica, se debe tener claridad en los objetivos estratégicos, los cuales marcan la direccionalidad en un horizonte de tiempo predeterminado y señalan las principales metas y resultados a alcanzar por la organización. Representan el “**QUÉ**” se quiere lograr y deben ser: Mensurables, alcanzables, retadores, en tiempo y de excelencia. A cada Objetivo Estratégico corresponderá una o varias estrategias orientadas al “**CÓMO**” lograrlo. Teniendo trascendencia porque orientan las acciones de la organización hacia estadios de desarrollo superiores; dan sentido a las actuaciones y al desempeño de las áreas de trabajo y los directivos; además, permiten derivar objetivos de alcance intermedio, que sirven como escalones para lograr los fines más importantes.

La estrategia vista como forma de pensamiento no es igual al proceso de planificación estratégica, que es la racionalización y modelación de este pensamiento. Pensar estratégicamente es una capacidad de dirección que conjuga experiencias, intuición, habilidades, aptitudes de anticipación y adaptación a cambios novedosos y creativos.

<sup>6</sup> Porter Michael E. (1997). Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, CECSA, México

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Es necesario aclarar que si bien se han desarrollado instrumentos de análisis que ayudan a la planificación estratégica, estos no deben convertirse en el centro de dicho proceso; son un medio y no un fin, pues su sola utilización no es garantía de que estemos empleando el pensamiento estratégico, el cual requiere un plan estratégico que debe complementarse con *los planes de acción específicos*. Esto requiere de la contribución de los diferentes Jefes de Área, con el fin de planear con la mira puesta en *las personas* que habrán de llevar a cabo el plan. La práctica indica que no es fácil integrar los diversos grupos funcionales de una organización (quizás una de las debilidades mayores que enfrentan las estructuras organizacionales), lo que de hecho representa una barrera para la planeación.

Los Planes y el Presupuesto con mucha frecuencia se oponen entre sí. Es común que los presupuestos se basen en los del año anterior, no en el Plan Estratégico para el período en cuestión. Además de que se elaboran sin un Plan de Acción específico para la instrumentación de la estrategia.

De lo anterior se desprende que la Planeación Estratégica debe estar concebida de manera sistémica; donde estén integrados el proceso administrativo, la estructura organizacional, el sistema de información administrativa, el sistema de presupuestación; que facilite el cumplimiento de los objetivos estratégicos, un sistema de premios de apoyo a la estrategia y un método eficaz de evaluación del desempeño con base a los objetivos.

Es importante tener presente algunos principios asociados a la medición del desarrollo estratégico, tales como: Alinear la organización con la estrategia, traducir la estrategia en términos operativos, hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos, hacer de la estrategia un proceso continuo y movilizar el cambio mediante el liderazgo activo de los equipos del nivel estratégico. Cada organización debe definir las perspectivas de su modelo de medición de gestión en el contexto estratégico y orientado entre otros a: Proveedores, insumos, procesos, resultados y clientes.



# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Pensar estratégicamente es una capacidad de Dirección; pero la planificación estratégica resulta solo un ejercicio estratégico vacío si no va unida a un proceso de control estratégico. En ese control deben estar presentes los indicadores tangibles clásicos, así como intangibles de gestión propios del proyecto estratégico.

La medición de la gestión debe estar alineada al cumplimiento de la estrategia organizacional (visión, objetivos) en el largo plazo. Medir es comparar una magnitud con respecto a un patrón preestablecido. Para esto es importante elegir las variables críticas que identifican el éxito de un proceso o servicio y en general evaluar el desempeño de la organización.

Identificar los indicadores que miden el cumplimiento del plan estratégico y el comportamiento organizacional, nos permite precisar cuáles son las competencias básicas que la organización ha de desencadenar y lograr una repercusión en las *áreas de resultados clave*. Todos los procesos de la organización son medibles y cada unidad organizacional debe definir las perspectivas o dimensiones que deben integrar su propio modelo de acuerdo a sus características y su implicación en la proyección estratégica de la organización. Por lo que el modelo que se presenta conlleva en sí mismo, la finalidad de dar valor a la MiPyME y apoyo a la competitividad de las mismas.

## **Micro, pequeña y mediana empresa.**

Para el presente trabajo de investigación se consideró como unidad de análisis la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyME), debido a que juega un papel decisivo en el crecimiento económico del país. La MiPyME es muy importante al ser esencial en la generación de empleo y en la contribución al producto interno bruto, entre otros aspectos.

De acuerdo a los resultados del Censo Económico 2004 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) existen 328,718 unidades económicas en México, de las cuales el 99.8% son MiPyME y sólo el 0.2% son empresas grandes. En cuanto a generación de empleo la MiPyME destaca con el 72.9% y la grande con el 27.1%. También contribuyen con más del

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

40% del Producto Interno Bruto, esto habla de la relevancia que estas organizaciones tienen en el crecimiento económico del país.

Esta misma situación se observa a nivel regional y local. Como el caso de la región centro de México, que concentra mayor número de MiPyME (99.1%), genera el 55.9% de empleo y 29.8% de producción bruta total. A nivel local tenemos el Estado de Tlaxcala donde el total de unidades económicas (sector manufacturera, comercial y de servicios), son 37,600 de las cuales el 99.9% (37,545) son MiPyME y el 0.1% es grande. El empleo generado por estas unidades económicas en Tlaxcala es de 91,788 que representa el 76.8% del total<sup>7</sup>. Otro aspecto de importancia de estas unidades económicas es que se les asocia con el crecimiento de territorios inferiores, con factores extensivos en trabajo y como agentes potenciales de formación de conglomerados, postulándose como agentes con capacidad de jugar un rol elemental para los territorios.

Como se puede observar la Micro, Pequeña y Mediana Empresa es de gran valor tanto a nivel nacional como local y si presentáramos datos a nivel mundial observaríamos que es similar el comportamiento, por ello es necesario buscar mecanismos, acciones y/o herramientas que contribuyan al desarrollo de estas empresas, que si bien, son un factor trascendental para la economía de los países y estados, también, enfrentan problemas para crecer e incluso mantenerse, pues de acuerdo a la Secretaria de Economía (SE), anualmente existen 200 mil establecimientos de nuevas empresas en México, de las cuales 10% tienen posibilidades de desarrollarse en la economía formal, 25% con escasas posibilidades de desarrollo y generación de recursos de sobrevivencia y el resto (65%) desaparecen antes de los dos años de vida. Al comparar estos datos con otros estudios observamos que las cifras de fracaso de estas unidades económicas son abrumadoras y que esta situación está presente también a nivel internacional.

<sup>7</sup> INEGI (2004). *Micro, Pequeña, Mediana y Grande Empresa. Estratificación de los Establecimientos*. Censo Económicos 2004. INEGI

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Por lo anterior, este trabajo se enfoca a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Estado de Tlaxcala, sin que esto limite la aplicación del Modelo, pues como se ha expuesto, todas las unidades económicas requieren de una herramienta para llevar su visión a la acción.

## **Diagnóstico.**

Para la presente investigación se realizó un estudio de campo a través de entrevistas a diversas empresas micro, pequeña y mediana en el Estado de Tlaxcala, empresas que pertenecen al sector textil, auto-partes, agroindustria, auto-transporte, construcción, comercio y servicios. Es una investigación de tipo aplicada pues una vez que se detecta la problemática se desarrolla y propone un modelo para mejorar la situación encontrada.

En la presente investigación se observa, estudia y analiza la situación que la organización presenta al contar o no con una Planeación Estratégica que guíe su desarrollo, además del seguimiento y/o medición que se da a esta planeación a través de la ejecución de los objetivos estratégicos; constituyendo para tal efecto un estudio no experimental, describiendo el fenómeno concebido, sus efectos y las oportunidades de mejora para dichas empresas, estableciéndose un diseño transeccional correlacional, al tener como objetivo estudiar la relación que existe entre el establecimiento de la Planeación Estratégica y el seguimiento y medición de los resultados, al monitorear los indicadores establecidos; lo anterior dio como resultado el diseño de la herramienta *Software MyDO*.

En la recolección de datos se utilizó como instrumento la entrevista estructurada, utilizando un formulario para tener mayor precisión, el cual está relacionado con el objetivo planteado. Para determinar la muestra se manejó el muestreo aleatorio simple, el cual garantiza que cada muestra de algún tamaño dado tenga la misma probabilidad de ser seleccionada. Para la investigación se empleó la estadística descriptiva e inferencial.





CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Dando como resultado un Diagnóstico que muestra lo siguiente:

- Existen organizaciones que no generan planeación estratégica y solo se guían a través de la experiencia o habilidad del empresario.
- Existen unidades económicas que no le dan importancia a la planeación estratégica, por desconocimiento de los beneficios e impactos positivos que pueden generarle a la empresa.
- Existen organizaciones que creen tener planeación estratégica por contar con la filosofía de la empresa (misión, visión, valores), sin embargo, son solo oraciones plasmadas en documentos lo cual no da ninguna movilidad.
- En algunos casos la planeación estratégica que genera la MiPyME no se encuentra debidamente documentada.
- Otras MiPyMEs generan planeación estratégica, sin embargo no miden los resultados o avances que esta presenta.
- En otros casos, existiendo planeación estratégica no se desarrollan indicadores que permitan medir el avance de los objetivos estratégicos.

Derivado de lo anterior se identifica la problemática siguiente:

- Algunas organizaciones no dimensionan la importancia de generar y operar la planeación estratégica.
- Existen empresas que no documentan las acciones que se llevan a cabo para la ejecución de las metas planteadas
- La MiPyME no cuenta con herramientas que estén a su alcance, que sean comprensibles y sencillas, para dar un puntual seguimiento y medición a los indicadores que dan movilidad a la visión a través de los objetivos estratégicos.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

- Algunas empresas presentan problemas de desorganización al no contar con una planeación estratégica.

## **Monitoreo y Desarrollo Organizacional (MyDO).**

De acuerdo a la problemática detectada se desarrolló el *Software MyDO*, que es una herramienta amigable y adaptable a las necesidades de planeación, monitoreo y desarrollo de las Organizaciones, ya que es un sistema de control y evaluación de la gestión empresarial que busca elevar la Competitividad de las organizaciones a través del monitoreo de los objetivos planteados en un ejercicio, lo que permite identificar en qué áreas están lográndose las metas y en donde hay que realizar acciones complementarias para “Llevar la Visión a la Acción”.

Trabaja en un ambiente que permite al empresario medir el desempeño de sus actividades a través de indicadores de resultados que se generan en un año operativo, con el monitoreo de ellos, obtiene información que le permite hacer los ajustes en el corto plazo, en las acciones implementadas para incrementar su efectividad, asimismo incursiona en la dinámica de medición para la mejora.

Está diseñado para emplearse por la micro, pequeña y mediana empresa, sin embargo, con algunas adaptaciones funciona correctamente para cualquier organización.

Consta de cinco módulos: Los tres primeros alimentan al sistema mediante la captura de la información necesaria para su funcionamiento; planeación estratégica, metas y objetivos; el cuarto nos permite hacer los enlaces para el diseño del mapa estratégico y el último nos muestra los reportes que emite el sistema. Como medida de seguridad, la presentación inicial del sistema pide el nombre del usuario y la clave de acceso, las cuales se deben establecer al instalarlo.

El primer menú que nos muestra el sistema son los cinco módulos operativos representados por los iconos en cuadro, adicionalmente se tienen los iconos para ingresar el logotipo de la

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

empresa para personalizar los reportes que emite, y el de salida del sistema, como se ilustra en la siguiente imagen:



## Primer Módulo: Planeación estratégica.

Para aplicar esta herramienta de control y seguimiento, es indispensable que la empresa realice su Planeación Estratégica, ya que los objetivos que se van a monitorear deben estar encaminados hacia el logro de los objetivos estratégicos, los cuales a su vez, estarán alineados a la Visión.

Para no perder de vista esa alineación a la que nos referimos, en este modulo hay que capturar los datos de la Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos de la empresa, lo que permite identificar la pauta de la administración y como se van encaminando los esfuerzos de todas las áreas hacia su logro.

La captura de la información en este módulo, se hace solo al inicio del ejercicio y solo se modificara hasta que la empresa cambie de Visión, Misión, Valores u Objetivos Estratégicos, ya



# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

sea porque la Visión y Objetivos estratégicos se hayan alcanzado y se requiera replantearse nuevos retos, o bien porque haya situaciones extraordinarias por las que deba hacer un replanteamiento de su filosofía y metas a largo plazo.

## Segundo Módulo: Metas.

En general, toda empresa busca ser eficiente con los recursos que tiene, para ello es indispensable contar con un plan operativo anual, con el cual año con año se planean las actividades que en ese ejercicio han de ir cerrando la brecha entre la situación actual y lo que se ha planteado como visión.

En este apartado debe haber congruencia entre lo que espera lograr a largo plazo y lo que se va a monitorear, de manera que todos los colaboradores tengan de forma clara cuales son los resultados que se deben generar en el ejercicio para lograr en el tiempo estipulado la visión.

También debemos marcar cuál será la gran meta que tiene la empresa para este ejercicio y la propuesta de valor que se está ofertando al cliente, desde luego ambas partes alineadas a los objetivos estratégicos, visión, misión y valores.

La captura de la información de este módulo se hace al inicio del ejercicio y solo se modificará en caso de que existan situaciones extraordinarias que impliquen la modificación de la gran meta o de la propuesta de valor.

## Tercer Módulo: Objetivos.

Aquí se concentra la información medular para la operación del sistema, deberán capturarse los objetivos, indicadores, metas por cada indicador e iniciativas para lograrlos.

El sistema de control de *indicadores en el Software MyDO*, se basa en la metodología de Kaplan y Norton denominada Balanced Scorecard (BSC), por lo que los objetivos estarán

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

enfocados a las cuatro perspectivas que ellos señalan inductores de éxito en las empresas, los cuales son: Financiero, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

En el primer apartado, los objetivos deberán capturarse en forma general, señalando únicamente la perspectiva a la que corresponden y su descripción de forma general, preferentemente corta. Al hacer esta captura, se activan tres apartados por cada objetivo los cuales corresponden a; la descripción del objetivo, la definición de indicadores y metas, y la descripción de las iniciativas a ejecutarse para el logro del objetivo.

*La cédula de objetivos.* En ésta se deberá especificar la descripción de cada uno, cómo se va a medir, qué variables intervendrán, quién será el responsable de su cumplimiento y señalar el proyecto o inductor que lo impulsará.

*La cédula de indicadores.* Se integra con uno o varios indicadores por objetivo, los cuales serán la base para el cuadro de monitoreo, cada uno deberá de contener; qué se va a medir y para qué es necesario medirlo, fórmula de cálculo, periodicidad con que se va a medir, fuente de verificación, responsable de esta medición y en su caso, la referencia histórica que se tenga del mismo.

Al requisitar esta cédula, se activa el recuadro para proceder al *Establecimiento de metas y logros*, para la cual se deberá tener un desglose de las metas a alcanzar en cada periodo de medición que se muestran en la gráfica y en el reporte de indicadores de forma numérica y con los colores del semáforo. Por tanto, es indispensable establecer los límites para dicha aplicación: verde cuando se logra la meta propuesta para ese periodo, amarillo cuando está alerta y se aproxima al logro de la misma, en rojo cuando está fuera de los parámetros aceptables, se adiciona al tradicional semáforo el color azul cuando se rebasó la meta propuesta.

En la captura de las metas, los campos relativos a los parámetros que nos indicarán el grado de avance de la meta se deberán de establecer al inicio del ejercicio por cada indicador, ya en

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

operación al finalizar cada periodo de medición, solo se ingresará su resultado para que el reporte y la gráfica lo evidencie en función a los parámetros establecidos al inicio. En la siguiente imagen se muestra la pantalla de captura.

**Establecimiento de Metas y Captura de Logros**

Número de estados abarcados

Periodo:  Meta:  Prevención:  Peligro:  Logro:

[Página Anterior](#) [Menú Principal](#)

Estatus	Periodos											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Meta	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3
Prevención	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2
Peligro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Logro	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0

Al ingresar los resultados generados en cada periodo, la información se va almacenando y al visualizar los reportes, se puede observar de forma numérica y grafica los avances que tienen cada meta.

*La cédula de iniciativas.* En esta hay que hacer una delineación detallada de las acciones a ejecutarse, planteadas en forma de cuestionamiento con el objeto de evitar descripciones amplias y vagas que desvíen la atención del empresario, los datos que se solicitan son: ¿Qué se va a hacer?, ¿Por qué se va a hacer?, ¿Dónde se va a hacer?, ¿Cuándo se va a hacer?, ¿Quién lo va a hacer?, ¿Cómo se va a hacer? y el presupuesto asignado.

Con esta información, cada persona conoce detalladamente, cuáles son sus responsabilidades y hacia donde encaminar sus esfuerzos para el logro de las metas de indicadores.

Como podemos apreciar, en este modulo se captura inicialmente todos los parámetros con los que hemos de estar monitoreando y evaluando, al finalizar los periodos de medición se



# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

capturan resultados para generar los reportes, los cuales servirán de base para tomar decisiones, de que acciones complementarias han de fortalecer la iniciativa, área, procedimiento o persona que no logre las metas propuestas.

#### Cuarto Módulo: Mapa Estratégico

En este apartado, se deben de establecer las líneas de la relación causa – efecto entre los diversos objetivos, con la finalidad de mostrarlas de forma gráfica mediante el mapa estratégico.

Esta estructura tiene múltiples usos, principalmente entre los que podemos mencionar: ubicar a cada unidad de trabajo del negocio y su aportación al logro de los objetivos anuales incidiendo en los resultados a largo plazo; motivar al personal cuando observa las interrelaciones de su trabajo y su aportación; indicar hacia donde deben enfocarse los esfuerzos; mostrar la Visión y la propuesta de valor que ofrece a su clientes.

#### Quinto Módulo: Reportes.

El sistema emite cuatro reportes básicos además de los que se generan en el módulo de objetivos, los cuales corresponden a las tres cédulas que se capturan: objetivos, indicadores, iniciativas y la gráfica de metas y logros. El fin de estos es mostrar la información de los objetivos que tiene el sistema, los parámetros con los que se les dará seguimiento y los logros obtenidos.

*Posicionamiento Estratégico.* Este reporte muestra la misión y visión de la empresa, los objetivos buscan posicionar a la empresa en su perspectiva estratégica a largo plazo, teniendo presente la propuesta de valor que recibirán sus clientes.

*Mapa Estratégico.* Como ya se mencionó, este documento muestra de forma gráfica la relación causa – efecto entre los diversos objetivos, ubicando las interrelaciones y sus aportaciones a los resultados de la empresa.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

*Monitoreo y Desarrollo.* Muestra de forma periódica los indicadores de cada objetivo, los parámetros establecidos en las metas para su seguimiento conforme al semáforo, los resultados obtenidos en el periodo del reporte, el proyecto e iniciativa que se está impulsando, con la finalidad de monitorear el desarrollo de los indicadores por periodo.

*Monitoreo de Metas.* Muestra todas las metas de los indicadores y los logros generados en forma cuantitativa y grafica (colores del semáforo) todos los periodos de un ejercicio.

Toda la información que se genera con el *Software MyDO*, debe apoyar de forma importante la toma de decisiones, ya que proporciona información del comportamiento real de las metas y su variación con lo planeado, la cual es fundamental para la evaluación de las acciones implementadas.

## **BENEFICIOS.**

Dentro de los principales beneficios que la herramienta *Software MyDO* proporciona a las organizaciones se encuentran:

- Que es un Software con características de manejo fácil y no requiere de gran infraestructura para su operación.
- Permite a la MiPyME contar una herramienta para vigilar el desarrollo de su Visión.
- Permite que las áreas de la organización definan sus objetivos y su compromiso para llevarlos a cabo.
- El Software muestra de manera gráfica el avance de los objetivos, para una toma de decisión oportuna.
- Fortalece el trabajo en equipo, involucrando y comprometiéndolo al personal en el logro de los objetivos y en consecuencia en la visión de la organización.

# XV

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

- Genera sinergia entre los diferentes Procesos, ya que las áreas respectivas sabrán el valor que aportan a cada una de ellas.
- Permite valorar las operaciones de cada área y desarrolla una cultura de evaluación y mejora continua.
- Es un Software amigable y adaptable a cualquier tipo de organización.
- Permite al empresario apreciar de forma general y por indicador el avance y resultados de lo planeado en cualquier momento.
- Proporciona información ágil, veraz y oportuna para la toma de decisiones
- Permite redefinir acciones en tiempos costos para el logro de lo objetivos.

## CONCLUSIÓN.

La Micro, Pequeña y Mediana Empresa presenta importantes problemas derivados de la falta de planeación estratégica adecuada, o bien a la falta de seguimiento y evaluación de la misma, ya que esta marca el rumbo que la organización pretende tomar, a través del establecimiento de la visión, misión, valores y la definición de objetivos en un proceso explícito. Aunado a otros problemas que enfrentan estas unidades económicas y al gran reto de mantenerse y/o ser competitivas, es indispensable que los empresarios, dirigentes e investigadores se vean cada vez más involucrados y comprometidos, en la búsqueda constante de alternativas que impulsen el crecimiento deseado.

En consecuencia, la herramienta *Software MyDO* que se presenta en esta ponencia, tiene grandes beneficios que coadyuvan a la organización con la ardua tarea de *llevar la visión empresarial a la acción*, herramienta que facilita el seguimiento y medición de los indicadores que impulsan el desarrollo de la empresa, así como, identificar posibles desviaciones para tomar decisiones oportunas, logrando lo planeado y estar siempre en búsqueda de mejoras. Además, involucra de manera activa al personal, pues a través del mapa estratégico se





CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

identifica claramente como su trabajo impacta directamente en uno o más objetivos que contribuirán al logro de la visión y desarrollo de la empresa.

El *Software MyDO* está diseñado en apoyo a la MiPyME sin que esté limitado para cualquier organización. Sin embargo, se enfoca a este tipo de empresas, debido a que son la base de la economía nacional, y en ocasiones por su tamaño, no les es fácil acceder a herramientas de este tipo.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBURQUERQUE, Francisco. (1995). *Competitividad internacional, estrategia empresarial y papel de las regiones*, en: Serie ensayos, N° 28, ILPES / CEPAL, Santiago de Chile.
- ARÉCHAGA C. Eduardo. *Frente a la globalización: política industrial y competitividad*. 2004 N° 3 Año XXI. COFEBASK Línea. Director del departamento Económico de Confebask
- BAENA, Guillermina (2006). *Instrumentos de investigación*. Editores Mexicanos Unidos, S.A.
- \_\_\_\_\_, (2006). *Manual para elaborar trabajos de investigación documental*, Editores Mexicanos Unidos, S.A.
- CODINA Alexis. *Que hacen los directivos y que habilidades necesitan para su trabajo efectivo*. Edit. Folletos Gerenciales. MES. 1998.
- CUBILLO Julio. *La búsqueda de nuevos liderazgos organizacionales en Gestión de Información en A. Latina y el Caribe*. Revista Información y Desarrollo. No. 9 Chile. 1997.
- ESCORSA Castells, P., *Tecnología e innovación en la empresa*. Dirección y gestión, España, 1997, Editorial UPC.
- GARCIA C. Fernando. *Propuesta Teórico Metodológica para la Capacitación de los cuadros en el componente Dirección*. (Tesis Doctorado). CEDET UC. 2003. Pag. 12.
- HERNANDEZ Edit, Cortes M. Héctor (2009). *Reflexiones en torno a la competitividad territorial y su importancia en el Desarrollo Regional mexicano en tiempos de globalización*. Ponencia en el 53 Congreso Internacional de Americanistas. Celebrada en México.
- HARRINGTON H. James, et al. (2000). *Herramientas para la creatividad, cómo estimular la creatividad en los individuos y en las organizaciones*. Mc Graw Hill, Colombia.
- INEGI (2004). *Micro, Pequeña, Mediana y Grande Empresa. Estratificación de los Establecimientos*. Censo Económicos 2004.
- KAPLAN Robert. *The Balanced Score Card: TRASLATING Strategy into Actions*. Harvard Business School Press. Boston. 1996.
- MESA María A. (2000). *Evaluación del Desempeño*. Edit. Folletos Gerenciales No. 4. MES.
- MEDINA C. Espinosa M. *El aprendizaje organizacional*. Rev. Gestión y Estrategias No. 10. UAM. México. 1996.
- MEGUZATO M, (1996). *La Dirección estratégica*. MES.
- MÜNCH Lourdes y Ángeles Ernesto (2007). *Métodos y técnicas de investigación*. Editorial Trillas.
- NIGEL H. Croft, Ponencia Magistral en el XIII Foro Mundial de la Calidad, Cancún, México Mayo 2009.
- PAREDES, Víctor Job, (2008). *La Dirección Estratégica en Empresas y Organizaciones*. Editorial Altres Costa-Amic. México.



CONGRESO INTERNACIONAL  
DE  
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

PAREDES, Aguirre Alfonso (2009). *Creatividad: Estrategias de desarrollo*. Disponible: [Http://petra.upeu.edu.pe/-alfpa/](http://petra.upeu.edu.pe/-alfpa/) consultada mayo 2009.

PICK Susan y López Ana Luisa (1992). *Como investigar en ciencias sociales*, Editorial Trillas, 4ª edición, segunda impresión 1992.

ROBERTO Hernández Sampieri, varios, (2003) *Metodología de la investigación*. Editorial MC Graw Hill, 3ª edición.

PORTER, Michael E. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Compañía Editorial S.A. De C.V. México. Edición I.

PORTER, Michael (1991). *“La Ventaja Competitiva de las Naciones”*. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina. ISBN: 950-15-1105-7.

PORTER, Michael (2005). *¿Qué es la competitividad?* Apuntes de Globalización y Estrategia. IESE Business School- Universidad de Navarra.

SECRETARIA de Economía (2002). *Las PyMEs mexicanas y su participación en el comercio exterior*. Uruguay.

SECRETARIA de Economía. *Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas de México*. Disponible en [http://www.cipi.gob.mx/html/...%5CPol\\_Apoyo\\_Pymes\\_Mex.PDF](http://www.cipi.gob.mx/html/...%5CPol_Apoyo_Pymes_Mex.PDF). Consultada 17/09/07

SHIRIER Fletcher (2000). *Diseño de capacitación basado en competencias laborales*. Panorama Editorial. México D.F. 2000.