



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Tesis previa a la obtención del Título de:  
Máster en Administración de Empresas

TEMA

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA E  
INDICADORES PARA LA MEDIANA EMPRESA DE GUAYAQUIL.  
CASO OMACONSA S.A.**

AUTORES

Hugo Guerrero Miranda  
Walter Vélez Delgado

DIRECTOR

MSC. Priscilla Paredes

Fecha: Octubre del 2013

Guayaquil – Ecuador

## AGRADECIMIENTOS

Yo *Walter Vélez Delgado* quedo profundamente agradecido de quienes me motivaron para asumir el reto que hoy llega a feliz término con el presente trabajo de investigación:

Walter Vélez Q. y Esperanza Delgado R., mis padres

Carmen Caicedo C., amadísima esposa y compañera

Maoli, Justin y Regis, mis hijos

Agradezco de igual manera la excelente guía de Priscilla Paredes y los valiosos comentarios de Hugo Guerrero, José A. Valencia y los ejecutivos de las distintas empresas donde se realizaron las encuestas.

Finalmente, pero no por es menos importante, el agradecimiento a Orly Macías y al personal de la empresa OMACOMSA por tan importante aporte a este proceso de formación.

Yo *Hugo Guerrero Miranda* agradezco a DIOS por haberme permitido concluir una etapa más de mi vida y el apoyo incondicional de mi familia que he tenido en toda la maestría que hoy llega a su fin con el resultado de un trabajo que se ha logrado a través de sacrificio y satisfacción.

Quiero agradecer de igual manera a cada uno de los profesores y a nuestra tutora Priscilla Paredes que con su experiencia profesional y personal contribuyeron de manera significativa a mi desarrollo durante todo mi aprendizaje.

## **DEDICATORIA**

Dedicado a cada una de las personas que creyeron en mí en todo momento y me brindaron su apoyo incondicional en la realización de este trabajo, que hoy ha llegado a su fin en la que he pasado por muchos momentos de alegría, tristeza, que lo llevaré por siempre en mi corazón.

Hugo Guerrero Miranda

Dedicado a todas las maravillosas personas que he conocido en mi vida con las cuales he compartido momentos felices, emocionantes y por eso ocupan un lugar muy especial en mi existencia y en especial aquellos emprendedores entusiastas que ayudaron a la realización de este proyecto.

Walter Vélez Delgado

## **Declaratoria de responsabilidad**

La responsabilidad por las investigaciones realizadas, recolección de datos, resultados, interpretación y conclusiones corresponden exclusivamente a los autores del presente trabajo.

.....

Hugo Guerrero Miranda

CI. 0919812586

.....

Walter Vélez Delgado

CI. 0801222084

## INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	II
DEDICATORIA.....	III
DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.....	IV
ÍNDICE.....	V
TABLA DE CONTENIDOS .....	V
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	VIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	IX
RESUMEN.....	X
ABSTRACT.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	1

### **CAPÍTULO I..... - 3 -**

#### **EL PROBLEMA..... - 3 -**

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	- 3 -
1.2. FACTORES ESTRUCTURALES.....	- 4 -
1.3. FACTORES INTERMEDIOS.....	- 7 -
1.4. FACTORES INMEDIATOS .....	- 9 -
1.5. PREGUNTA PRINCIPAL .....	- 10 -
1.6. VARIABLES E INDICADORES .....	- 10 -
1.7. DERIVACIONES DE LA PREGUNTA PRINCIPAL .....	- 11 -
1.8. OBJETIVOS .....	- 12 -
1.9. JUSTIFICACIÓN.....	- 13 -
1.10. DELIMITACIÓN .....	- 14 -

### **CAPÍTULO II..... - 15 -**

#### **MARCO TEÓRICO..... - 15 -**

2.1.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	- 15 -
2.2.	MODELOS TRADICIONALES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA ...	- 17 -
2.3.	INDICADORES FINANCIEROS .....	- 18 -
2.4.	COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES .....	- 21 -
2.5.	GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	- 24 -
2.6.	HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS-	25 -
2.7.	HERRAMIENTAS PARA LA GERENCIA ESTRATÉGICA.....	- 27 -
2.8.	COMPETITIVIDAD EN LA MEDIANA EMPRESA .....	- 33 -
2.9.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORED CARD).....	- 34 -
2.10.	INDICADORES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	- 35 -
2.11.	HERRAMIENTAS PARA LA GERENCIA ESTRATÉGICA.....	- 36 -
2.12.	HIPÓTESIS DE TRABAJO .....	- 38 -
2.13.	VARIABLES E INDICADORES .....	- 39 -
2.14.	HIPÓTESIS COMPLEMENTARIAS:.....	- 40 -
2.15.	HIPÓTESIS NULA .....	- 41 -
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>- 42 -</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>		<b>- 42 -</b>
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	- 42 -
3.2.	UNIDADES DE OBSERVACIÓN, POBLACIÓN Y MUESTRA .....	- 43 -
3.3.	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	- 43 -
3.4.	PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	- 44 -
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>- 47 -</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>		<b>- 47 -</b>
4.1	ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS DIRIGIDOS A LOS EJECUTIVOS – EMPRESARIOS DE UNA MUESTRA DE MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL .....	- 47 -
4.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA FASE DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	- 47 -

4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA FASE DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA.....	- 67 -
4.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA FASE DE EJECUCIÓN Y AFINAMIENTO.....	- 73 -
<i>MINUTA de Reunión-1</i> .....	- 74 -
<i>MINUTA de Reunión - 2</i> .....	- 78 -
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>- 81 -</b>
<b>LA PROPUESTA .....</b>	<b>- 81 -</b>
<b>MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES PARA LA MEDIANA EMPRESA .....</b>	<b>- 81 -</b>
5.1 Direccionamiento.....	- 81 -
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL CONCEJO ESTRATÉGICO.....	- 83 -
5.2 Enrutamiento.....	- 87 -
5.3 Planificación Operativa .....	- 94 -
5.4 Ejecución y Afinamiento .....	- 95 -
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>- 100 -</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>- 100 -</b>
6.1 CONCLUSIONES.....	- 100 -
6.2 RECOMENDACIONES.....	- 102 -
<b>NOTAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>- 104 -</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>- 106 -</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>- 107 -</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico I – Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de la Industria.....	49
Gráfico II – Empresas Líderes de la Industria.....	50
Gráfico III – Hoja de Ruta Estratégica.....	51
Gráfico IV – Matriz de Variables Competitivas de la Industria.....	52
Gráfico V – Análisis PEST.....	53
Gráfico VI – Análisis FODA.....	54
Gráfico VII – Portafolio de Iniciativas Estratégica.....	55
Gráfico VIII –Hoja de Trabajo para Registrar Valores Obtenidos de la Medición de Indicadores	58
Gráfico IX – Alineación de Incentivos Salariales con el Plan Estratégico.....	65
Gráfico X – Plan de Acción de Mitigación de Riesgos.....	69
Gráfico XI – Plan de Acción Estratégico.....	70
Gráfico XII – Minuta de Reunión de Trabajo I.....	74
Gráfico XIII – Minuta de Reunión de Trabajo II.....	78
Gráfico XIV – Declaración Estratégica.....	82
Gráfico XV – Acta de Constitución del Concejo Estratégico.....	83
Gráfico XVI – Resumen Historia de la Empresa.....	84
Gráfico XVII – Matriz Necesidades – Clientes - Método.....	86
Gráfico XVIII – Matriz de la Estrategia Principal.....	90
Gráfico XIX – Mapa Estratégico.....	91
Gráfico XX – Cuadro de Mando Integral .....	92
Gráfico XXI – Actualización de la Hoja de Ruta Estratégica.....	98
Gráfico XXII – Actualización de Gastos e Inversiones del Plan Estratégico.....	99



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Formulario de Encuestas a Ejecutivos – Empresarios de una muestra de Medianas Empresas de la Ciudad de Guayaquil.....	<b>109</b>
Anexo 2 – Formulario para Registrar la Documentación de la Etapa Declarativa del Proceso de Planeación Estratégica.....	<b>115</b>
Anexo 3 – Hoja de Trabajo para Registrar los Valores Obtenidos de la Medición de Indicadores.....	<b>116</b>
Anexo 4 – Formularios para Registrar Compromisos y Conclusiones de los Talleres y Sesiones de Trabajo.....	<b>117</b>
Anexo 5 – Balance de Situación Financiera y Estado de Resultados Integrales correspondiente al Último periodo 2012 - 2011.....	<b>118</b>
Anexo 6 – Formulario para Publicación de Políticas Requeridas para Implementar el Sistema de Gestión Estratégica.....	<b>120</b>
Anexo 7 – Hojas de Trabajo para Determinar el Mapa Estratégica de Indicadores de Medición del Desempeño Empresarial.....	<b>121</b>
Anexo 8 – Informes Mensuales de Desempeño por Área y Línea de Negocio.....	<b>122</b>
Anexo 9 – Ficha Senescyt para repositorio digital de tesis nacional.....	<b>123</b>



## **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

### **TEMA:**

### **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES PARA LA MEDIANA EMPRESA DE GUAYAQUIL. CASO OMACONSA S.A.**

### **AUTORES:**

Ing. Hugo Guerrero Miranda      halguermi@hotmail.com  
Lcdo. Walter Vélez Delgado      velez\_walter@hotmail.com

### **DIRECTOR:**

Ing. Priscilla Paredes, MSC      pparedes@ups.edu.ec

### **PALABRAS CLAVES:**

Plan Estratégico, Cuadro de Mando Integral, Inteligencia de Negocios,  
Indicadores de Gestión

### **RESUMEN**

*El presente trabajo de investigación plantea una propuesta de solución a la problemática relacionada con la implementación del proceso de Gestión Estratégica para la Mediana Empresa. En este escenario los esfuerzos se concentran en asegurar la ejecución del Plan Estratégico, en aproximar la estrategia corporativa a la gestión diaria de todos los colaboradores de la organización.*

*Esta investigación parte del análisis documental respecto de publicaciones relacionadas con la Metodología de Planeación Estratégica y algunas herramientas tecnológicas que hoy en día son la clave para viabilizar la puesta en marcha de la Gestión Estratégica. Luego del análisis documental obtuvimos algunos puntos de vistas sobre el estado de la metodología con una encuesta realizada a varios ejecutivos de empresas de la ciudad de Guayaquil y finalmente hicimos el trabajo de campo en la empresa OMACONSA.*

*Como hallazgos trascendentes podemos citar que una empresa mediana tiene limitaciones en los costos de una consultoría en Gestión Estratégica y el tiempo que sus empleados deben invertir en este tipo de proyectos. De allí que nuestra propuesta establece un plan de actividades optimizado y recomienda el uso de algunas herramientas tecnológicas con lo cual estas limitaciones pueden ser perfectamente superadas.*



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**TEMA:**

**PROPOSAL OF A MODEL OF STRATEGIC MANAGEMENT AND  
INDICATORS FOR MEDIUM ENTERPRISES AT GUAYAQUIL.  
CASE OMACONSA S.A.**

**AUTHORS:**

Ing. Hugo Guerrero Miranda      halguermi@hotmail.com  
Lcdo. Walter Vélez Delgado      velez\_walter@hotmail.com

**DIRECTOR:**

Ing. Priscilla Paredes, MSC      pparedes@ups.edu.ec

**KEYWORDS:**

Strategic Plan, Balanced Scorecard, Business Intelligence, Key Performance Indicators.

**ABSTRACT**

*This research paper presents a proposed solution to the problems related to the implementation process for Strategic Management Enterprises. In this scenario, efforts are focused on ensuring the implementation of the Strategic Plan, to approximate Corporate Strategy to the daily management of all employees of the organization.*

*This Survey begins with the analysis regards for publications related to Strategic Planning Methodology and some technological tools today are the key to make possible the implementation of Strategic Management. After analyzing documentary got some views on the state of the methodology with a survey of several business executives from the Guayaquil city and finally we did the field work in OMACONSA "Called THE COMPANY".*

*As transcendent findings we can mention that a medium entity has limitations on the costs of a strategic management consulting and the time its employees must invest in these projects. Hence, our proposal establishes an optimized business plan and recommends the use of some technology tools with which these limitations can be fully overcome.*

## INTRODUCCIÓN

Esta tesis presenta los resultados de la investigación realizada en la implementación de un Sistema de Gestión Estratégica para la mediana empresa, cuyos objetivos generales corresponden al estudio de las principales causas que limitan el proceso de planeación estratégica y su ejecución.

A partir de estos objetivos generales, se seleccionó la empresa OMACONSA S.A. (O.M Automatización y Control S.A.) ubicada en la ciudad de Guayaquil, donde se realizó el trabajo de campo necesario para la construcción del referente empírico que sustenta la investigación.

Inicialmente, la investigación se propuso abarcar diferentes momentos, estrategias y resultados que muchas empresas pueden aplicar para alcanzar los objetivos organizacionales, y así fue planteado en el proyecto. Se aplicaron diversas técnicas de investigación durante el periodo en el que se realizó el trabajo de campo en la empresa seleccionada, sin embargo la amplitud y riqueza de los materiales recabados, así como los plazos limitados para concluir la investigación, propiciaron un recorte para profundizar en algunos aspectos, reservándose una parte de los materiales empíricos obtenidos para ser trabajados en posteriores investigaciones.

La investigación que aquí se presenta está dividida en seis partes, y cada una de ella aborda el objeto de estudio desde diferentes ángulos, por lo que siguen su propia lógica, técnicas de investigación y presentación de resultados.

Capítulo I, titulada “EL PROBLEMA”, el primer capítulo aborda el planteamiento, factores estructurales, intermedios e inmediatos del problema a través de los cuales se construyó el objeto de estudio, lo que incluye las orientaciones metodológicas y teóricas en las que de manera inicial se sustentó esta construcción.

Capítulo II de la tesis está centrado en el “MARCO TEÓRICO” donde se describe una serie de comentarios que aportan algunos autores en sus libros publicados acerca de la planificación estratégica y otros conceptos. Donde se determina la hipótesis y orientación del trabajo.

Capítulo III de la tesis corresponde a la “METODOLOGÍA” donde hace referencia sobre las etapas del proyecto, operación de variables, procedimientos de la investigación.

Capítulo IV de esta investigación es sobre el “ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS” y las “CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES” a las que se hace mención en el esquema capitular.

Capítulo V titulado “LA PROPUESTA” describe detalladamente cada una de las etapas del modelo propuesto. La Propuesta es entonces el resultado del afinamiento del trabajo de campo realizado para la empresa OMACONSA.

Capítulo VI “CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES” Es importante recalcar que el modelo propuesto, prioriza la etapa de implementación del plan estratégico y la evaluación de los indicadores de gestión para medir el crecimiento competitivo de la empresa. No obstante de que la prioridad está en la implementación, también nos hemos referido a temas que tienen que ver con la etapa declarativa o de formulación de la estrategia pero en menor profundidad.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En función de hacer un planteamiento objetivo del problema, se contextualizó el tema haciendo eco de las siguientes publicaciones:

Uno de los problemas más importantes que tienen muchas empresas es que no disponen de una herramienta que les permita alcanzar los objetivos previstos porque no tienen una estrategia planteada a nivel formal o porque si la tienen tampoco disponen de un sistema de medición que les permita conocer si están cumpliendo los objetivos previstos en ella<sup>11</sup>.

Ram Charan y Geoffrey Colvin expusieron con claridad que en el 70% de los fracasos, el problema real no es una mala estrategia, sino una ejecución deficiente.

Varios estudios más de Kaplan y Norton, hurgan en la misma herida y concluyen que: el 90% de las organizaciones no ejecuta con éxito su estrategia<sup>9</sup>.

La Implantación Estratégica es más importante que el contenido de la misma. Un 35% de mejora en la calidad de la Implantación Estratégica impacta en un 30% de mejora en el Valor para el Accionista<sup>1</sup>.

## **1.2. FACTORES ESTRUCTURALES**

Muchas empresas Ecuatorianas de todos los sectores productivos han realizado esfuerzos por construir un Plan Estratégico que les permita en primera proyectarse con visión de futuro y establecer objetivos a mediano y largo plazo.

Típicamente estos esfuerzos incluyen la contratación de un Asesor, experto en planeación estratégica, largas jornadas de meditación entre los altos ejecutivos, capacitación, definición de indicadores, muchas horas invertidas en la elaboración del laureado plan estratégico y de la promesa de que de allí en más, la organización habrá alcanzado la senda al éxito permanente.

La experiencia propia y la que antecede en publicaciones de revistas especializadas, describen una realidad muy diferente. Uno de los casos que ejemplifican esta realidad, se dio en una ONG donde se decidió emprender en un proceso de planificación estratégica el cual se inició en el año 2005 y para el 2007 el Plan Estratégico estaba listo. Contrariamente a la expectativa de crecimiento, la organización involucionó y sus resultados fueron cada vez más deficientes.

El año 2009 la gerencia decidió iniciar un nuevo proceso de planificación estratégica bajo la premisa de que el anterior no se había elaborado convenientemente, empezaron las reuniones, viajes a la playa con toda la plana ejecutiva para construir un mejor plan, una mejor estrategia. El documento se elaboró tras extenuantes jornadas de deliberación plenaria, con lo cual se obtuvo el nuevo plan estratégico que para sorpresa de muchos era muy parecido al anterior. Similar a lo ocurrido el año 2007, los resultados de la institución fueron aún más deficientes que en años anteriores, hubo reducción de personal y se incumplieron varias obligaciones con proveedores.

El caso antes descrito, es muy común en las empresas que buscan el desarrollo institucional apoyándose en un proceso de planificación estratégica que aún con esta metodología que ha evolucionado desde su aparición formal en la década de los 70s con los aportes de Taylor, es especialmente en nuestro país donde su aplicación es muy tibia y esto afecta negativamente a la eficiencia, competitividad y el crecimiento de la Mediana Empresa.

Es fundamental para el crecimiento del sector productivo el contar con un método adaptado a las condiciones del entorno en el cual la Mediana Empresa se proyecta a crecer y a generar resultados óptimos para beneficio de sus clientes, empleados, inversionistas y el estado de manera conjunta.

El gran reto consiste en atenuar las causales que limitan la aplicación de la estrategia, el aprendizaje y la depuración continua de dicha estrategia, estas causales se agrupan bajo el concepto de “Factores Estructurales” los mismos que se detallan a continuación:

1. Los Directivos de la Mediana Empresa en su mayoría perciben que la Planeación Estratégica es un proceso engorroso, poco o nada efectivo y costoso.
2. Existen Directivos que consideran que el proceso de Planeación Estratégica no es más que una declaración filosófica y romántica que solo queda en el papel.
3. Fallas en la declaración de misión y visión, la misma que al ser muy abstracta dificulta la posibilidad de crear una correlación entre la gestión y la estrategia.
4. Resistencia al cambio, aspectos culturales y políticas internas que impiden la implementación de nuevos procesos necesarios para apuntalar la estrategia.



5. Urgencias del día a día que someten a la empresa a la adopción de una estrategia reactiva, condenando el plan estratégico a existir únicamente como letra muerta.
6. Existen empresas que no cuentan con la infraestructura técnica necesaria para implementar un Sistema de Gestión Estratégica que permita monitorear la gestión de todos los niveles jerárquicos y sus efectos sobre los indicadores del mapa estratégico.
7. No existe una cultura corporativa de evaluación de resultados. La empresa no ha definido un proceso formal de evaluación donde con cierta frecuencia se analicen indicadores del resultado.
8. Existen empresas que no tienen un área responsable del proceso de Planeación Estratégica. Al no existir un responsable directo se degrada la importancia del proceso estratégico.
9. Bajo nivel de involucramiento de la alta gerencia en la implementación del Plan Estratégico. Erróneamente se suele relacionar el proceso de creación del Plan con la alta gerencia, pero una vez redactado el documento decae el nivel de urgencia y motivación para poner en marcha el plan estratégico.
10. El plan estratégico carece de la determinación del marco financiero necesario para hacer factible la implementación de la estrategia.
11. Los sistemas de incentivos y evaluación del personal no están diseñados para motivar al capital humano a priorizar el apoyo y alineación con la estrategia.
12. Misticismo en el proceso estratégico. Existen ejecutivos que elevan el proceso estratégico a un plano místico excluyendo así a todos aquellos que tengan una opinión diferente a la del estatus quo.

13. Falta de transparencia en ciertos grupos de poder dentro de la empresa.
14. Dificultad para seleccionar y definir los indicadores de gestión que formarán parte del tejido estratégico de la empresa.

### **1.3. FACTORES INTERMEDIOS**

El 90% de las organizaciones no llegan a implementar el Plan Estratégico o su implementación es deficiente<sup>9</sup>. Las organizaciones concentran sus esfuerzos en las etapas declarativas del proceso de planeación estratégica el cual termina con la formulación de la misión, visión y valores organizacionales que si bien son muy importantes, no son suficientes para generar el crecimiento competitivo de la organización.

1. La Planificación Estratégica aun cuando es de gran ayuda, no es tampoco la panacea, especialmente por su complejidad al momento de implementar, evaluar y hacer seguimiento. Para evaluar en qué medida la gestión de negocio se ajusta al plan y por ende a la estrategia, se tendrá que monitorear algunos indicadores cuantitativos y cualitativos; producto de esta evaluación se determina la efectividad de las estrategias, iniciándose un círculo virtuoso de crecimiento competitivo en la empresa.
2. La medición es el punto complejo de la Gestión Estratégica, para lo cual se reflexiona sobre la siguiente frase popular en el entorno administrativo “No es posible mejorar aquello que no se puede medir”. Muchas empresas de nuestro país realizan esfuerzos para elaborar sus planes estratégicos, definiendo una misión y objetivos basados en el análisis de sus capacidades y oportunidades, no obstante este esfuerzo no logra traducirse en beneficios dado que los directivos de empresas se ven consumidos por el día a día, restándoles tiempo para el análisis de los indicadores de gestión.

3. El problema en los actuales momentos no es la falta de información, todo lo contrario; la gran mayoría de empresas cuentan con sistemas de información integrados donde acumulan gran cantidad de datos, la necesidad hoy en día es saber cómo explorar tal cantidad de información y cuáles son las señales relevantes que permitirán auscultar día a día el estado de salud de la empresa.
4. Similar situación ocurre con la salud de las personas, hay una extensa gama de exámenes posibles para evaluar la salud de un individuo, pero de todos esos posibles exámenes de laboratorio, la ciencia ha consensuado que una evaluación rutinaria de sangre, heces y orina, proporcionan una declaratoria más o menos confiable de los niveles de salud de una persona, y al mismo tiempo estos exámenes pueden prender alertas para decidir hacer otro tipo de exámenes de mayor complejidad y profundidad.
5. El reto ahora es diseñar un mapa estratégico estándar que pueda aplicarse a la mayoría de las medianas empresas y que este mapa pueda plasmarse en una herramienta tecnológica amigable y flexible que permita que los directivos de la empresa puedan hacer seguimiento frecuente de los principales indicadores de gestión y tomar oportunamente las decisiones necesarias para asegurar la aplicación de la estrategia.
6. Típicamente el equipo gerencial en la Mediana Empresa se compone de un director o presidente y dos o tres gerentes, es decir el equipo gerencial lo componen aproximadamente 4 personas, quienes con gran sacrificio logran establecer un plan de acción para cada año. El plan de acción recoge el conocimiento, experiencias y expectativas que en la mayoría de los casos no llegan a implementarse ni a evaluarse y allí se pierde una valiosa oportunidad de aprendizaje.

7. Las responsabilidades del día a día absorben toda la atención de los ejecutivos y los aleja de su planificación, quitándoles la oportunidad de auto evaluarse en sus habilidades para planificar, pierden de vista la hoja de ruta trazada y los obliga a asumir un estilo reactivo de administración al quedar expuestos a las contingencias de la gestión empresarial.

#### **1.4. FACTORES INMEDIATOS**

##### CONSECUENCIAS NEGATIVAS

- Baja rentabilidad de la empresa.
- Problemas de liquidez por no controlar adecuadamente los egresos de recursos financieros.
- Pérdida de competitividad. Pérdida de valor de la empresa.
- Estancamiento o decrecimiento empresarial.
- Desmotivación del talento humano.
- Riesgos de malos manejos entre los empleados.
- Pérdidas recurrentes por bajos niveles de productividad.
- Deterioro del clima laboral.
- Quiebra y cierre de las operaciones de negocio.

##### NUEVO ESCENARIO

- Optimización de costos en la empresa.
- Incremento de utilidades en la empresa.
- Mejores prestaciones para empleados.
- Posibilidad de implementar esquemas de retribución variable para los empleados en base al cumplimiento de metas y eficiencia en su gestión.
- Crecimiento empresarial. Gestión del conocimiento.
- Mejoras en el clima laboral al contar con métricas objetivas para evaluación del desempeño individual y colectivo.
- Fortalecimiento de la imagen y reputación de la empresa.

- Incremento en ventas y satisfacción de clientes al percibir productos y servicios con valor agregado.
- Se activan mecanismos de previsión y administración de riesgos.
- Integración efectiva con grupos de interés.
- Transparencia de la gestión de las distintas áreas y departamentos de la empresa.

### **1.5. PREGUNTA PRINCIPAL**

¿En qué medida la implementación de un Sistema de Gestión Estratégica contribuye al crecimiento competitivo en la Mediana Empresa?

### **1.6. VARIABLES E INDICADORES**

Variable Independiente.- Implementación de un Sistema de Gestión Estratégica.

Variable Dependiente.- Crecimiento competitivo en la Mediana Empresa.

#### **Indicadores de la variable independiente “Implementación de un Sistema de Gestión Estratégica”:**

- Porcentaje de procesos de negocio que son monitoreados por el sistema.
- Porcentaje de indicadores que tienen registrado el plan de metas a alcanzar para todos los periodos.
- Monto invertido en la implementación de las estrategias por mes.
- Número de personas responsables de la coordinación del desarrollo y ejecución del plan estratégico.
- Número de reuniones gerenciales para evaluación de indicadores en un trimestre.
- Número de empleados con remuneración variable asociada a los indicadores del mapa estratégico.

### **Indicadores de la variable dependiente “Crecimiento competitivo en la Mediana Empresa”:**

- Porcentaje de objetivos específicos cumplidos por cada área de negocio.
- Tipo de factores externos (entorno) que impiden concretar los objetivos específicos del plan estratégico.
- Número de factores internos que impiden concretar los objetivos específicos del plan estratégico.
- Nivel de socialización del plan estratégico entre los empleados de la empresa.
- Porcentaje de disminución de costos.
- Porcentaje de ingresos procedentes de nuevos productos propuestos por las áreas de mercadeo o Investigación y Desarrollo (I+D).
- Porcentaje de pedidos con devoluciones o reclamos de clientes.
- Número de clientes nuevos.

### **1.7. DERIVACIONES DE LA PREGUNTA PRINCIPAL**

¿Qué metodologías están disponibles para el control y seguimiento del plan de acción empresarial definido dentro de la planificación que realiza la empresa?

¿Qué herramientas tecnológicas están disponibles para facilitar el monitoreo de indicadores claves de gestión?

¿Cuál es el conjunto de indicadores claves de gestión que estén interrelacionados y que permitan evaluar aspectos cuantitativos y cualitativos de la gestión de negocio?

¿Qué factores externos al proceso de planificación estratégica, limitan o impiden la ejecución efectiva de las estrategias?

¿Cuáles son las condiciones ideales para ejecutar efectivamente el Plan Estratégico?

¿En quién recae la responsabilidad de informar a la alta gerencia sobre el nivel de cumplimiento de los planes de acción formulados por la empresa?

¿Qué indicadores relevantes deben formar parte del Sistema de Gestión Estratégica?

¿Cómo hacer que la estrategia se aplique diariamente en la empresa?

¿Qué mecanismos implementar para que los empleados interioricen el plan estratégico y se sientan parte fundamental de la empresa?

## **1.8. OBJETIVOS**

### **Generales:**

- Determinar las principales causas que limitan el proceso de planeación estratégica y su ejecución en la Mediana Empresa.
- Diseñar e implementar un Modelo de Gestión Estratégica para la Mediana Empresa.

### **Específicos:**

- Identificar factores claves de éxito para la etapa de implementación y evaluación de la estrategia.
- Identificar las alternativas tecnológicas disponibles para apoyar el proceso estratégico en la mediana empresa.
- Elaborar un mapa de indicadores estratégicos estándar, efectivo, conciso y de fácil manejo para los ejecutivos de la Mediana Empresa.
- Implementar una herramienta tecnológica de BI para llevar el control de ejecución de la estrategia, el cual permitirá registrar el mapa de indicadores estratégicos y el cuadro de mando integral.
- Diseñar técnicas para involucrar y alinear el capital humano con la ejecución de la estrategia.

## **1.9. JUSTIFICACIÓN**

El proceso de planeación estratégica si bien tiene un enfoque empresarial, aplica a lo individual, familiar, deportivo, etc., el punto de partida es la definición de la misión, en otras palabras; la definición del propósito, del ideal, la aspiración máxima, la razón de ser, la contribución que permitirá trascender, varios ejemplos se pueden analizar entre ellos Jefferson Pérez (Campeón olímpico de marcha), Supermercados la Favorita (Supermaxi), Martin Luther King (Movimiento por los derechos civiles), Hong Kong, Singapur, Corea del sur y Taiwán (Nuevos países industriales denominados Los Tigres Asiáticos), etc.

La excelencia requiere una dosis de sacrificio y la efectividad requiere orden y saber explotar nuestras fortalezas, he allí el fundamento teórico del proceso de Planificación Estratégica. Conceptualmente el camino está marcado, pero las experiencias prácticas decepcionan y corroen la confianza en la herramienta. Es necesario presentar al empresario y a la sociedad toda, una nueva propuesta del proceso de planeación estratégica, una propuesta simplificada pero efectiva, concisa pero ambiciosa, idealista pero también práctica.

Esta nueva propuesta ayudará especialmente a la mediana empresa a ser competitiva en el entorno globalizado donde los grandes capitales amenazan las pequeñas iniciativas de emprendimiento, a crecer explotando sus fortalezas, a mantener la motivación enfocados en su misión, a mejorar de forma continua comparando la meta propuesta vs la realidad lograda.

Esta nueva propuesta ofrece la redefinición del proceso de Planeación Estratégica, superando las deficiencias actuales con un enfoque práctico. La propuesta no solo abarcará la etapa declaratoria si no que priorizará la ejecución y evaluación de los resultados de allí que va más allá del plan para constituirse en una herramienta dinámica de Gestión Estratégica.

El particular aporte de esta propuesta puede ser extendido a otras medianas empresas de la ciudad de Guayaquil.



## **1.10. DELIMITACIÓN**

Campo.- Administración de Empresas.

Área.- Gestión Empresarial (Dirección Estratégica, Contabilidad Gerencial).

Aspecto.- Dentro del ámbito de la Dirección Estratégica se estudian las deficiencias en la implementación del plan estratégico, otros aspectos que se analizan tienen que ver con indicadores de gestión del ámbito financiero, comercial y operativo. En consecuencia este trabajo de investigación concentra su atención en los aspectos metodológicos del proceso de planificación estratégica y en las herramientas tecnológicas que viabilizan la implementación y evaluación de la estrategia.

Tema.- Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica e indicadores para la Mediana Empresa de Guayaquil.

Problema.- ¿En qué medida la implementación de un Sistema de Gestión Estratégica contribuye al crecimiento competitivo en la Mediana Empresa?

Delimitación espacial.- Para el presente estudio se ha considerado la empresa OMACONSA S.A. (O.M Automatización y Control S.A.), una empresa constituida y ubicada en la ciudad de Guayaquil. Esta empresa forma parte del sector comercial y de servicios dentro del grupo de medianas empresas.

Delimitación temporal.- El presente trabajo de investigación se llevará a cabo entre los meses de mayo del 2012 y septiembre del 2012.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

El contenido de este capítulo, comprende la construcción del marco teórico o marco conceptual que no es otra cosa que la exposición de todo lo publicado sobre el tema que se investiga; las publicaciones en libros, archivos digitales, catálogos, revistas, etc., se complementa con los criterios y puntos de vista de los investigadores. Hay que resaltar que lo más importante de este trabajo de elaboración del marco teórico, es justamente la interpretación y conclusiones que se obtienen a partir del análisis de las citas bibliográficas.

#### **2.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

El punto de partida de la planificación estratégica es la definición de la misión, en otras palabras; la definición del propósito, del ideal, la aspiración máxima, la razón de ser, la contribución que permitirá trascender, la justificación omnipresente de que el sacrificio vale la pena. Respecto de esta herramienta y sus aplicaciones se han dado diversos aportes algunos de los cuales vamos a analizar a continuación.

La planeación estratégica como herramienta para la gerencia de negocios, no es nada nuevo, de hecho su uso se remonta a mediados del siglo XX y desde su aparición hasta la fecha, esta herramienta ha ido evolucionando con los aportes de diversos investigadores que han resaltado las bondades de la herramienta.

(David Fred, 2003) En este ciclo evolutivo de la metodología de Planeación Estratégica, sin duda que la primera etapa, o sea; la etapa declarativa o de formulación de la estrategia, es la que más aportes ha recibido y se podría decir que ha llegado a su etapa de madurez en virtud de que las actividades de esta etapa están bastante documentadas y socializadas entre la comunidad intelectual y la gente de negocios<sup>16</sup>.

En cambio las etapas de implementación y evaluación aún están rodeadas de mucha incertidumbre y no se han estandarizado métodos o herramientas para asegurar el éxito de estas etapas del proceso estratégico como lo expone Chan Kim y Mauborgne Renée (La Estrategia del Océano Azul 2005).

**A pesar de la sed de cambio, es poco lo que se ha hecho por desarrollar una alternativa al proceso actual de planeación estratégica, el cual es la tarea más esencial de la gerencia en el sentido de que prácticamente todas las compañías del mundo no solo lo realizan sino que dedican meses de trabajo intenso a este ejercicio todos los años<sup>13</sup>.**

Lo anterior significa el fundamento de nuestra investigación al identificarse por un lado el valor de la planeación estratégica y por otro lado las debilidades del método para su implementación que también Charan y Colvin (libro: Why CEOs fail 1999) expusieron en los siguientes términos<sup>4</sup>:

Para enfocar el problema que motiva esta investigación se toma en consideración el comentario de Kaplan y Norton (libro Execution Premium 2008).

La experiencia profesional ha permitido constatar que todas o casi todas las empresas, en un momento dado se interesan por iniciar un proceso de planificación estratégica. La propuesta se origina en los niveles gerenciales quienes a su vez involucran a los accionistas y miembros de la junta directiva; una vez aprobado el proyecto, este inicia con un alto nivel de motivación e involucramiento<sup>6</sup>.

Muchas empresas del medio a duras penas llegan a la etapa declarativa siguiendo los métodos tradicionales. Los pobres resultados observados en estos procesos confirman la necesidad de hacer ajustes al método para garantizar su efectividad y operatividad.

## 2.2. MODELOS TRADICIONALES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

(Paul – Capriotti, 1992), uno de los temas principales que menciona sobre la situación actual del mercado para que una compañía se mantenga en el futuro es el siguiente:

**Saturación comunicativa: la cantidad de mensajes existentes en el ecosistema comunicativo hace que los individuos no puedan procesar todos los mensajes que les llegan, y, si lo hacen, es probable que puedan llegar a confundir los mensajes de una u otra organización. Y a ello hay que añadir la creciente llegada de nuevos medios de comunicación, masivos o no masivos, que permiten que las personas puedan elegir por qué medios quieren ser informadas, pero que, al mismo tiempo, cada uno de ellos aporta un poco más de dispersión y complejidad al caudal de mensajes que reciben los individuos.**

De acuerdo a cada uno de los puntos expuestos previamente por el autor, las compañías deben ir cambiando constantemente en forma a los gustos y preferencias que lo exige el mercado. Esto es a corto plazo en función a que el mercado se va saturando y las personas se vuelven mucho más exigente en los productos o servicios que necesiten. De tal forma, que debe haber una planificación por parte de la Compañía para que pueda mantenerse en el transcurso de su ciclo de vida comercial.

Para que toda compañía tenga una sostenibilidad en el tiempo y un factor diferenciador que lo permita continuar en un mercado exigente de consumidores es lo que el autor Joaquín Membrado menciona acerca de las metodologías para la planificación y mejora en una compañía.

Es importante que toda compañía tenga estrategias bien definidas y que sobre todo el personal que labore en la compañía tenga conocimiento hacia donde conlleva el seguir o cumplir dichas estrategias. Dicho de otra forma, permitirá a la compañía dirigirse a la consecución del objetivo común de la organización. Esto haría que pueda generar mayores beneficios a los consumidores, a los accionistas y a sus trabajadores.

### **2.3. INDICADORES FINANCIEROS**

Uno de los aportes que el Ing. Jorge Robles sobre la parte financiera en las compañías es que toda empresa debe medir la situación de la compañía a través de indicadores que contribuirán hacia un estado posicional de la empresa en el tiempo.

Como se indica en el párrafo anterior, es que existen diferentes herramientas que sirven para medir financieramente a la Compañía, pero para ello. La persona que mida a la compañía a través de algunos indicadores claves financieros debe conocer el negocio en sí, la situación actual de la empresa y hacia donde quiere ir también y sobre todo tener la experiencia. Esto, le permitirá poder tomar decisiones acertadas sobre el curso que deba tomar la Compañía en el mercado.

(Juan F. Pérez, 2008), dentro del control de la gestión empresarial en toda compañía, el aporte que indica es que:

**Los sistemas de información para el control de gestión se alimentan, básicamente, de datos obtenidos de los sistemas contables, es decir, de índole económico-financiera. Los datos disponibles son abundantes y, en consecuencia, existe la tendencia a sobrecargar de información financiera los informes de control. Ello conduce a un exceso de cifras que, habitualmente y a pesar de su abundancia, omiten medir parámetros relevantes de la gestión. Con frecuencia, los factores clave no son recogidos por dichos informes.**

En cada una de las funciones que realiza la compañía para poder comercializar su producto o servicio, es que debe existir un control de la gestión lo cual permitirá conocer de qué forma la compañía está interactuando en el mercado. Esto es un factor clave para la continuidad de negocio en marcha y lo que permitirá a su vez poder existir por mucho tiempo en el mercado.

Este control de gestión, tendrá un factor clave en la consecución de los objetivos de la compañía, ya que a través de medidores de gestión por área o por funciones que deberá ser controlado por los responsables o gerentes del área que se cumplan. Para que la compañía tenga éxito.

Por mucho tiempo, se ha dado que las compañías se vean en la necesidad de poder conocer su participación en el mercado a través de indicadores financieros o de gestión. Tal es el caso, que uno de los indicadores de medición más significativos dentro de la organización es el personal que en ella trabaja. Ya que a través de las personas se mueven los recursos de la compañía. Es por ello, que en toda organización sea esta mediana como en grandes empresas existe un departamento de recursos humanos que miden constantemente estos ratios.

**(Pedro Rubio Domínguez, 2007)**, dentro de los comentarios que realiza el autor sobre la interpretación de los ratios una empresa hay que considerar factores claves que ayuden a su efectiva demostración del uso correcto en la parte financiera de la Compañía.

**La Interpretación de los ratios no se puede hacer de forma mecánica. Un ratio por sí solo carece de significado, adquiere su máxima validez cuando se le compara con un estándar interno o externo. Los primeros se obtienen de los datos reales convenientemente corregidos y ajustados. Los externos son los que corresponden otras organizaciones análogas y con situación parecida. Ante la dificultad de hallar varias empresas que puedan compararse en el plano técnico-comercial, se impone elaborar patrones o muestras por cada grupo de ratios que posibiliten caracterizar las diferencias de organización y gestión.**

De acuerdo a lo indicado por el autor precedentemente, es importante que la persona especializada en la interpretación de los ratios financieros que presente cada compañía sea debidamente comparable en dos importantes factores que son internos sean estos por áreas o por funciones dentro de la compañía y los externos como productos o servicios que realiza la competencia, marca, penetración de mercado entre otros.

Según lo mencionado por Moyer-McGuigan-Kretlow sobre el análisis financiero que debe realizar una empresa es el siguiente:

**Un análisis financiero permite identificar las principales fortalezas y debilidades de una empresa. Además, indica si una compañía tiene efectivo suficiente para cumplir con sus obligaciones, si tiene un periodo razonable de recuperación de cuentas por cobrar, una política eficaz de administración de inventarios, tamaño adecuado de planta, propiedades y equipos, y una estructura de capital adecuada, lo cual es necesario si pretende alcanzar la meta de maximizar la riqueza de los accionistas. El análisis financiero también puede utilizarse para evaluar la viabilidad de una empresa “en marcha” y determinar si recibe un rendimiento satisfactorio a cambio de los riesgos que asume.**

Es importante mencionar, que el análisis financiero que realice una empresa podrá realizar decisiones oportunas para ejecutar transacciones financieras que contribuirán a la empresa a poder tener una liquidez apropiada para poder cubrir posibles contingencias a corto, mediano o a largo plazo. Es por ello, que se debe conocer cuánto se tiene por obligaciones, por recuperar, el administrar el inventario correctamente, los activos y demás rubros financieros de la compañía.

El estudio o análisis financiero se lo debe realizar mensualmente, y acumulado. Toda información financiera histórica te da un comportamiento de la compañía de cómo ha venido administrando sus recursos. Sean estos financieros, materiales o personal.

De acuerdo a lo indicado por Amado Salgueiro en su amplio conocimiento sobre la gestión y cuadro de mando es el siguiente:

**“Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números, puede decirse que sabes algo acerca de ello; pero, cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlos en números, tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio”. – Lord Kelvin.**

Es importante que toda información que pueda recopilarse en una compañía, se podrá traducir en números y poder dársele un uso apropiado para poder analizar el comportamiento de la compañía en su actividades operacionales.

#### **2.4. COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES**

Mediante el aporte que realiza el señor Emilio Zevallos sobre la competitividad empresarial, indica lo siguiente:

**Las pequeñas y medianas empresas (pymes) vienen siendo objeto de manera creciente de numerosas investigaciones y análisis, tanto en los países industrializados como en desarrollo. Su progresiva importancia en el proceso de crecimiento económico de los países, se debe fundamentalmente al empleo que generan; en un contexto donde conviven dos situaciones. Por un lado, una creciente demanda de empleo (de baja calificación) Por el otro, la imposibilidad del sector moderno de la economía de absorber la demanda de empleo.**

En la actualidad, las personas emprendedoras o visionarias especialmente en países desarrollados y en menor parte de crecimiento económico. Corresponde a que buscan tener su propio negocio o empresa. Lo cual, sus empresas dirigen a un mercado donde la innovación es un factor importante en la que pueden subsistir sus empresas. Estas compañías pequeñas o medianas empresas disponen de recursos limitados por la misma magnitud de la compañía.



Cabe indicar, que de acuerdo al tamaño de la empresa sea esta pequeña o mediana deben establecer estrategias que contribuyan a la compañía tenga un sostenimiento en el tiempo como negocio en marcha. Dicho de otra forma, se mantenga operando durante mucho tiempo. Adicionalmente, en el caso de realizar alguna alianza con una empresa es que no haya el caso que la empresa aliada pudiera en lo posterior absorberla o comprarla. Debe establecerse algún tiempo de alianza.

(Eduardo Soto, 2004), adicionalmente, el autor indica lo siguiente:

**El dinamismo del entorno exige adelantarse a los cambios que ocurrirán en el futuro, lo cual implica vigilar la evolución de los parámetros relevantes que rodean el ambiente de las Pymes, entre los cuales podemos mencionar la tecnología, el diseño y la calidad de los productos, los sistemas de marketing, las exigencias y demandas de los clientes, las características de los mercados y los procedimientos de organización y gestión.**

Toda compañía debe estar a la expectativa sobre los cambios que tenga que realizar a corto plazo. Debido a como interactúa o se comporta el mercado. Principalmente en el principal factor que es la tecnología. Ya que a través de la tecnología conlleva a que la empresa sea más dinámica o eficiente a las necesidades que presente el mercado.

Según lo manifestado por (Julio Sol, 1,999) sobre la Guerras de las Pymes es lo siguiente:

**En el mundo de los negocios, lo que manda es la estrategia. El que posee la estrategia adecuada es el que sobrevive y triunfa. Se puede cometer una cierta cantidad de errores en la vida de una empresa y de hecho es lo que ocurre, pero no está permitido errar en la gran estrategia.**

Toda empresa sea esta pequeña, mediana o grande debe tener una estrategia bien definida, que sea la principal. Por lo cual, de ahí se realicen diferentes objetivos que podrán conllevar a la estrategia inicial. Si la compañía no tiene una estrategia la llevara a seguir un camino sin rumbo. Podrá subsistir en un plazo no definido pero que conllevará a problemas de diferentes índoles sean estos financieros, comerciales, de recursos. Entre otros.

Adicionalmente, las empresas deben ser conscientes que de acuerdo a su tamaño deberán establecer objetivos que sean alcanzables donde se podrán ser medidos de forma apropiada en el momento que se vayan cumplimiento. Se deberá establecer cuáles son sus fortalezas y debilidades que pueden tener en cada una de las actividades que realice la compañía.

Dentro del aporte que realiza el autor Eduardo Soto sobre los nuevos mercados globales se indica lo siguiente:

**La importancia de las actividades de las Pymes en la economía mundial, ya que éstas aportan, en algunos casos, más del 95% de las exportaciones. Además, las hace ser el sector clave del desarrollo económico y viga maestra de la solidez empresarial. En consecuencia, es evidente el interés de analizar su problemática, así como la actuación estratégica que les corresponde aportar en los diferentes sectores industriales.**

Toda empresa especialmente las Pymes deben buscar mejoramiento continuo para poder en algún momento de su estrategia poder crecer y ser grandes empresas. Porque el mercado como crece constantemente habrá nuevas empresas que también integrarán en ese mercado. De tal forma, que si las empresas Pymes actuales no tienen un mejoramiento continuo cualquier momento desaparecen del mercado, y serán las empresas grandes que terminarán liquidándolas a poder continuar operando en dicho mercado.

## 2.5. GESTIÓN ESTRATÉGICA

Ya inmersos en la problemática de la ejecución de la estrategia se debe tomar en cuenta los aportes de varios expertos, para lo cual se resalta la opinión de Bossidy 2008.

**Muchas personas consideran que la ejecución es un trabajo detallista que está por debajo de la dignidad de un líder de negocios. Esa idea está equivocada. Por el contrario, es el trabajo más importante de un líder<sup>2</sup>.**

Gates, Bill (citado por Bossidy y Charan 2008) sostiene que **En muchas ocasiones, tras un brillante análisis estratégico, las empresas formulan una estrategia que, una vez puesta en marcha, fracasa. El problema no reside solo en saber adónde ir sino en ponerlo en marcha<sup>2</sup>.**

(Bossidy y Charan 2008), toca un tema fundamental en la intención de eliminar las deficiencias del proceso tradicional de Planeación Estratégica.

**Los textos y materiales sobre “Dirección Estratégica” se extienden en la explicación de conceptos y procesos para la formulación de la estrategia sin analizar específicamente los problemas de su ejecución<sup>2</sup>.**

No hay duda que son varios los aspectos que requieren ser modificados dentro del proceso de Planeación Estratégica tradicional, mucho más cuando se orienta a un sector empresarial con limitaciones para hacer inversión como es el caso de la Mediana Empresa, sin embargo de aquello será muy importante tener en cuenta esta sugerencia (Bossidy y Charan 2008).

**Una práctica que han utilizado las corporaciones para enfrentar esto es el nombramiento de un “Ejecutivo de Estrategia”, al más alto nivel de dirección. Informa que el empresario japonés asumió este cargo en los últimos años de su actividad empresarial. Mintzberg (1994) ha criticado esto en su trabajo “Auge y caída de la planificación estratégica”..., creándose una nueva función de ‘planificadores estratégicos’” (p. 75). La razón principal de su crítica es que “la planeación estratégica (análisis) no es pensamiento estratégico (síntesis)<sup>2</sup>.**

(Kaplan y Norton 2008), la ausencia de un responsable formal de la gestión estratégica empresarial, también ha sido comentada por.

**Pero pocas organizaciones definen a un individuo o un departamento que ejecute los múltiples procesos relacionados del sistema de ejecución de la estrategia. Identificamos la necesidad de una nueva función organizativa, a la que hemos denominado Oficina de Gestión Estratégica (OGE), para que sea la dueña del proceso correspondiente al sistema de ejecución de la estrategia<sup>6</sup>.**

Hertzberg, Robert (*Economist Intelligence Unit 2011*) la problemática está ampliamente discutida y entonces cabría ahora resaltar algunos aportes sobre las alternativas de solución y aquí incluimos un extracto del artículo.

**La capacidad de implementar una estrategia que pueda distinguir a una empresa de las demás requiere sofisticación y recursos,..., Entre las empresas con ingresos por debajo de los 500 millones de dólares, el porcentaje es inferior, solamente un 66%. Aún así es posible competir en igualdad de condiciones<sup>5</sup>.**

## **2.6. HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS E INTELIGENCIA DE NEGOCIOS**

Menéndez del Río (2006), una de las premisas que sustentan este trabajo de Tesis de Grado es la oportunidad de eliminar varias de las limitaciones históricas del proceso de Planeación Estratégica, limitaciones respecto del manejo y administración de la información de las transacciones de la empresa, hace algunos años y especialmente en el sector de la Mediana Empresa, se tenía poco acceso a las tecnologías de información y de gestión del conocimiento, justo este es el elemento que ha evolucionado favorablemente y hoy se puede decir que es mínimo el porcentaje de empresas que no cuenten con un sistema informático integrado o ERP como se ha dado a llamar en estos días. El gran poder de las TICs se ha democratizado y adquieren especial funcionalidad las herramientas de “Business Intelligence” Inteligencia de Negocios o simplemente BI que también propone alternativas accesibles a los segmentos de menores ingresos. Este escenario contribuye a que se retome y se generalice la práctica y puesta en marcha de los procesos de Planeación Estratégica.

**La gestión eficiente de la información, la inteligencia de negocio o Business Intelligence, permite ampliar la visión estratégica, reducir el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones empresariales y construir ventajas competitivas de largo plazo<sup>10</sup>.**

Tapscott y Barter (2009), la opinión de también apunta a considerar a la tecnología como el aliado ideal de la Gestión Estratégica.

**En el ambiente competitivo de los negocios globales de hoy, todas las empresas trabajan diligentemente en el análisis de alternativas y en la creación de una estrategia de negocio que les otorgue una ventaja competitiva. Sin embargo, una vez definida la estrategia, nueve de diez organizaciones fracasan en su implementación efectiva.... El difícil entorno económico actual solamente aumenta la urgencia de este imperativo.**

**Estas herramientas también hacen posible la transparencia y actúan como un fundamento para la gestión del riesgo empresarial<sup>12</sup>.**

Merece un capítulo aparte el definir en qué medida las TICs y muy especialmente la tecnología para la toma de decisiones o BI, garantizan mejores resultados en los procesos de planeación estratégica. Aunque son pocos los casos de éxito en procesos de planeación estratégica, si los hay; y no necesariamente ese éxito se ha logrado por el uso de tecnologías sofisticadas, en algunos casos más ha influido un fuerte liderazgo de los niveles directivos que han permitido mantener la motivación y confianza en el proyecto en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Algunas empresas, especialmente de la banca, apostaron por la calidad total y la mejora continua, excelente manejo de imagen corporativa, eficiencia en el manejo de los recursos financieros y una fuerte inversión en la construcción de Activos Intangibles de constante evolución. Las instituciones financieras que implementaron procesos estratégicos, pudieron enfrentar la crisis de 1999 cuando se produjo el feriado bancario, y no solo eso; hoy son las instituciones más sólidas del sector financiero del país.

(Daniel Valdez Gomez, 2006), la declaratoria de misión agrega a la organización un sentido que va más allá del hecho de crear y acumular riqueza como fue el enfoque tradicional, es más; todavía existen libros que definen como el propósito de la empresa el generar riqueza para los accionistas. No es que esté mal el propósito de generar riqueza para los accionistas, lo malo de este enfoque es que no ayuda a crear compromiso en los empleados ni tampoco contribuye respecto de la necesidad de fomentar la integración funcional y la alineación estratégica.

## **2.7. HERRAMIENTAS PARA LA GERENCIA ESTRATÉGICA.**

La gerencia estratégica hoy más que nunca tiene acceso a muchas herramientas para el apoyo del proceso estratégico. La importancia de estas herramientas radica en que permiten disminuir la subjetividad alrededor de ciertas decisiones gerenciales y estrategias de negocio.

En varios procesos de planificación estratégica, el análisis y las conclusiones no llegan a consenso y muchas veces se debe a la excesiva subjetividad con la que se analizan ciertos temas, por ejemplo al analizar fortalezas y debilidades de la empresa, surgen contradicciones en donde el mismo criterio que para unos es una fortaleza, para otros en cambio es una debilidad, o cuáles son las iniciativas correctas a implementar en un universo de alternativas posibles, aquí la interrogante; ¿Cuál es la opción más adecuada?, ¿Cómo eliminamos la subjetividad del análisis y posterior decisión?.

Frente a esta realidad que se vive en la gran mayoría de los procesos estratégicos, consideramos conveniente analizar las herramientas que están disponibles y la manera como estas pudieren ayudar a crear un modelo sistemático de gestión estratégica que si bien es cierto no podrá eliminar la subjetividad e intuición en algunos aspectos, si contribuya a disminuirla sobre todo en las primeras etapas del proceso donde predomina la discusión filosófica.

El uso de herramientas para sistematizar el proceso de planeación estratégica, no es algo nuevo, tradicionalmente todo proceso estratégico incluye el análisis FODA o DAFO, he aquí la primera herramienta orientada a sistematizar este proceso.

**El inventario de los temas estratégicos se hace, desde hace mucho tiempo, empleando el conocido modelo DAFO (iniciales de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, en Sudamérica le llaman FODA; en Gran Bretaña, Tows Analysis; en USA, Swot: Strengthnesses, Weaknesses, Opportunities, Threats) <sup>14</sup>.**

Dess y Lumpkin (2003), en efecto el análisis FODA es una herramienta inherente al proceso estratégico que aunque ayuda en este inventario de temas estratégicos, no obstante deja muchas libertades para lo subjetivo y abstracto. citado por Martinez Pedrós Daniel sostiene:

**Una debilidad clave del DAFO es que se trata de un análisis estático. Centra demasiado la atención de la empresa en un momento concreto, sin embargo, la competencia entre empresas se juega a través del tiempo. Como las circunstancias, las capacidades y las estrategias cambian, las técnicas de análisis estático no revelan las dinámicas del entorno competitivo<sup>15</sup>.**

Las debilidades del análisis FODA por ningún motivo pueden mermar su importancia a la hora de armar una estrategia, varias iniciativas se han planteado para complementarlo y dotar a esta herramienta de una estructura sistémica que si bien parte de lo cualitativo, incorpore elementos cuantitativos que aterricen el análisis y permitan crear una visión compartida entre los participantes y responsables de formular la estrategia empresarial.

**Las metodologías sistemáticas para realizar evaluaciones de las fortalezas y las debilidades no se abordan bien en la literatura sobre dirección estratégica,... El proceso de realizar una auditoría interna representa una oportunidad para todos los gerentes y empleados de participar en la determinación del futuro de la empresa. La participación en el proceso anima y moviliza a los gerentes y empleados<sup>16</sup>.**

Para determinar la estrategia adecuada, se deben considerar algunas iniciativas genéricas como lo expresa detalladamente (Fred David, 2003) en su libro Conceptos de Administración Estratégica.

**Ninguna empresa puede darse el lujo de aplicar todas las estrategias que podrían beneficiar a la empresa; por tanto, es necesario tomar decisiones difíciles y establecer prioridades. Las empresas, al igual que los individuos, poseen recursos limitados; por este motivo, tanto las empresas como los individuos deben elegir entre alternativas de estrategias evitando el endeudamiento excesivo.**

El análisis de las fortalezas y debilidades se constituye en el insumo requerido para determinar la situación actual de la empresa y desde allí elegir la mejor estrategia a seguir.

Todo el proceso en su parte metodológica. El proceso de Planeación Estratégica deberá ser llevado siguiendo la metodología y evitando al máximo la subjetividad o lo que es peor la imposición de ideas unilateralmente por ciertas personas o grupos de poder. La metodología desarrollada de forma conveniente, generará los insumos necesarios para establecer las estrategias y los objetivos a corto y largo plazo, así también proporcionará las herramientas de comunicación y socialización del plan estratégico a todos los niveles jerárquicos de la organización.

Las herramientas antes mencionadas constituyen técnicas de análisis para determinar el direccionamiento estratégico correcto de la organización y se aplican como soporte a la decisión de que estrategia implementar.

**La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).**



(Diego Hagman, 2012) la etapa declaratoria y la determinación de la estrategia a seguir, siguen siendo una parte importante, y para ser realmente aprovechada requiere fundamentalmente de que se implemente conforme el plan y que en la ejecución se pueda ir generando un aprendizaje que contribuya al crecimiento institucional como lo expresa.

(Francisco Trullenque, 2000), el resurgir de la metodología de Planeación Estratégica mucho tiene que ver con el fortalecimiento de la tecnología de información y su accesibilidad a sectores de menor capacidad de inversión. Las investigaciones han provocado la aparición de nuevas metodologías como el caso de BSC y BPM que se proyectan a ser el puente entre la parte filosófica de la estrategia y la aplicación operativa del día a día en todos los niveles jerárquicos de la organización.

El BSC es una metodología que desde su aparición ha contribuido firmemente para el proceso de implementación de la estrategia, pero por si sola no es suficiente, es necesario también involucrar a todos los empleados de la empresa en la consecución de los objetivos y para ello se deben emplear técnicas efectivas de comunicación y un componente de incentivos que a su vez motive al personal a también incluir en su actividad diaria, los temas estratégicos.

En el pasado el proceso de planeación estratégica se concentró en la etapa declarativa, la misma que genera algunos subproductos importantes como la misión, visión, valores etc., pero igual o más importante que el direccionamiento estratégico es el aprendizaje. Es decir, aprender producto del afinamiento de cada estrategia que no da los resultados esperados, y la única forma de saberlo, es sometiendo la declaratoria estratégica al rigor del día a día y de las fuerzas opuestas del mercado.

BPM, BI, BSC, y los sistemas de información ERP's que hasta hace pocos años eran inversiones imposibles para las PYMES, hoy la gran mayoría de empresas tienen acceso a esas tecnologías, de allí que se espera un alto desempeño para las PYMES comparado con el desempeño experimentado por grandes empresas que han venido aprovechando estas herramientas desde varios años atrás.

**(Bashir Ahmad, 2008) Una de las características importantes de una economía floreciente y en crecimiento es un auge de las pequeñas y medianas empresas (PYME). Las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel importante en el desarrollo de un país debido a que contribuyen con el desarrollo económico de varias maneras: Mediante la creación de empleo para mano de obra rural y urbana en crecimiento.**

El efecto multiplicador de las PYMES en la economía de un país ha sido materia de muchos estudios, entre ellos el fragmento que antecede, autoría de Bashir Ahamad y estas conclusiones son el sustento de políticas hacia el fomento de la pequeña y mediana empresa, especialmente en centro y Sudamérica. Impulsar el crecimiento de las PYMES conlleva también a definir la buena marcha de estas iniciativas empresariales de manera tal que los esfuerzos gubernamentales no de consuman en iniciativas endeblas que con la misma velocidad con la que emergen, desaparece. A continuación algunos indicadores propuestos para medir la situación financiera y competitiva en empresas PYME.

**(Escobar A. Gabriel, 2009) Una forma de medir la competitividad de la organización en términos financieros es hacer uso del indicador valor económico agregado (EVA) debido a que este mide la rentabilidad de la organización en su actividad principal y en la medida que una empresa tenga un mayor EVA, lo que muestra es que es más competente frente a otros en el desarrollo de su actividad.**

Frente al propósito de la presente investigación que tiene relación con el crecimiento competitivo de las PYMES, se definen algunos indicadores de competitividad, entre estos indicadores se abordan los indicadores financieros tradicionales y otros nuevos como es el caso del indicador de Valor Económico Agregado propuesto por Escobar, Arias y Portilla.

**La rentabilidad es el resultado obtenido al final del periodo (utilidad neta) y no los resultados que se puedan obtener en el largo plazo y el Valor Económico Agregado es un indicador de largo plazo o se logra en la medida que se creen las estrategias para el logro de la rentabilidad que esta se logra en periodos largos de tiempo cumpliendo así el objetivo básico financiero organizacional.**

BSC incorpora nuevos indicadores de gestión distintos de los tradicionales que se enfocan en los resultados del pasado y se incluyen las perspectivas de mejoramiento de procesos, aprendizaje, etc., los mismos que sirven para identificar las semillas que se van plantando para la mejora continua y el desarrollo institucional. Por importante que ha sido el aporte del BSC dentro de la temática de medición de desempeño, no puede dejarse de lado los indicadores financieros que permiten al empresario conocer sus capacidades de sustentabilidad y de responder especialmente a obligaciones de tipo económico, en este grupo de indicadores, el Valor Económico Agregado es un aporte importante en la intención de armonizar los resultados económicos a corto plazo vs los grandes planes de crecimiento organizacional.

La competitividad de una organización no se mide únicamente desde los resultados financieros y es por ello que al hablar de competitividad se hace indispensable incluir otros indicadores y como parte de la investigación se hizo un levantamiento de los indicadores más usados por los ejecutivos del medio para con ello elaborar un mapa estratégico de indicadores de gestión aplicados a la medición del crecimiento competitivo en las PYMES.

**(Saavedra García María L, 2010) Porter (1990) y Krugman (1994) han señalado que las que compiten son las empresas no las naciones, a un país lo hace competitivo las empresas competitivas que hay en éste. Por lo tanto son éstas la base de la competitividad.**

El comentario que antecede es usado como una ambientación para abordar distintas perspectivas conceptuales respecto de la competitividad. A continuación el desarrollo de varios de estos conceptos.

**“Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia” (Rubio y Aragón, 2006)... Para Lall, Albadalejo y Mesquita (2005), el concepto de competitividad proviene de la bibliografía sobre administración de empresas, y viene a ser la base para el análisis estratégico empresarial.**

Cabe resaltar algunos términos que tienen mayor protagonismo, nos referimos a los términos competencia, desempeño, mercado y rentabilidad. Se puede notar la estrecha relación entre la estrategia y la competitividad dado que coinciden en su enfoque a los mismos términos y conceptos antes mencionados.

**Solleiro y Castañon (2005) señalan que la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad inter empresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías.**

## **2.8. COMPETITIVIDAD EN LA MEDIANA EMPRESA**

El concepto de competitividad tendría entonces varias interpretaciones, pero más allá de lo conceptual lo importante es contar con un método que permita medir el nivel de competitividad de la empresa. Para ello se expone a continuación algunos factores claves para la determinación del nivel competitivo de una organización.

**La competitividad de las empresas depende de factores en tres niveles: el primer nivel es la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; el segundo nivel se refiere a la infraestructura regional; un tercer nivel que explica la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa (Cervantes, 2005).**

De lo expuesto se extraen algunos indicadores a considerarse para medición del nivel de competitividad y entre los mencionados destacamos precio, calidad, productividad, rentabilidad, posición competitiva, participación de mercado, infraestructura, etc.

**Cuando nos referimos a competitividad no podemos dejar de lado el trabajo de Porter (1990), quien se refiere a la “Ventaja competitiva” como la clave de la competitividad. Porter (1990) marcó la separación de los enfoques tradicionales basados en el concepto de ventajas comparativas, haciendo énfasis en que mientras que las ventajas comparativas se heredan, las ventajas competitivas se crean.**

La investigación permitió definir los indicadores de competitividad más importantes para una empresa del tipo PYME, y a los previamente expuestos le agrega el contar con una gestión estratégica, industrias de apoyo, infraestructura, etc.

## **2.9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORED CARD)**

De los distintos aportes que se han publicado respecto de las herramientas coadyuvantes a garantizar la ejecución de la estrategia y por ende a viabilizar una exitosa Gestión Estratégica Empresarial, el Cuadro de Mando Integral probablemente sea hasta hoy la más importante como lo exponen sus creadores.

**Kaplan y Norton (1996), el Cuadro de Mando Integral (BSC) provee a los ejecutivos una herramienta para proyectarse al éxito competitivo. Hoy las organizaciones tienen que competir en ambientes complejos donde es vital identificar los objetivos y definir los métodos adecuados para conseguirlos<sup>7</sup>.**

**Kaplan y Norton (2005), el mapa explicita la Estrategia de una empresa y su proceso de transformación de bienes intangibles en tangibles como resultados de los procesos financieros, servicio al cliente y la interacción con el mercado<sup>8</sup>.**

El cuadro de mando es una herramienta muy interesante, también poderosa y decisiva para la gestión empresarial efectiva, no obstante se dificulta hacer la afirmación de su efectividad dado a que pocas empresas del medio la han adoptado. Las causas no serán discutidas en este trabajo pero del análisis empírico se deduce que falta conocer más sobre su implementación y uso.

Insistimos en lo interesante de la herramienta, ya que por un lado permite una evaluación objetiva de los resultados y por el otro favorece al clima laboral entre los colaboradores al saber que su desempeño se evalúa en base a métricas objetivas y no por la afinidad que pudieren tener con sus mandos superiores.

La nota publicada por Cabanillas, Juan como ambientación a la conferencia virtual (24 Ago. 2011) del Lic. Vásquez, Carlos, recoge el siguiente pensamiento.

**En este Webinar se comentará el proyecto “La Universidad para Empresas” que pretende apoyar a nivel nacional y regional la creación y el desarrollo de empresas e industrias locales; apuntando al mejoramiento de la industria local y el apoyo a la pequeña y mediana empresa en los países en vías de desarrollo, mediante la aplicación de nuevas herramientas de Performance Management como el Balanced Scorecard<sup>3</sup>.**

En Ecuador las Universidades aún no se involucran decididamente con los temas de Medición del Desempeño Empresarial (Performance Management) a pesar de que como se puede ver en la nota que antecede, se están haciendo esfuerzos en otros países de la región para aportarle a las PyMes con herramientas de medición que les ayuden a tener mejores resultados en su gestión.

## **2.10. INDICADORES DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL**

Muñiz y Monfort (2005) adoptan el concepto del Cuadro de Mando Integral, lo estandarizan y lo empaquetan en una metodología para su implementación. Aquí se expone la introducción de su trabajo investigativo.

**Si bien un sistema de gestión estratégica como es el cuadro de mando integral no garantiza por sí solo la viabilidad y salud futura de una empresa, su ausencia puede hacer peligrar el futuro de ella. De la misma forma un cuadro de mando integral permite a los directivos/gerentes saber donde están y tomar las decisiones para mejorar el comportamiento de su empresa<sup>11</sup>.**

El presente enfoque compartido por Muñiz y Monfort en su obra “Aplicación práctica del Cuadro de Mando Integral”, será complementado desde una perspectiva de medición del desempeño del talento humano. De esta manera, no solamente se evalúan indicadores financieros si no que adicionalmente los trabajadores de la empresa comenzarán a experimentar una sensación de justicia respecto de sus esfuerzos. Con esta herramienta se combate la subjetividad en la evaluación del talento humano, se premia al que lo merece y se hacen las observaciones a los colaboradores que deben dar un poco más para estar al nivel de las exigencias del equipo de trabajo.

En muchas empresas predomina la anticultura del rumor y la comunicación informal, y esta se da justamente entre los empleados que llegan a creer que para obtener un reconocimiento, deben convertirse en aduladores de sus jefes en vez de preferir preocuparse por brindar un mejor servicio, ser creativos u optimizar sus procesos productivos.

## **2.11. HERRAMIENTAS PARA LA GERENCIA ESTRATÉGICA.**

La gerencia estratégica hoy más que nunca tiene acceso a muchas herramientas para el apoyo del proceso estratégico. La importancia de estas herramientas radica en que permiten disminuir la subjetividad alrededor de ciertas decisiones gerenciales y estrategias de negocio.

En varios procesos de planificación estratégica, el análisis y las conclusiones no llegan a consenso y muchas veces se debe a la excesiva subjetividad con la que se analizan ciertos temas, por ejemplo al analizar fortalezas y debilidades de la empresa, surgen contradicciones en donde el mismo criterio que para unos es una fortaleza, para otros en cambio es una debilidad, o cuáles son las iniciativas correctas a implementar en un universo de alternativas posibles, aquí la interrogante; ¿Cuál es la opción más adecuada?, ¿Cómo eliminamos la subjetividad del análisis y posterior decisión?.

Frente a esta realidad que se vive en la gran mayoría de los procesos estratégicos, consideramos conveniente analizar las herramientas que están disponibles y la manera como estas pudieren ayudar a crear un modelo sistemático de gestión estratégica que si bien es cierto no podrá eliminar la subjetividad e intuición en algunos aspectos, si contribuya a disminuirla sobre todo en las primeras etapas del proceso donde predomina la discusión filosófica.

El uso de herramientas para sistematizar el proceso de planeación estratégica, no es algo nuevo, tradicionalmente todo proceso estratégico incluye el análisis FODA o DAFO, he aquí la primera herramienta orientada a sistematizar este proceso.

**El inventario de los temas estratégicos se hace, desde hace mucho tiempo, empleando el conocido modelo DAFO (iniciales de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, en Sudamérica le llaman FODA; en Gran Bretaña, Tows Analysis; en USA, Swot: Strenghtnesses, Weaknesses, Opportunities, Threats) <sup>14</sup>.**

En efecto el análisis FODA es una herramienta inherente al proceso estratégico que aunque ayuda en este inventario de temas estratégicos, no obstante deja muchas libertades para lo subjetivo y abstracto. Dess y Lumpkin (2003) citado por Martinez Pedrós Daniel sostiene:



**Una debilidad clave del DAFO es que se trata de un análisis estático. Centra demasiado la atención de la empresa en un momento concreto, sin embargo, la competencia entre empresas se juega a través del tiempo. Como las circunstancias, las capacidades y las estrategias cambian, las técnicas de análisis estático no revelan las dinámicas del entorno competitivo<sup>15</sup>.**

Las debilidades del análisis FODA por ningún motivo pueden mermar su importancia a la hora de armar una estrategia, varias iniciativas se han planteado para complementarlo y dotar a esta herramienta de una estructura sistémica que si bien parte de lo cualitativo, incorpore elementos cuantitativos que aterricen el análisis y permitan crear una visión compartida entre los participantes y responsables de formular la estrategia empresarial.

**Las metodologías sistemáticas para realizar evaluaciones de las fortalezas y las debilidades no se abordan bien en la literatura sobre dirección estratégica,.. El proceso de realizar una auditoría interna representa una oportunidad para todos los gerentes y empleados de participar en la determinación del futuro de la empresa. La participación en el proceso anima y moviliza a los gerentes y empleados<sup>16</sup>.**

## **2.12. HIPÓTESIS DE TRABAJO**

Para llevar a cabo una investigación no solamente se requiere plantear y formular un problema, sino tener una solución provisional para el mismo. Lo cual a través de la investigación y el trabajo de campo se plantea a continuación como hipótesis central:

Si se implementa un Modelo de Gestión Estratégica e indicadores dirigido a medir el desempeño en la gestión de la mediana empresa, entonces se logrará el crecimiento competitivo de las empresas de este sector.

## **2.13. VARIABLES E INDICADORES**

Variable Independiente.- Implementación de un Proceso de Gestión Estratégica.

Variable Dependiente.- Crecimiento competitivo en la Mediana Empresa.

### **Indicadores de la variable independiente “Implementación de un Proceso de Gestión Estratégica”:**

- Porcentaje de procesos de negocio que son monitoreados por el sistema mediante el uso de herramientas de Inteligencia de Negocio.
- Número de indicadores claves de gestión que forman parte del mapa estratégico.
- Acumulado de horas de trabajo en talleres de formulación de la estrategia y el cuadro de mando integral.
- Monto invertido en actividades de comunicación del plan estratégico a todos los empleados de la empresa.
- Monto invertido en recursos e infraestructura necesaria para la ejecución de las iniciativas estratégicas definidas en el Plan.
- Número de personas responsables de la coordinación del desarrollo y ejecución del plan estratégico.
- Número de reuniones para evaluación de indicadores a nivel operativo, gerencial y corporativo.
- Monto acumulado por pagos de remuneración variable a los empleados que han alcanzado niveles satisfactorios en sus indicadores de gestión.

### **Indicadores de la variable dependiente “Crecimiento competitivo en la Mediana Empresa”:**

- Porcentaje de incremento en ventas.
- Porcentaje de incremento en ratios financieros (liquidez, días de cartera, margen bruto).

- Porcentaje de disminución de costos (comercial, operativo, administrativo, etc).
- Monto de ingresos procedentes de la comercialización de nuevos productos o innovaciones a los productos y servicios tradicionales.
- Número de clientes nuevos.
- Porcentaje de incremento en ventas a clientes maduros (un año o más de relación comercial).
- Porcentaje de disminución del número de devoluciones y reclamos de clientes.
- Número de empleados usuarios de herramientas de Inteligencia de Negocio.

#### **2.14. HIPÓTESIS COMPLEMENTARIAS:**

La hipótesis central antes expresada requiere de la implementación de algunos subprocesos que aseguren la puesta en marcha efectiva del Proceso de Gestión Estratégica.

En primer lugar se debe crear un nuevo rol administrativo que sea responsable de facilitar la ejecución de todas las etapas y procesos relacionados con la Gestión Estratégica. Este rol no significaría hacer nuevas contrataciones de personal, bastaría con asignar el rol a una persona o grupo de personas dentro de la organización. Este rol dará el impulso necesario para que todas las etapas del proceso de gestión estratégica se ejecuten efectivamente y de esta forma no ocurra lo que se da en la mayoría de las empresas que solo llegan hasta la etapa declarativa.

La implementación de tecnología de Inteligencia de Negocio permitirá visualizar de forma dinámica el estado de los indicadores de gestión, su evolución y la relación causa – efecto entre los indicadores del mapa estratégico.

La implementación del Cuadro de Mando Integral alineado con la declaración de Misión, Visión y los Objetivos Estratégicos, permitirá relacionar el desempeño operativo de la empresa con su propuesta estratégica.

La implementación de políticas de retribución salarial de tipo variable y relacionada con los niveles de cumplimiento de objetivos, permitirá generar motivación en el capital humano de forma que se prioricen las actividades e iniciativas que aportan a la estrategia empresarial y no solamente se preocupen por sus responsabilidades de tipo funcional.

La implementación de una cultura de evaluación permanente de la gestión operativa, gerencial y corporativa, permitirá a realizar los cambios o adaptaciones a la estrategia de manera que se mantenga vigente frente a los nuevos escenarios de mercado.

#### **2.15. HIPÓTESIS NULA**

Si no se implementa un Modelo de Gestión Estratégica e indicadores dirigidos a medir el desempeño en la gestión de la mediana empresa, entonces no se logra el crecimiento competitivo de las empresas de este sector.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad para este trabajo de investigación fue del tipo Cuantitativa – Cualitativa dado que se analizó la evolución de ciertos indicadores claves y a su vez se implementaron cambios culturales y de procedimiento en el micro entorno empresarial.

Interactiva porque puesto que se realizaron entrevistas con ejecutivos de una muestra de medianas empresas de Guayaquil.

De campo porque abordó el caso de la empresa OMACOMSA donde utilizó el modelo de proceso propuesto.

Finalmente la modalidad investigativa también tuvo componentes No Interactivos en razón de la investigación y análisis de fuentes bibliográficas especializadas en la temática de la Gestión Estratégica Empresarial.

Este trabajo aun cuando fue eminentemente investigativo, también propuso una solución práctica a las necesidades del empresario, al proponer un modelo formal de planificación estratégica para la mediana empresa. El modelo se realizó desde una síntesis de varias publicaciones especializadas, fuentes bibliográficas, revistas, sitios web tales como: Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Trabajo, etc. proyectos académicos, etc., el cual se agregó aporte de los ejecutivos del medio respecto de sus opiniones y sugerencias para personalizar el modelo acorde a las necesidades y condiciones de mercado para la mediana empresa.

### **3.2. UNIDADES DE OBSERVACIÓN, POBLACIÓN Y MUESTRA**

El universo de observación lo constituyeron las 3848 medianas empresas con residencia en la ciudad de Guayaquil según datos del Censo Nacional Económico (INEC 2010), de las cuales se obtuvo una muestra por conveniencia, no probabilística de 20 empresas seleccionadas usando el criterio de las facilidades de acceso que permitieron entrevistar a sus ejecutivos y que físicamente estuvieran ubicadas dentro del casco urbano.

En lo específico se abordó en modalidad estudio de caso para este proyecto, la empresa OMACONSA.

### **3.3. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

1. Formulario de encuestas a ejecutivos – empresarios de una muestra de medianas empresas de la ciudad de Guayaquil. (**ver anexo 1**) que consta de veinte y tres preguntas las cuales son preguntas abiertas y cerradas.
2. Formularios para registrar la documentación de la etapa declarativa del proceso de Planeación Estratégica. (**ver anexo 2**) que consta de la declaración estratégica, propuesta de valor, la matriz de la estrategia principal, un portafolio de iniciativas matriz de ponderación, perspectivas del cuadro de mando integral.
3. Hojas de trabajo para registrar los valores obtenidos de la medición de indicadores. (**ver anexo 3**) de un mapa de los resultados esperados, responsable y la frecuencia.
4. Formularios para registrar compromisos y conclusiones de los talleres y sesiones de trabajo. (**ver anexo 4**) que consta de minutas con los trabajos realizados en cada uno de los talleres.

5. Análisis comparativos de Estados financieros. (**ver anexo 5**) que consta de un balance de situación financiera y un estado de resultados integrales correspondiente al último periodo 2012.
6. Formulario para publicación de políticas requeridas para implementar el Sistema de Gestión Estratégica. (**ver anexo 6**) que consta de las políticas definidas por la Gerencia, para efecto de dar soporte y viabilizar la puesta en marcha del plan estratégico de OMACONSA
7. Hojas de trabajo para determinar el mapa estratégico de indicadores de medición del desempeño empresarial. (**ver anexo 7**) que consta de un Mapa de Indicadores estratégicos consolidados.
8. Informes mensuales de desempeño por área y línea de negocio. (**ver anexo 8**)

### **3.4. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

LA MUESTRA.- Para este trabajo de investigación se consideró el universo de las 3848 empresas PYMES de la ciudad de Guayaquil, de las cuales se ha escogió 20 empresas que dieron las facilidades de acceso, ubicadas en el casco urbano de la ciudad de Guayaquil.

De estas 20 empresas se entrevistaron a sus directivos y se extrajo datos que sirvieron en la etapa de sistematización tales como:

- Determinar con la muestra, el porcentaje de empresas que han implementado procesos de Planeación estratégica.
- Determinar los indicadores de gestión comúnmente usados por los ejecutivos de la mediana empresa en la ciudad de Guayaquil.
- Determinar las principales causas que limitan la puesta en marcha de la estrategia.

Las Compañías donde se realizaron las entrevistas son las siguientes:

- ASELIT S.A
- CALSI
- COMERCIAL JAVIER
- DINARDAD
- DT SEGUROS
- FERRETERIA ESPINOZA
- GARANTICORP S.A
- INTERCIA
- MACPLASTICO S.A
- MAFELESA
- MEDIA LOGIC S.A
- OMACONSA
- PAPELERA NACIONAL S.A
- PILADORA DE ARROZ
- PROQUIRLAV S.A
- RECISA
- RIGHTTEK S.A
- SDS BUSINESS SOLUTIONS
- SGS
- TECH SOFT SYSTEMS S.A
- VIAMATICA

LOS INSTRUMENTOS.- Los instrumentos principales utilizados en el trabajo, lo constituyen el material bibliográfico referente a propuestas metodológicas para el proceso de planeación estratégica, medición del desempeño empresarial y herramientas tecnológicas de inteligencia de negocios.

RECOLECCIÓN DE DATOS.- Esta actividad se ejecutó en dos fases, la primera cuando se entrevistó a ejecutivos de las 20 medianas empresas de la muestra y se realizó el levantamiento de las experiencias y los métodos de trabajo aplicados en las empresas de la muestra; la segunda fase se ejecutó durante el trabajo en la empresa escogida como caso de estudio OMACONSA, donde se aplicó el modelo propuesto y durante reuniones periódicas de seguimiento, se registró las reacciones y resultados de cada etapa de implementación del modelo propuesto.

SISTEMATIZACIÓN.- Los datos fueron organizados en dos grandes grupos, el primero tuvo una recopilación del nivel de uso y aplicación de la gestión estratégica como herramienta para seguimiento del desempeño empresarial en la mediana empresa que incluyeron nivel de absorción y aplicación de los modelos de gestión estratégica, Tecnologías aplicadas para el soporte de decisiones gerenciales e inteligencia de negocios, tecnologías más usadas para la medición del desempeño empresarial, mapa estratégico de indicadores de gestión, entre otros.



El segundo grupo los constituyeron los datos recopilados en la aplicación del modelo propuesto, cambios culturales y análisis de resultados de la gestión en las dimensiones financiera, de servicio al cliente y desarrollo institucional.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 ANÁLISIS DE CUESTIONARIOS DIRIGIDOS A LOS EJECUTIVOS – EMPRESARIOS DE UNA MUESTRA DE MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

Este cuestionario consta de veinte y tres preguntas que a continuación se detalle el resultado por cada entrevista realizada.

El segundo grupo los constituyeron los datos recopilados en la aplicación del modelo propuesto, cambios culturales y análisis de resultados de la gestión en las dimensiones financiera, de servicio al cliente y desarrollo institucional.

#### **4.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA FASE DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.**

Durante la fase de direccionamiento se realizó un trabajo de validación de la declaración estratégica existente pasando por una redefinición de los objetivos corporativos y la elaboración de la Hoja de Ruta Estratégica.

Los cambios más importantes de la declaración estratégica se dieron en la declaración de visión y la hoja de ruta. La visión de OMACONSA estaba definida con la siguiente frase:

“Ubicarnos entre los principales proveedores de soluciones integrales en automatización y control en el área de ingeniería eléctrica y electrónica. Todas nuestras actividades llevarán un sello de calidad y compromiso para con nuestros clientes.”

Se usaron varias herramientas para validar la visión, entre ellas se realizó un análisis de las fuerzas competitivas de mercado y una matriz de caracterización de los líderes de la industria. Para este análisis se usó una metodología de construcción participativa de la nueva declaración de visión y el resultado fue el siguiente:

“Ser líderes en soluciones integrales en el área eléctrica, incrementar nuestra presencia en el mercado internacional a través de la evolución constante que nos llevara a la excelencia para brindar a nuestros clientes, productos y servicios de calidad.”

La nueva declaración incluyó un desafío que tenía que ver con captar nuevos clientes más allá de las fronteras del país. Este desafío resultó de analizar la competencia y descubrir que efectivamente OMACONSA ya era una empresa líder en el mercado local (ver imagen), con el aporte de los participantes de este taller se pudo establecer una nueva visión y fue este el insumo clave para elaborar la hoja de ruta estratégica (ver imagen).

## **ANÁLISIS DE 5 FUERZAS**

Objetivo:

- Establecer el nivel de rivalidad entre los negocios en competencia
- Definir el potencial de ingreso de nuevos competidores
- Identificar la presencia de productos sustitutos.
- Determinar la capacidad negociadora de los proveedores y clientes

GRÁFICO I - ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA

NIVEL PORCENTUAL DE ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA=		51%	POCO ATRACTIVO	MEDIO ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	TIPO	PUNTOS
<b>RIVALIDAD ENTRE LOS NEGOCIOS EN COMPETENCIA</b>			<b>X</b>				
Número de competidores con Recursos y Capacidades similares	Muchos				X	Pocos	3
Velocidad de expansión del mercado	Lenta			X		Rápida	1
Nivel de influencia del precio en la preferencia del consumidor (precios bajos)	Alta	X				Baja	0
Características del producto	Genérico				X	Específico	3
Marcas de prestigio	Pocas				X	Muchas	3
<b>POTENCIAL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES</b>			<b>X</b>				
Economía de escala	Poco				X	Mucho	3
Diferenciación del producto	Escasa				X	Mucha	3
Protección gubernamental	Escasa	X				Mucha	0
Curva de aprendizaje	corta				X	Larga	3
Lealtad de clientes	Alta			X		Baja	1
Requerimientos de capital para inversión	Altos	X				Bajos	0
Políticas que regulan la actividad	Restrictivas				X	Flexibles	3
Aranceles y restricciones comerciales internacionales	Restrictivas				X	Flexibles	3
<b>PRESENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>			<b>X</b>				
Disponibilidad de productos sustitutos cercanos	Alta				X	Baja	3
Precios de los productos sustitutos	Bajos			X		Altos	1
Preferencia de clientes por productos sustitutos	Creciendo			X		Decreciendo	1
<b>CAPACIDAD NEGOCIADORA DE LOS PROVEEDORES</b>			<b>X</b>				
Número de proveedores disponibles	Pocos	X				Muchos	0
Nivel de influencia de proveedores sobre términos y condiciones comerciales	Alta			X		Baja	1
Relaciones con proveedores	Distante	X				Cercana	0
Sustitutos a productos de proveedores	Pocos	X				Muchos	0
<b>CAPACIDAD NEGOCIADORA DE LOS CLIENTES</b>			<b>X</b>				
Número de clientes disponibles	Pocos	X				Muchos	0
Nivel de influencia de clientes sobre términos y condiciones comerciales	Alta	X				Baja	0
Posibilidad de integración hacia atrás del cliente para auto proveerse	Alta				X	Baja	3

Elaborado por: Walter Velez/ Hugo Guerrero

## GRÁFICO II - EMPRESAS LÍDERES DE LA INDUSTRIA

MATRIZ: LIDERES DE LA INDUSTRIA	
COMPETIDOR	SI ES LÍDER, INDICADOR DE SU LIDERAZGO
GENESYS (SANTOS CMI)	* Referencias * Grandes Capitales * Respaldo de Marcas de prestigios Internacionales
INESA (INPROEL)	* Respaldo Financiero * Liquidez * Tiempo en el Mercado.
OMACONSA	* Equipo Humano * Conocimiento Técnico * Diversificaciones de especialidades Eléctricas

**Elaborado por:** Walter Velez / Hugo Guerrero

### HOJA DE RUTA ESTRATÉGICA

Objetivos: Identificar los beneficios y/o ventajas posicional sean estos, económicos, imagen, negociación o protección.

Determinar la misión: Concienciarnos de la labor de la empresa en el mercado.

Establecer la visión: a través de las metas y objetivos identificar hacia donde querrá llegar la compañía.

Definir los principios: Con el propósito que la empresa defina la forma de trabajar y de existir para alcanzar la visión.

**GRÁFICO III - HOJA DE RUTA ESTRATÉGICA**

ITINERARIO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
HITOS ESTRATÉGICOS	AÑO&MES	COD	BENEFICIOS/VENTAJA POSICIONAL: ECONÓMICOS, IMAGEN, NEGOCIACIÓN, PROTECCIÓN, ETC.
Proveer soluciones integrales en el área eléctrica, dentro y fuera del país.	201602	VI1	Incremento de la masa de ingresos por ventas y optimización de los costos de producción.
Flujo de ingresos anuales por proyectos ejecutados en el exterior supera el 20% de la masa total de ingresos por proyectos dentro y fuera del país	201502	VI2	Crecimiento del portafolio de clientes y mejores referencias comerciales.
Más del 50% de nuestros clientes, repiten la contratación de nuevos proyectos con OMACONSA	201406	VI3	Fortalecimiento de las referencias comerciales, imagen y prestigio.
Calificación del nivel de satisfacción de clientes "Muy bueno" o superior	201402		Fortalecimiento de las referencias comerciales, imagen y prestigio.
Ampliar el portafolio de clientes potenciales y proyectos de corto plazo.	201306	VI4	Fortalecimiento del soporte financiero y capital de trabajo.
Ampliar el portafolio de proveedores potenciales y opciones de productos sustitutos.	201303	VI5	Mejorar la relación de fuerzas con proveedores y conseguir mejores condiciones para la negociación comercial que a su vez permitirá dar a nuestros clientes productos y servicios con mejores costos.

**Elaborado por:** Walter Velez / Hugo Guerrero

**4.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA FASE DE ENRUTAMIENTO.**

Con la nueva declaración estratégica se procedió a elaborar el portafolio de iniciativas con las cuales se podrá avanzar en la ruta estratégica y a cada iniciativa se le definió un indicador de gestión que permite evaluar la efectividad de estas iniciativas. Luego de agrupar los distintos componentes se tuvo como resultado el Mapa de Indicadores Estratégicos en una estructura de Cuadro de Mando Integral o Balance Score Card. A continuación se describen los componentes utilizados.

Las primeras iniciativas resultan de definir la Cadena de Valor la misma que se construye producto de analizar las variables que motivan la compra en los clientes y la oferta de las dos principales empresas del sector comparadas con OMACONSA (ver imagen).

## VARIABLES COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA

Tal como se muestra en el siguiente recuadro, se observa las empresas líderes en la industria. Esto es a través de una serie de variables que indica que Omaconsa está entre las empresas líderes del mercado.

GRÁFICO IV - MATRIZ DE VARIABLES COMPETITIVAS DE LA INDUSTRIA

*PONDERACIÓN 5=NIVEL MUY ALTO, 4=NIVEL ALTO, 3=NIVEL MEDIO, 2=NIVEL BAJO, 1=NIVEL MUY BAJO, 0=NO APLICA*

VARIABLES DE LA INDUSTRIA	EMPRESAS LIDERES DE LA INDUSTRIA		
	GENESYS	INESA	OMACONSA
Respaldo económico e infraestructura	5	5	3
Personal altamente calificado y certificado	4	3	5
Marcas de prestigio	4	4	4
Cumplimiento de estándares de calidad	4	3	5
Buenas referencias de proyectos exitosos	5	3	3
Asesoramiento en automatización industrial	4	3	5
Liderazgo en costos	3	5	4
	<b>29</b>	<b>26</b>	<b>29</b>

PROPUESTA DE VALOR Y ENFOQUE AL CLIENTE

Ejecución de proyectos con estándares internacionales de calidad e innovación tecnológica al mejor costo del mercado

**Elaborado por:** Walter Velez / Hugo Guerrero

En este análisis se realizó una ponderación de cada una de las variables y se determinó una magnitud para cada empresa, esta ponderación generó un peso total por cada empresa y este peso permitió identificar la necesidad de que OMACONSA diseñe una nueva propuesta de valor que a su vez contenga un concepto diferenciador para la propuesta de productos y servicios de OMACONSA.

Es así que se incluyeron las variables “Personal altamente calificado y certificado”, “Cumplimiento de estándares de calidad” y “Asesoramiento en automatización industrial” como oferta diferenciadora y las iniciativas derivadas fueron:

1. Fortalecimiento del soporte financiero y capital de trabajo.
2. Fortalecimiento de las referencias comerciales, imagen y prestigio.
3. Incremento de la masa de ingresos por ventas y optimización de los costos de producción.

El segundo grupo de iniciativas surgió del análisis FODA y este a su vez se generó a partir del análisis PEST (ver imagen). Del análisis FODA se obtuvieron la iniciativas FO las mismas que se orientan a aprovechar las oportunidades y la iniciativas DA que tienen la finalidad de fortalecer los aspectos considerados debilidades o amenazas.

**GRÁFICO V - ANÁLISIS PEST**

PEST	FACTORES	PRO.	IMPACTO		NIV.	EFECTOS
			+	-		
POLITICOS	Mayor flexibilidad para la inversión tecnológica	90%	5		4.50	
POLITICOS	Fortalecimiento del nivel de formación de los estudiantes universitarios especialmente en tecnología	90%	5		4.50	Mayor oferta de mano de obra calificada
POLITICOS	Inversión en proyectos de infraestructura	90%	5		4.50	Nuevas oportunidades de negocio
ECONÓMICOS	Incremento de la inversión del estado en obras de infraestructura	90%	5		4.50	
SOCIALES	Inversión en infraestructura de seguridad ciudadana, cámaras de vigilancia, UPCs, etc	90%	5		4.50	Proyectos
TECNOLÓGICOS	Liberación de aranceles para las importaciones de productos e insumos de tecnología	90%	5		4.50	
POLITICOS	Estabilidad política y económica	80%	5		4.00	
POLITICOS	Buenas relaciones con países de la región	90%	4		3.60	
SOCIALES	Inversión en infraestructura de escuelas, hospitales, parques, etc	90%	4		3.60	Proyectos
SOCIALES	Incremento de programas de asistencia social	90%	2		1.80	
ECONÓMICOS	Incremento gradual del salario mínimo	90%		3	-2.70	Provocaría incremento en los costos de proyectos y pérdida de competitividad con los salarios pagados en la región
ECONÓMICOS	Disminución de la inversión privada extranjera	70%		5	-3.50	Los proyectos podrían concentrarse solo en el estado
POLITICOS	Dificultades y costos adicionales para importar equipos e insumo	80%		5	-4.00	
TECNOLÓGICOS	Empresas foráneas interesadas por captar los proyectos a realizarse en el país	90%		5	-4.50	Empresas foráneas ingresaría ofreciendo mejores costos

Elaborado por: Walter Velez / Hugo Guerrero



GRÁFICO VI - ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Personal altamente capacitado y certificado	Nuevas oportunidades de negocio con el estado
Cumplimiento de estándares de calidad intencionales	Incremento de la oferta de profesionales calificados
	Estabilidad económica y política

INICIATIVAS (FO)
<b>Para aprovechar las oportunidades</b>
FO1 Cumplir con todos los requisitos y formalidades necesarias para contratar con el estado y conseguir apalancamiento financiero.

DEBILIDADES	AMENAZAS
Debil respaldo económico e infraestructura	Incremento de los costos del salario mínimo
Pocas referencias de clientes representativos	Restricciones y dificultades para las importaciones
	Consorcios extranjeros expanden su operación para captar la inversión del estado en proyectos de infraestructura

INICIATIVAS (DA)
<b>Para protejernos de las amenazas</b>
DA1 Fortalecimiento de la imagen institucional y optimización de procesos internos.

Elaborado por: Walter Velez / Hugo Guerrero

El análisis FODA concluyó en las siguientes iniciativas:

4. Cumplir con todos los requisitos y formalidades necesarias para contratar con el estado y conseguir apalancamiento financiero.
5. Fortalecimiento de la imagen institucional y optimización de procesos internos.

Con las primeras iniciativas se procedió a realizar un proceso de explosión de iniciativas con las que se construyó el portafolio de iniciativas. Este proceso consistió en crear una matriz asociada a los objetivos estratégicos que derivaron de la ruta estratégica, propuesta de valor y análisis FODA, con estos elementos se trabajó identificando las acciones necesarias para lograr los objetivos esperados agrupándolas en acciones que impliquen Crear o Adquirir, Eliminar, Incrementa y Reducir (ver imagen).

GRÁFICO VII - PORTAFOLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		PORTAFOLIO DE INICIATIVAS			
COD	ENUNCIADO	CREAR / ADQUIRIR	ELIMINAR	INCREMENTAR	REDUCIR
FO1	<b>Cumplir con todos los requisitos y formalidades necesarias para contratar con el estado y conseguir apalancamiento financiero.</b>	Notarizar y certificar toda la documentación de contratos, estados financieros, nombramientos, etc.	Eliminar conflictos legales pendientes de solución, deficiencias en los contratos laborales, Obligaciones financieras impagas o atrasadas.	Incrementar la promoción y comunicación institucional.	Reducir la Informalidad de los procesos.
		Adquirir certificación ISO 9000 u otra equivalente con alcance internacional			Reducir el nivel de endeudamiento o renegociar obligaciones para generar mayor liquidez financiera
DA1	<b>Fortalecimiento de la imagen institucional y optimización de procesos internos.</b>	Crear la función de marketing			Reducir la Informalidad de los procesos internos.
		Crear la función de Auditoría de procesos internos		Incrementar la promoción y comunicación institucional.	
PV1	<b>Fortalecimiento del soporte financiero y capital de trabajo.</b>	Notarizar y certificar toda la documentación de contratos, estados financieros, nombramientos, etc.	Eliminar conflictos legales pendientes de solución, deficiencias en los contratos laborales, Obligaciones financieras impagas o atrasadas.	Incrementar el apalancamiento financiero para cubrir los requerimientos financieros para capital de trabajo y plan de acción estratégico	Reducir el nivel de endeudamiento o renegociar obligaciones para generar mayor liquidez financiera
PV2	<b>Fortalecimiento de las referencias comerciales, imagen y prestigio.</b>	Poner en marcha plan estratégico de marketing y promoción institucional	Eliminar conflictos legales pendientes de solución, deficiencias en los contratos laborales, Obligaciones financieras impagas o atrasadas.		
		Crear la función de Auditoría de procesos internos que certifique la transparencia en los procesos y la documentación generada.			

GRÁFICO VII - PORTAFOLIO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		PORTAFOLIO DE INICIATIVAS			
COD	ENUNCIADO	CREAR / ADQUIRIR	ELIMINAR	INCREMENTAR	REDUCIR
PV3	Incremento de la masa de ingresos por ventas y optimización de los costos de producción.	Crear nuevos productos / servicios		Incremento de la cuota de mercado.	Reducir costos fijos
VI1	Incremento de la masa de ingresos por ventas y optimización de los costos de producción.	Crear nuevos productos / servicios		Incremento de la cuota de mercado.	Reducir costos fijos
VI2	Crecimiento del portafolio de clientes y mejores referencias comerciales.	Contratar consultoría de marketing internacional		Incremento de la cuota de mercado.	
VI3	Fortalecimiento de las referencias comerciales, imagen y prestigio.			Incrementar la promoción y comunicación institucional.	
VI4	Fortalecimiento del soporte financiero y capital de trabajo.	Notarizar y certificar toda la documentación de contratos, estados financieros, nombramientos, etc.	Eliminar conflictos legales pendientes de solución, deficiencias en los contratos laborales, Obligaciones financieras impagas o atrasadas.	Incrementar el apalancamiento financiero para cubrir los requerimientos financieros para capital de trabajo y plan de acción estratégico	Reducir el nivel de endeudamiento o renegociar obligaciones para generar mayor liquidez financiera
VI5	Mejorar la relación de fuerzas con proveedores y conseguir mejores condiciones para la negociación comercial que a su vez permitirá dar a nuestros clientes productos y servicios con mejores costos.	Crear la función para la administración de relación con proveedores		Incrementar portafolio de proveedores potenciales y nuevas marcas.	
PV4	Ejecución de proyectos con estándares internacionales de calidad e innovación tecnológica al mejor costo del mercado	Capacitar al personal sobre optimización de procesos y contratar una firma consultora para implementar SixSigma o Lean.	Eliminar actividades que no agregan valor y que representan costos innecesarios o poco aprovechables		Reducir costos fijos
PV5	Comunicar la propuesta de valor			Charlas, seminarios y almuerzos con ejecutivos de las empresas potenciales clientes.	

Elaborado por: Walter Velez / Hugo Guerrero

El siguiente análisis se efectuó con la finalidad de filtrar aquellas iniciativas de mayor factibilidad, y que tuvieran el mayor impacto en los resultados pero a su vez también tengan costos accesibles y que se puedan cristalizar en tiempos apropiados, el análisis se lo denominó Matriz de la Estrategia Principal.

Las iniciativas se organizaron dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y a su vez se consolidaron en un solo mapa estratégico con la inclusión de indicadores gestión considerados regulares, o dicho de otra manera se consolidaron los indicadores de gestión relacionados con las iniciativas estrategias y los indicadores de gestión que regularmente son parte del monitoreo del desempeño de negocio.

La resultante fue el cuadro de mando integral que presentamos a continuación:

GRÁFICO VIII – HOJA DE TRABAJO PARA REGISTRAR VALORES OBTENIDOS DE LA MEDICIÓN DE INDICADORES

PERSPECTIVA (BSC)	COD	INICIATIVAS	RESULTADOS ESPERADOS	INDUCTOR	INDICADOR	UNIDAD DE MEDICION	RESPONSABLE	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICION	ORIENTACIÓN DE LA META	
FINANZAS	F1	Incrementar el apalancamiento financiero para cubrir los requerimientos financieros para capital de trabajo y plan de acción estratégico.	Mejorar las condiciones de liquidez que permitan contar con los recursos financieros para llevar a cabo los proyectos y presupuestos operativos y estratégicos	F2, F3, P1	Prueba Acida	Nº de veces	Gerente Financiero	$(\text{Caja} + \text{Bancos} + \text{CXC}) / \text{Pasivo Corriente}$	Mensual	Incrementar	
	F2	Reducción de costos administrativos fijos y optimización de costos variables.	Identificar actividades y gastos que no son indispensables y que fundamentalmente no entregan valor a nuestros clientes. Optimizar la inversión de negocio, provocando el máximo rendimiento de cada dólar invertido.		Absorción de costos	Dólares	Gerente Financiero	$\text{Utilidad Bruta} - \text{Costo Total}$	Mensual	Incrementar	
	F3	Incremento de la masa de ingresos por ventas	Incrementar participación de mercado, promoviendo ventas en nuevos segmentos de mercado e incrementando las ventas en los mercados tradicionales y de esta manera garantizar superavit financiero y sustentabilidad del negocio.		C1, C2, C5	Monto facturado en el período	Dólares	Gerente Comercial	Suma comprobantes de venta del periodo.	Diario	Incrementar
						Crecimiento de las ventas	Porcentaje	Gerente Comercial	$(\text{Vtas.del.periodo} - \text{Vtas.periodo.anterior}) / (\text{Vtas.periodo.anterior} * 100)$	Mensual	Incrementar
						Crecimiento en la participación de mercado	Porcentaje	Gerente Comercial	$[(\text{Vtas.de.la.empresa.en.el.periodo} / \text{Total Ventas.del.Mercado}) * 100 - (\text{Vtas.de.la.empresa.periodo.anterior} / \text{Total Ventas.del.Mercado.periodo.anterior})] - 100$	Mensual	Incrementar
						Ventas sobre marketing	Nº de veces	Gerente Financiero	$\text{Vantas netas} / \text{Costos de mercadeo y publicidad}$	Mensual	Incrementar
						Crecimiento de las ventas en términos reales	Porcentaje	Gerente Comercial	$[\text{Vta.periodo} / (1 + \text{Porc.crecimiento.precio}) - \text{Vtas.periodo.anterior} / \text{Vtas.periodo.anterior} * 100]$	Mensual	Incrementar
						Crecimiento de las ventas en comparación al record histórico	Porcentaje	Gerente Comercial	$(\text{Vtas.del.periodo} - \text{Vtas.record.histórico}) / (\text{Vtas.record.histórico} * 100)$	Mensual	Incrementar

GRÁFICO VIII – HOJA DE TRABAJO PARA REGISTRAR VALORES OBTENIDOS DE LA MEDICIÓN DE INDICADORES

PERSPECTIVA (BSC)	COD	INICIATIVAS	RESULTADOS ESPERADOS	INDUCTOR	INDICADOR	UNIDAD DE MEDICION	RESPONSABLE	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICION	ORIENTACIÓN DE LA META
CLIENTES	C1	Crear y comercializar nuevos productos / servicios dirigidos a nuevos segmentos de mercado.	Incrementar el portafolio de productos y servicios de manera que puedan ser atractivos para nuevos segmentos de mercado, manteniendo la calidad de los servicios pero al mismo tiempo presentando alternativas innovadoras con	C2, C3	Monto facturado a nuevos clientes	Dólares	Gerente Comercial	Suma comprobantes de venta de clientes creados durante los últimos 12 meses	Mensual	Incrementar
					Monto facturado por nuevos productos	Dólares	Gerente Comercial	Suma de las ventas registradas por productos creados durante los últimos 12 meses	Mensual	Incrementar
	C2	Incrementar la promoción y comunicación institucional.	Acciones que permitan mejorar el posicionamiento de la empresa entre las preferencias del mercado, actividades que generen incidencia y espacios donde nuestra empresa se exprese y se haga conocer	C5	Monto invertido en actividades de promoción y publicidad	Dólares	Gerente Marketing	Suma comprobantes de pago relacionado con tareas de promoción	Mensual	Incrementar
	C3	Incremento de la cuota de mercado.	Incremento en la participación de mercado, medido en función del monto facturado por nuestra empresa vs el monto total facturado en la industria principal en la que participamos. Por la dificultad de calcular el monto total facturado por la industria, se requerirá estudios de empresas especializadas en este tipo de estimaciones.	C5	Participación de Mercado	Porcentaje	Gerente Comercial	$\text{Monto facturado del periodo} / \text{Monto total facturado x la industria en el periodo} * 100$	Anual	Incrementar
C4	Dar charlas, seminarios y almuerzos con ejecutivos de empresas, presentando nuestra propuesta de valor.	Establecer contacto cercano con potenciales clientes y transmitirles la propuesta de valor institucional. Hacer conocer nuestra propuesta.	C5	Nivel de socialización de la propuesta de valor	Porcentaje	Gerente Marketing	$\text{N}^\circ \text{ De clientes que conocen y entienden la propuesta de valor} / \text{N}^\circ \text{ Total de clientes encuestados}$	Mensual	Incrementar	

GRÁFICO VIII – HOJA DE TRABAJO PARA REGISTRAR VALORES OBTENIDOS DE LA MEDICIÓN DE INDICADORES

PERSPECTIVA (BSC)	COD	INICIATIVAS	RESULTADOS ESPERADOS	INDUCTOR	INDICADOR	UNIDAD DE MEDICION	RESPONSABLE	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICION	ORIENTACIÓN DE LA META
CLIENTES	C5	Poner en marcha plan estratégico de marketing y promoción institucional	Hacer levantamiento de información y estudios de mercado para identificar preferencias y expectativas del mercado. Con esta información poner en marcha un plan de acción motivar la demanda de nuestros productos y servicios en los nuevos segmentos de mercado y en los segmentos tradicionales.	F1, O3,	Absorción de costos de marketing y publicidad	Dólares	Gerente Marketing	Utilidad Bruta - Costos de Mercadeo	Mensual	Incrementar
	C6	Fidelización de Clientes	Retención de clientes maduros, evaluando permanentemente el nivel de satisfacción y promoviendo una agradable experiencia en cada contacto del cliente con los productos y servicios que ofrece la empresa.	P4	Monto facturado a clientes maduros	Dólares	Gerente Comercial	Suma comprobantes de venta de clientes creados hace más de 12 meses	Mensual	Incrementar
	C7	Incrementar la atención de Pedidos de Clientes	Recepción y atención de los pedidos tanto de clientes nuevos y ocasionales como de los clientes recurrentes evitando que existan atrasos o pendientes	P6, O4	Numero de pedidos de compra atendidos	Porcentaje	Gerente Comercial	Número de pedidos facturados / Núm de pedidos recibidos	Mensual	Incrementar
	C8	Gestión de Cobranzas	Realizar las acciones necesarias para asegurar que las ventas efectivas generen el ingreso de los valores respectivos en los plazos convenidos.		Efectividad de la gestión de cobranza	Porcentaje	Gerente Financiero	Cobros - Ventas	Mensual	Incrementar

GRÁFICO VIII – HOJA DE TRABAJO PARA REGISTRAR VALORES OBTENIDOS DE LA MEDICIÓN DE INDICADORES

PERSPECTIVA (BSC)	COD	INICIATIVAS	RESULTADOS ESPERADOS	INDUCTOR	INDICADOR	UNIDAD DE MEDICION	RESPONSABLE	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICION	ORIENTACIÓN DE LA META
PROCESOS	P1	Transparentar la información financiera y tributaria de la empresa y actualizarla para que quede lista para presentar a las instituciones financieras	Auditar todos los contratos y obligaciones tributarias y financieras para asumir control de todos los compromisos y en los casos que requiera, deben ser actualizados para poder tenerlos a mano en el momento en que se requiera cualquier documentación	P7	Nivel de control de documentos	Porcentaje	Auditoría	$N^{\circ}$ de documentos certificados y bajo control / $N^{\circ}$ Total de documentos a ser controlados * 100	Mensual	Incrementar
	P2	Optimizar costos en los procesos internos, contratar Auditoría de procesos internos que certifique la transparencia en los procesos y la documentación existente.	Auditar el estado de los procesos de negocio para identificar posibles deficiencias y/o costos que pueden suprimirse o disminuirse	P7, O2,	Absorción de costos acumulados de procesos	Dólares	Gerente Administrativo	Utilidad Bruta - Costos Acumulados de procesos	Mensual	Incrementar
	P3	Eliminar conflictos legales pendientes de solución, deficiencias en los contratos laborales, Obligaciones financieras impagas o atrasadas.	Regularizar todos los contratos y compromisos para encausarlos en un orden transparente y controlado que sirva como referencia para la calificación positiva de instituciones financieras y del estado.	P5, P6	Nivel de control de contratos y compromisos con terceros	Porcentaje	Auditoría	$N^{\circ}$ de contratos bajo control / $N^{\circ}$ Total de contratos a ser controlados * 100	Mensual	Incrementar
	P4	Evaluación permanente del nivel de satisfacción de clientes.	Medir el nivel de satisfacción y preferencia de nuestros clientes	O3	Nivel de satisfacción de clientes	Porcentaje	Gerente Marketing	Calificación Promedio recopilada de las encuestas hechas a los clientes	Mensual	Incrementar
	P5	Notarizar y certificar toda la documentación de contratos, estados financieros, nombramientos, etc.	Formalizar y regularizar toda la documentación de contratos y compromisos de la institución. Asegurar que los contratos estén debidamente archivados y completos en todas sus partes así como también la revisión por parte de asesores legales que recomienden cambios de fondo y forma de la documentación oficial.	P6	Nivel de certificación de la documentación de contratos y compromisos de la institución	Porcentaje	Auditoría	$N^{\circ}$ de contratos certificados / $N^{\circ}$ Total de contratos a ser certificados * 100	Mensual	Incrementar



GRÁFICO VIII – HOJA DE TRABAJO PARA REGISTRAR VALORES OBTENIDOS DE LA MEDICIÓN DE INDICADORES

PERSPECTIVA (BSC)	COD	INICIATIVAS	RESULTADOS ESPERADOS	INDUCTOR	INDICADOR	UNIDAD DE MEDICION	RESPONSABLE	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICION	ORIENTACIÓN DE LA META
PROCESOS	P6	Automatizar los procesos internos y reducir la informalidad en su ejecución.	Automatizar los procesos internos para reducir a informalidad y la discrecionalidad en la ejecución de los mismos		Nivel de automatización de procesos	Porcentaje	Gerencia TI	$N^{\circ}$ de procesos automatizados / $N^{\circ}$ Total de procesos internos * 100	Mensual	Incrementar
	P7	Adquirir certificación ISO 9000 u otra equivalente con alcance internacional.	Iniciar y conseguir certificación ISO 9000 u otra certificación de un sistema de calidad con alcance internacional	F1	Porcentaje de avance del proyecto de certificación	Porcentaje	Gerente Administrativo	Porcentaje extraído del informe mensual de avances del proyecto	Mensual	Incrementar
	P8	Administración de relación con proveedores que permitan incrementar el portafolio de proveedores y de productos sustitutos	Se encarga de la búsqueda de nuevos proveedores con mejores condiciones comerciales y que además ofrezcan nuevas alternativas de productos y soluciones		Monto comprado a nuevos proveedores	Dólares	Gerente Logístico	Suma comprobantes de compra de proveedores creados durante los últimos 12 meses	Mensual	Incrementar
					Monto compra de nuevos productos	Dólares	Gerente Logístico	Suma de las compras registradas por productos creados durante los últimos 12 meses	Mensual	Incrementar
	P9	Incremento de productividad	Optimización de los procesos internos	O4	Rotación del inventario	N° de veces	Gerente Logístico	Costo de ventas / Promedio de existencias	Mensual	Incrementar
					Variación de las ventas	Porcentaje	Gerente Comercial	$(Ventas.reales - Vtas.Pptadas) / Vtas.Pptadas * 100$	Mensual	Incrementar
					Avance promedio portafolio de proyectos	Porcentaje	Gerente Logístico	Promedio del porcentaje de avance de los proyectos en curso	Mensual	Incrementar
					Variación de los costos	Porcentaje	Gerente Financiero	$(Costos reales - Costos Pptados) / Costos.Pptados * 100$	Mensual	Disminuir

GRÁFICO VIII – HOJA DE TRABAJO PARA REGISTRAR VALORES OBTENIDOS DE LA MEDICIÓN DE INDICADORES

PERSPECTIVA (BSC)	COD	INICIATIVAS	RESULTADOS ESPERADOS	INDUCTOR	INDICADOR	UNIDAD DE MEDICION	RESPONSABLE	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICION	ORIENTACIÓN DE LA META
CONOCIMIENTO	01	Capacitación al personal contable sobre las reformas tributaria y la aplicación de normas NIIF	Capacitación al personal para efectos de cumplir con los requerimientos legales de la información financiera		Cumplimiento del plan de capacitación financiera	Porcentaje	Gerente RRHH	$\text{Sumatoria de (horas * persona) recibidas} / \text{Sumatoria (horas * persona) plan de capacitación} * 100$	Mensual	Incrementar
	02	Capacitación en Costo ABC y presupuesto a los líderes funcionales.	Capacitación necesaria para generar una cultura de optimización de costos		Cumplimiento del plan de capacitación de optimización de costos	Porcentaje	Gerente RRHH	$\text{Sumatoria de (horas * persona) recibidas} / \text{Sumatoria (horas * persona) plan de capacitación} * 100$	Mensual	Incrementar
	03	Capacitar al área comercial y marketing sobre técnicas de marketing directo, marketing internacional, marketing estratégico, innovación, diseño de nuevos productos, servicio al cliente, etc.	Capacitación necesaria para plan de marketing y comunicación institucional		Cumplimiento del plan de capacitación de marketing	Porcentaje	Gerente RRHH	$\text{Sumatoria de (horas * persona) recibidas} / \text{Sumatoria (horas * persona) plan de capacitación} * 100$	Mensual	Incrementar
	04	Capacitar al personal sobre optimización de procesos y contratar una firma consultora para implementar SixSigma o Lean	Capacitación necesaria para optimización de procesos y cumplimiento de estándares de calidad		Cumplimiento del plan de capacitación de procesos	Porcentaje	Gerente RRHH	$\text{Sumatoria de (horas * persona) recibidas} / \text{Sumatoria (horas * persona) plan de capacitación} * 100$	Mensual	Incrementar
	05	Innovación & Mejores Prácticas	Nuevos productos y servicios o mejoras a los actuales		Índice de inversión en investigación y desarrollo	Porcentaje	Gerente Financiero	$\text{Costos.I+D} / \text{Costos totales} * 100$	Mensual	Incrementar

GRÁFICO VIII – HOJA DE TRABAJO PARA REGISTRAR VALORES OBTENIDOS DE LA MEDICIÓN DE INDICADORES

PERSPECTIVA (BSC)	COD	INICIATIVAS	RESULTADOS ESPERADOS	INDUCTOR	INDICADOR	UNIDAD DE MEDICION	RESPONSABLE	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICION	ORIENTACIÓN DE LA META
CONOCIMIENTO	06	Mejorar la motivación y compromiso de empleados	Fomentar la participación activa del personal, comprometidos con alcanzar las metas de negocio y las individuales		Monto invertido en reconocimientos y bonos x buenos resultados	Dólares	Gerente RRHH	Suma de premios y bonos dados en reconocimiento al buen desempeño	Mensual	Incrementar
					Absorción de la inversión en reconocimientos x buen desempeño	Dólares	Gerente RRHH	Utilidad Bruta - Inversión en reconocimientos a empleados	Mensual	Incrementar
					Remuneración promedio empleado	Dólares	Gerente RRHH	Total Salarios / N° Empleados	Mensual	Incrementar
					Índice de clima laboral	Porcentaje	Gerente RRHH	Encuesta de clima laboral	Mensual	Incrementar
					Rotación del personal	Porcentaje	Gerente RRHH	Personal dado de baja/N° Empleados	Mensual	Disminuir
					N° de mejoras a los procesos implementadas	N° de veces	Gerente RRHH	Suma de mejoras implementadas	Mensual	Incrementar
					Índice de asistencia del personal	Porcentaje	Gerente RRHH	N° Empleados presentes / Total de empleados	Diaria	Incrementar
					Índice de puntualidad	Porcentaje	Gerente RRHH	N° Empleados presentes y que ingresan a trabajar puntualmente / Total de empleados	Diaria	Incrementar

Elaborado por: Walter Velez / Hugo Guerrero

## ALINEAR EL CAPITAL HUMANO A LA ESTRATEGIA

Tomando como insumo el mapa estratégico se realizó la medición de los valores actuales para los indicadores de gestión y se definió el punto de partida o línea base. Se definieron metas y los umbrales de tolerancia para las mediciones de los próximos 3 meses.

Se asoció la matriz con las metas esperadas y los incentivos salariales en base a unos resultados financieros mínimos de donde se obtendrían los recursos para el pago de los bonos e incentivos. La política establecida determinó que los bonos serían pagados al 100% siempre que se alcancen o superen las metas, al 50% si la medición era inferior a la meta pero tenía que estar dentro de los límites tolerables y para las mediciones inferior a los límites tolerables, no se pagaría incentivo, resultando la siguiente matriz.

GRÁFICO IX - ALINEACIÓN DE INCENTIVOS SALARIALES CON EL PLAN ESTRATÉGICO

1 de 3

PERSPECTIVA	COD	INICIATIVAS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDICIÓN	METAS - LOGROS X PERIODO									
					PESOS	LA01	INDICADOR	VALOR	LA02	INDICADOR	VALOR	LA03	INDICADOR	VALOR
FINANZAS	F1	Incrementar el apalancamiento financiero para cubrir los requerimientos financieros para capital de trabajo y plan de acción estratégico.	Prueba Acida	N° de veces	3.0%	0.65	100%	\$ 29	0.65	50%	\$ 15	0.72	50%	\$ 18
					3.0%	\$ 2,339	100%	\$ 29	\$ 2,100	50%	\$ 15	\$ 2,458	100%	\$ 36
	F2	Reducción de costos administrativos fijos y optimización de costos variables.	Absorción de costos	Dólares	3.0%	\$ 24,600	50%	\$ 14	\$ 24,800	50%	\$ 15	\$ 27,100	100%	\$ 36
					3.0%	6.0%	100%	\$ 29	6.0%	50%	\$ 15	6.0%	0%	\$ 0
					3.0%	6.0%	100%	\$ 29	6.0%	50%	\$ 15	6.0%	0%	\$ 0
	F3	Incremento de la masa de ingresos por ventas	Crecimiento en la participación de mercado	Porcentaje	2.0%	6.0%	100%	\$ 19	6.0%	50%	\$ 10	6.0%	0%	\$ 0
					3.0%	6.0%	100%	\$ 14	6.0%	50%	\$ 15	6.0%	0%	\$ 0
					3.0%	6.0%	100%	\$ 29	6.0%	50%	\$ 15	6.0%	0%	\$ 0

PERSPECTIVA	COD	INICIATIVAS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDICIÓN	METAS - LOGROS X PERIODO									
					PISOS	LA01	INDICADOR	VALOR	LA02	INDICADOR	VALOR	LA03	INDICADOR	VALOR
CLIENTES	C1	Crear y comercializar nuevos productos / servicios dirigidos a nuevos segmentos de mercado.	Monto facturado a nuevos clientes	Dólares	3.0%	\$ 0	0%	\$ 0	\$ 200	0%	\$ 0	\$ 677	0%	\$ 0
			Monto facturado por nuevos productos	Dólares	3.0%	\$ 0	0%	\$ 0	\$ 200	0%	\$ 0	\$ 677	0%	\$ 0
	C2	Incrementar la promoción y comunicación institucional.	Monto invertido en actividades de promoción y publicidad	Dólares	3.0%	\$ 500	0%	\$ 0	\$ 1,200	50%	\$ 15	\$ 2,300	100%	\$ 36
	C3	Incremento de la cuota de mercado.	Participación de Mercado	Porcentaje	3.0%	6.0%	100%	\$ 29	6.0%	50%	\$ 15	6.0%	0%	\$ 0
	C4	Dar charlas, seminarios y almuerzos con ejecutivos de empresas, presentando muestra propuesta de valor.	Nivel de socialización de la propuesta de valor	Porcentaje	3.0%	10.0%	50%	\$ 14	8.0%	0%	\$ 0	30.0%	50%	\$ 18
	C5	Poner en marcha plan estratégico de marketing y promoción institucional	Absorción de costos de marketing y publicidad	Dólares	2.0%	\$ 2,700	100%	\$ 19	\$ 2,690	50%	\$ 10	\$ 3,100	100%	\$ 24
	C6	Fidelización de Clientes	Monto facturado a clientes maduros	Dólares	2.0%	\$ 24,600	50%	\$ 10	\$ 24,600	50%	\$ 10	\$ 26,423	50%	\$ 12
	C7	Incrementar la atención de Pedidos de Clientes	Numero de pedidos de compra atendidos	Porcentaje	3.0%	100%	100%	\$ 29	72%	100%	\$ 29	80%	50%	\$ 18
C8	Gestión de Cobranzas	Efectividad de la gestión de cobranza	Porcentaje	3.0%	86%	100%	\$ 29	72%	100%	\$ 29	80%	50%	\$ 18	
PROCESOS	P1	Transparentar la información financiera y tributaria de la empresa y actualizarla para que quede lista para presentar a las instituciones financieras	Nivel de control de documentos	Porcentaje	2.0%	10%	0%	\$ 0	25%	0%	\$ 0	80%	100%	\$ 24
	P2	Optimizar costos en los procesos internos, contratar Auditoría de procesos internos que certifique la transparencia en los procesos y la documentación existente.	Absorción de costos acumulados de procesos	Dólares	2.0%	\$ 2,339	100%	\$ 19	\$ 2,100	50%	\$ 10	\$ 2,458	100%	\$ 24
	P3	Eliminar conflictos legales pendientes de solución, deficiencias en los contratos laborales, Obligaciones financieras impagas o atrasadas.	Nivel de control de contratos y compromisos con terceros	Porcentaje	2.0%	10%	0%	\$ 0	25%	0%	\$ 0	80%	100%	\$ 24
	P4	Evaluación permanente del nivel de satisfacción de clientes.	Nivel de satisfacción de clientes	Porcentaje	3.0%	86%	100%	\$ 29	72%	100%	\$ 29	80%	50%	\$ 18
	P5	Notarizar y certificar toda la documentación de contratos, estados financieros, nombramientos, etc.	Nivel de certificación de la documentación de contratos y compromisos de la institución	Porcentaje	3.0%	10%	0%	\$ 0	25%	0%	\$ 0	80%	100%	\$ 36
	P6	Automatizar los procesos internos y reducir la Informalidad en su ejecución.	Nivel de automatización de procesos	Porcentaje	3.0%	50%	50%	\$ 14	60%	50%	\$ 15	80%	100%	\$ 36
	P7	Adquirir certificación ISO 9000 u otra equivalente con alcance internacional.	Porcentaje de avance del proyecto de certificación	Porcentaje	2.0%	5%	0%	\$ 0	25%	50%	\$ 10	40%	0%	\$ 0
	P8	Administración de relación con proveedores que permitan incrementar el portafolio de proveedores y de productos sustitutos	Monto comprado a nuevos proveedores	Dólares	3.0%	\$ 0	0%	\$ 0	\$ 500	0%	\$ 0	\$ 1,200	50%	\$ 18
			Monto compra de nuevos productos	Dólares	3.0%	\$ 0	0%	\$ 0	\$ 500	0%	\$ 0	\$ 2,000	100%	\$ 36
P9	Incremento de productividad	Rotación del inventario	N° de veces	3.0%	1.15	50%	\$ 14	0.90	0%	\$ 0	1.30	0%	\$ 0	
		Variación de las ventas	Porcentaje	3.0%	6.0%	100%	\$ 29	6.0%	50%	\$ 15	6.0%	0%	\$ 0	
		Variación de los costos	Porcentaje	3.0%	3.0%	100%	\$ 29	6.0%	100%	\$ 29	3.0%	100%	\$ 36	

PERSPECTIVA	COD	INICIATIVAS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	METAS - LOGROS X PERIODO									
					PESOS	LA01	INDICADOR	VALOR	LA02	INDICADOR	VALOR	LA03	INDICADOR	VALOR
CONOCIMIENTO	01	Capacitación al personal contable sobre las reformas tributaria y la aplicación de normas NIIF	Cumplimiento del plan de capacitación financiera	Porcentaje	1.0%	20.0%	0%	\$ 0	40.0%	0%	\$ 0	50.0%	0%	\$ 0
	02	Capacitación en Costo ABC y presupuesto a los líderes funcionales.	Cumplimiento del plan de capacitación de optimización de costos	Porcentaje	2.0%	20.0%	0%	\$ 0	40.0%	0%	\$ 0	50.0%	0%	\$ 0
	03	Capacitar al área comercial y marketing sobre técnicas de marketing directo, marketing internacional, marketing estratégico, innovación, diseño de nuevos productos, servicio al cliente, etc.	Cumplimiento del plan de capacitación de marketing	Porcentaje	3.0%	20.0%	0%	\$ 0	40.0%	0%	\$ 0	50.0%	0%	\$ 0
	04	Capacitar al personal sobre optimización de procesos y contratar una firma consultora para implementar SixSigma o Lean	Cumplimiento del plan de capacitación de procesos	Porcentaje	3.0%	20.0%	0%	\$ 0	40.0%	0%	\$ 0	50.0%	0%	\$ 0
	05	Innovación & Mejores Prácticas	Índice de inversión en investigación y desarrollo	Porcentaje	3.0%	0.0%	100%	\$ 29	0.0%	100%	\$ 29	0.0%	100%	\$ 36
	06	Mejorar la motivación y compromiso de empleados	Monto invertido en reconocimientos y bonos x buenos resultados	Dólares	3.0%	\$ 500	100%	\$ 29	\$ 700	100%	\$ 29	\$ 1,266	100%	\$ 36
			Índice de clima laboral	Porcentaje	2.0%	52.0%	50%	\$ 10	65.0%	50%	\$ 10	90.0%	100%	\$ 24
			Rotación del personal	Porcentaje	3.0%	1.6%	100%	\$ 29	1.1%	100%	\$ 29	0.4%	0%	\$ 0
			Índice de asistencia del personal	Porcentaje	3.0%	99.0%	100%	\$ 29	97.0%	50%	\$ 15	94.0%	0%	\$ 0
			Índice de puntualidad	Porcentaje	3.0%	92.0%	50%	\$ 14	95.0%	100%	\$ 29	98.0%	100%	\$ 36
						<u>100.0%</u>			<u>\$ 552</u>			<u>\$ 441</u>		<u>\$ 605</u>

Elaborado por: Walter Velez / Hugo Guerrero

#### 4.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA FASE DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA.

La planificación operativa denominada Plan de Acción Estratégica (PAE) permitió elaborar un cronograma de trabajo detallado y presupuestar los gastos e inversiones necesarias para implementar la estrategia.

El PAE se elaboró desde el portafolio de iniciativas ordenándolas en relación causa – efecto y proporcionando una secuencia cronológica. Otro grupo de iniciativas surgieron de la matriz de riesgos, la misma que aportó con iniciativas de prevención de posibles incidentes o contingencias que afectaran negativamente la ejecución del plan de acción.

## MATRIZ DE RIESGOS

Se realizó un ranking de los riesgos potenciales analizando la probabilidad de ocurrencia y el impacto que tendría este sobre la ejecución del plan estratégico. El ranking ubicó como principal riesgo, el relacionado con la falta de proveedores para la capacitación del personal y en segundo lugar las limitaciones que anticipamos para la iniciativa de conseguir nuevos proveedores.

**GRÁFICO X – PLAN DE ACCIÓN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS**

RIESGO	CAUSAS Y CONDICIONES	EFECTOS	ACCIONES DE MITIGACIÓN	RESPONSABLE	ACCION INICIA	PRO.	IMP.	NIV.
No se dispone de proveedores que den la capacitación en las fechas planificadas.	1. La especialización de los temas limita las opciones disponibles en el entorno.	No se recibe la formación esperada	1. Búsqueda anticipada de alternativas. 2. Buscar opciones de capacitación a distancia o por video conferencia.	Gerente RRHH	201302	90%	5	4.50
No existen las herramientas para establecer nuevas relaciones con proveedores.	1. El mercado está dominado por unos pocos proveedores. 2. Proveedores actuales limitan o interfieren el acceso a nuevos proveedores.	Debemos someternos a las condiciones comerciales que imponen los proveedores, es poco lo que podemos negociar.	1. Contratar una asesoría que garantice acceso a nuevos proveedores y mejores condiciones de negociación	Gerente Comercial	201303	90%	5	4.50
Asesoría inapropiada para ejecutar proyecto	1. Elevados costos de asesoría. 2. No existen firmas asesoras certificadas disponibles en el entorno	Proyectos con resultados deficientes o incompletos	1. Búsqueda anticipada de alternativas. 2. Contratar un experto en proyectos como parte del staff de la empresa	Gerente RRHH	201306	75%	5	3.75
Nuevos actores ofrecen opciones más atractivas para clientes.	1. Ingreso al mercado de firmas internacionales con ofertas atractivas.	Perdida de mercado, disminución de las ventas	1. Optimizar costos y procesos. 2. Establecer alianzas con firmas extranjeras para obtener representación en la región	Gerente Marketing	201306	90%	4	3.60
La capacidad instalada no abastece para el despacho de la totalidad de los pedidos recibidos	1. La cantidad del personal y la infraestructura no abastece el número de pedidos a despachar.	Demoras en el despacho, reclamo de clientes, devoluciones	1. Buscar opción de tercerizar el despacho. 2. Adquirir tecnología que agilite el despacho.	Gerente Logístico	201302	80%	4	3.20
Sistema financiero adopte políticas más rígidas para dar créditos a intereses bajos	1. Recesión económica y/o políticas gubernamentales contra entidades financieras	Dificultad para conseguir apalancamiento financiero en la banca	1. Analizar alternativas en el mercado bursatil. 2. Analizar alternativas en ONG's y/o programas de financiamiento del estado.	Gerente Financiero	201306	80%	4	3.20
Período de crisis podría provocar que los niveles de mora de clientes se incrementen	1. Recesión económica	Incremento de los niveles de mora de la cartera de clientes	1. Aplicar políticas de crédito que limiten los plazos. 2. Buscar opciones para tercerizar la cobranza.	Gerente Financiero	201302	70%	4	2.80

**Elaborado por:** Walter Velez / Hugo Guerrero



## PLAN DE ACCION ESTRATÉGICA

Se consolidaron la iniciativas, se puso un orden cronológico y se determinó el costo estimado para su puesta en marcha, la resultante la denominamos matriz de acción estratégica.

GRÁFICO XI – PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

TOTAL= \$ 84,500.00

1 de 3

COD	ACTIVIDADES / INICIATIVAS	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE	INICIA R EN	DURAC IÓN	PRESUPUES TO USD\$	RIESGOS
01	Capacitación al personal contable sobre las reformas tributaria y la aplicación de normas NIIF	Capacitación al personal para efectos de cumplir con los requerimientos legales de la información financiera	Gerente RRHH	201302	30 días	\$ 1,000.00	
02	Capacitación en Costo ABC y presupuesto a los líderes funcionales.	Capacitación necesaria para generar una cultura de optimización de costos	Gerente RRHH	201304	15 días	\$ 1,000.00	No se dispone de proveedores que den la capacitación en las fechas planificadas
03	Capacitar al área comercial y marketing sobre tecnicas de marketing directo, marketing internacional, marketing estratégico, innovación, diseño de nuevos productos, servicio al cliente, etc.	Capacitación necesaria para plan de marketing y comunicación institucional	Gerente RRHH	201304	45 días	\$ 3,000.00	
04	Capacitar al personal sobre optimización de procesos y contratar una firma consultora para implementar SixSigma o Lean	Capacitación necesaria para optimización de procesos y cumplimiento de estándares de calidad	Gerente RRHH	201305	20 días	\$ 1,000.00	No se dispone de proveedores que den la capacitación en las fechas planificadas
05	Innovación & Mejoras a los productos y servicios actuales	Nuevos productos y servicios o mejoras a los actuales	Gerente Financiero	201307	60 días	\$ 5,000.00	
06	Mejorar la motivación y compromiso de empleados	Fomentar la participación activa del personal, comprometidos con alcanzar las metas de negocio y las individuales	Gerente RRHH	201306	90 días	\$ 5,000.00	
P1	Transparentar la información financiera y tributaria de la empresa y actualizarla para que quede lista para presentar a las instituciones financieras	Auditar todos los contratos y obligaciones tributarias y financieras para asumir control de todos los compromisos y en los casos que requiera, deben ser actualizados para poder tenerlos a mano en el momento en que se requiera cualquier documentación	Auditoría	201304	90 días	\$ 1,000.00	
P2	Optimizar costos en los procesos internos, contratar Auditoría de procesos internos que certifique la transparencia en los procesos y la documentación existente.	Auditar el estado de los procesos de negocio para identificar posibles deficiencias y/o costos que pueden suprimirse o disminuirse	Gerente Administrativo	201307	120 días	\$ 3,000.00	

GRÁFICO XI – PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

TOTAL= \$ 84,500.00

2 de 3

COD	ACTIVIDADES / INICIATIVAS	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE	INICIA R EN	DURAC IÓN	PRESUPUEST O USD\$	RIESGOS
P3	Eliminar conflictos legales pendientes de solución, deficiencias en los contratos laborales, Obligaciones financieras impagas o atrasadas.	Regularizar todos los contratos y compromisos para encausarlos en un orden transparente y controlado que sirva como referencia para la calificación positiva de instituciones financieras y del estado.	Auditoría	201307	90 días	\$ 2,000.00	
P4	Evaluación permanente del nivel de satisfacción de clientes.	Medir el nivel de satisfacción y preferencia de nuestros clientes	Gerente Marketing	201306	30 días	\$ 1,000.00	
P5	Notarizar y certificar toda la documentación de contratos, estados financieros, nombramientos, etc.	Formalizar y regularizar toda la documentación de contratos y compromisos de la institución. Asegurar que los contratos estén debidamente archivados y completos en todas sus partes así como también la revisión por parte de asesores legales que recomienden cambios de fondo y forma de la documentación oficial.	Auditoría	201307	90 días	\$ 1,000.00	
P6	Automatizar los procesos internos y reducir la Informalidad en su ejecución.	Automatizar los procesos internos para reducir a informalidad y la discrecionalidad en la ejecución de los mismos	Gerencia TI	201310	180 días	\$ 20,000.00	Asesoría inapropiada para ejecutar proyecto
P7	Adquirir certificación ISO 9000 u otra equivalente con alcance internacional.	Iniciar y conseguir certificación ISO 9000 u otra certificación de un sistema de calidad con alcance internacional	Gerente Administrativo	201401	180 días	\$ 5,000.00	Asesoría inapropiada para ejecutar proyecto
P8	Administración de relación con proveedores que permitan incrementar el portafolio de proveedores y de productos sustitutos	Se encarga de la búsqueda de nuevos proveedores con mejores condiciones comerciales y que además ofrezcan nuevas alternativas de productos y soluciones	Gerente Logístico	201305	60 días	\$ 3,000.00	No existen las herramientas para establecer nuevas relaciones con proveedores
P9	Incremento de productividad	Optimización de los procesos internos	Gerente Financiero	201310	180 días	\$ 1,000.00	
C1	Crear y comercializar nuevos productos / servicios dirigidos a nuevos segmentos de mercado.	Incrementar el portafolio de productos y servicios de manera que puedan ser atractivos para nuevos segmentos de mercado, manteniendo la calidad de los servicios pero al mismo tiempo presentando alternativas innovadoras con mejores costos.	Gerente Comercial	201308	90 días	\$ 2,000.00	
C2	Incrementar la promoción y comunicación institucional.	Acciones que permitan mejorar el posicionamiento de la empresa entre las preferencias del mercado, actividades que generen incidencia y espacios donde nuestra empresa se exprese y se haga conocer	Gerente Marketing	201401	90 días	\$ 8,000.00	
C3	Incremento de la cuota de mercado.	Incremento en la participación de mercado, medido en función del monto facturado por nuestra empresa vs el monto total facturado en la industria principal en la que participamos. Por la dificultad de calcular el monto total facturado por la industria, se requeriría estudios de empresas especializadas en este tipo de estimaciones.	Gerente Comercial	201404	180 días	\$ 2,000.00	

GRÁFICO XI – PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICO

TOTAL= \$ 84,500.00

3 de 3

COD	ACTIVIDADES / INICIATIVAS	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLE	INICIA R EN	DURAC IÓN	PRESUPUES TO USD\$	RIESGOS
C4	Dar charlas, seminarios y almuerzos con ejecutivos de empresas, presentando nuestra propuesta de valor.	Establecer contacto cercano con potenciales clientes y transmitirles la propuesta de valor institucional. Hacer conocer nuestra propuesta.	Gerente Marketing	201308	60 días	\$ 1,000.00	
C5	Poner en marcha plan estratégico de marketing y promoción institucional	Hacer levantamiento de información y estudios de mercado para identificar preferencias y expectativas del mercado. Con esta información poner en marcha un plan de acción motivar la demanda de nuestros productos y servicios en los nuevos segmentos de mercado y en los segmentos tradicionales.	Gerente Marketing	201309	90 días	\$ 5,000.00	
C6	Fidelización de Clientes	Retención de clientes maduros, evaluando permanentemente el nivel de satisfacción y promoviendo una agradable experiencia en cada contacto del cliente con los productos y servicios que ofrece la empresa.	Gerente Comercial	201309	90 días	\$ 2,000.00	Nuevos actores ofrecen opciones más atractivas para clientes
C7	Incrementar la atención de Pedidos de Clientes	Recepción y atención de los pedidos tanto de clientes nuevos y ocasionales como de los clientes recurrentes evitando que existan atrasos o pendientes	Gerente Comercial	201304	120 días	\$ 3,000.00	La capacidad instalada no abastece para el despacho de la totalidad de los pedidos recibidos
C8	Gestión de Cobranzas	Realizar las acciones necesarias para asegurar que las ventas efectivas generen el ingreso de los valores respectivos en los plazos convenidos.	Gerente Financiero	201304	90 días	\$ 3,000.00	Un período de crisis podría provocar que los niveles de mora de clientes se incrementen
F1	Incrementar el apalancamiento financiero para cubrir los requerimientos financieros para capital de trabajo y plan de acción estratégico.	Mejorar las condiciones de liquidez que permitan contar con los recursos financieros para llevar a cabo los proyectos y presupuestos operativos y estratégicos	Gerente Financiero	201308	60 días	\$ 1,500.00	Sistema financiero adopte políticas más rígidas para dar créditos a intereses bajos
F2	Reducción de costos administrativos fijos y optimización de costos variables.	Identificar actividades y gastos que no son indispensables y que fundamentalmente no entregan valor a nuestros clientes. Optimizar la inversión de negocio, provocando el máximo rendimiento de cada dólar invertido.	Gerente Financiero	201404	60 días	\$ 1,000.00	
F3	Incremento de la masa de ingresos por ventas	Incrementar participación de mercado, promoviendo ventas en nuevos segmentos de mercado e incrementando las ventas en los mercados tradicionales y de esta manera garantizar superavit financiero y sustentabilidad del negocio.	Gerente Comercial	201401	120 días	\$ 3,000.00	

Elaborado por: Walter Velez / Hugo Guerrero

#### **4.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA FASE DE EJECUCIÓN Y AFINAMIENTO.**

La fase de ejecución significó trabajar en la medición de indicadores de gestión de cada período y hacer la respectiva evaluación al interior de cada unidad administrativa y con el equipo gerencial. Para tal efecto se elaboró un tablero de control el mismo que era actualizado con los valores obtenidos de las mediciones de los indicadores de gestión incluidos en el mapa estratégico.

Las reuniones departamentales se realizaron cada mes y las que incluía los gerentes de diferentes áreas se hicieron trimestralmente. Las primeras también llamadas de “Control de la Gestión de Negocio”, tuvieron como objetivo detectar distorsiones durante la ejecución y en ellas se planteaban correctivos para asegurar la ejecución de la estrategia.

Las reuniones trimestrales se denominaron “Concejo Estratégico” y su enfoque era hacia la ruta estratégica, se verificó el avance en la consecución de objetivos estratégicos y se acordó continuar con el plan tal cual como había sido concebido en la etapa de direccionamiento.

<b><i>MINUTA de Reunión-1</i></b>
-----------------------------------

Nombre Del Proyecto		Empresa
<b>PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES PARA LA MEDIANA EMPRESA DE GUAYAQUIL. CASO OMACONSA S.A.</b>		<b>OMACONSA</b>
Fecha	Horario	Local
11/03/2013	09h30min – 11h	OMACONSA – GUAYAQUIL Av. Isidro Ayora, Samanes 2 Mz 234 Solar2
<b>Objetivos de la reunión</b>		
<b>CONTROL DE LA GESTIÓN DE NEGOCIO</b>		

Nombre	Cargo
<b>Orly Macias</b>	<b>Gerente General - OMACONSA</b>
<b>Ángela San Clemente</b>	<b>Administración - OMACONSA</b>
<b>José Cun</b>	<b>Jefe Comercial - OMACONSA</b>
<b>Ervin Solano</b>	<b>Gerente de Marcas - OMACONSA</b>
<b>Hugo Guerrero</b>	<b>Facilitador - Proyecto de Tesis</b>

**Asistentes**

**Temas Tratados:**

- ❖ Mejorar la motivación y compromiso de empleados.
- ❖ Incremento de productividad.
- ❖ Incremento de la masa de ingresos por venta.

**Mejorar la motivación y compromiso de empleados:**

### Análisis del problema:

Las últimas semanas se han dado 4 renuncias del personal, este fenómeno es poco usual y está afectando negativamente a la productividad en los diferentes procesos de negocio. Los puestos que han quedado vacantes han sido encargados a otros colaboradores y ha sido necesario capacitar y guiar a los compañeros en las nuevas funciones asumidas.

Junto con las renuncias se han registrado un incremento en los atrasos y permisos del personal, todo esto afectando negativamente a la productividad de los procesos de negocio.

### Iniciativas de resolución:

Hacer un análisis de los procesos de la cadena de valor del negocio e identificar los puestos críticos, es decir aquellos que tienen relación con el cliente externo de forma directa o indirecta y una vez identificados los puestos de trabajo críticos se debe hacer un listado de las competencias y habilidades necesarias para que un empleado asuma esa responsabilidad y la pueda ejercer de forma efectiva. Finalmente se debe emprender un plan de desarrollo de competencias entre el personal de manera que sea más fácil suplir la renuncia de uno de los colaboradores que estén en los puestos de trabajo estratégicos.

### Plan de acción:

1. Elaborar una lista minuciosa de las habilidades y competencias requeridas por cada puesto de trabajo crítico. Responsable A. San Clemente.
2. Elaborar y ejecutar plan de desarrollo de competencias para el personal de puestos críticos y para aquellos que eventualmente serían sus reemplazos o también llamados los segundos a bordo. Responsable A. San Clemente.

3. Hacer una evaluación comparativa de los salarios que paga la industria sobre los cargos de cada una de las áreas de la empresa y proponer una homologación salarial especialmente en los puestos críticos. Responsable A. San Clemente.
4. Disponer mediante un memorándum que los atrasos serán sancionados con multas económicas y que los permisos deben ser autorizados por el jefe inmediato y el gerente de división. Responsable A. San Clemente.

### **Incremento de productividad:**

#### Análisis del problema:

La meta de rotación del inventario se fijó en 2 veces y el resultado de la medición para el período actual fue de 1.3 veces. La medición obtenida refleja sobre stock y por ende recursos financieros ociosos.

#### Iniciativas de resolución:

Identificar productos de lenta rotación y emprender una campaña de promociones y ofertas.

#### Plan de acción:

1. Elaborar listado de productos de lenta rotación y diseñar campaña promocional para hacer rotar las existencias. Responsable José Cun.
2. Disponer al equipo de marketing para que elabore un catálogo de promociones y ejecute campaña comunicacional para hacer conocer las ofertas a los clientes. Responsable José Cun.
3. Grabar con 2 puntos adicionales en comisiones a los productos de lenta rotación. Responsable José Cun.

## **Incremento de la masa de ingresos por venta:**

### Análisis del problema:

No se logró la meta de crecimiento en ventas, la misma que estaba fijada en 9% y la medición para el presente período alcanzó 6%. Los esfuerzos promocionales y comunicacionales no están dando los resultados esperados.

### Iniciativas de resolución:

Identificar productos cuya demanda es más sensible al nivel de promoción. Mantener la campaña de promoción enfatizando aquellos productos y servicios que tienen una mejor respuesta del consumidor luego de una campaña de promoción.

### Plan de acción:

1. Elaborar listado de productos que su consumo es sensible al nivel de promoción. Responsable José Cun.
2. Enfatizar en la campaña de promoción aquellos productos y servicios identificados en el punto anterior. Responsable José Cun.
3. Solicitar aporte a la promoción de las marcas de prestigio de las empresas representantes locales o extranjeras. Responsable Ervin Solano.



GRÁFICO XIII – MINUTA DE REUNION DE TRABAJO II

<b><i>MINUTA de Reunión - 2</i></b>
-------------------------------------

Nombre Del Proyecto		Empresa
<b>PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES PARA LA MEDIANA EMPRESA DE GUAYAQUIL. CASO OMACONSA S.A.</b>		<b>OMACONSA</b>
Fecha	Horario	Local
11/03/2013	16h30min – 19h15	OMACONSA – GUAYAQUIL Av. Isidro Ayora, Samanes 2 Mz 234 Solar2
<b>Objetivos de la reunión</b>		
<b>CONCEJO ESTRATÉGICO</b>		

Nombre	Cargo
<b>Orly Macias</b>	<b>Gerente General - OMACONSA</b>
<b>Ángela San Clemente</b>	<b>Administración - OMACONSA</b>
<b>Ervin Solano</b>	<b>Gerente de Marcas - OMACONSA</b>
<b>Walter Vélez</b>	<b>Facilitador - Proyecto de Tesis</b>
<b>Hugo Guerrero</b>	<b>Facilitador - Proyecto de Tesis</b>

**Asistentes**

**Temas Tratados:**

- ❖ Resumen del estado de los indicadores claves de gestión.
- ❖ Resumen de avances en la hoja de ruta estratégica.
- ❖ **Temas críticos:**
  - Ampliar el portafolio de proveedores potenciales y productos sustitutos.

### **Resumen del estado de los indicadores claves de gestión:**

Si bien los resultados del primer trimestre no tienen un nivel óptimo, no es menos cierto que se espera que las estrategias tengan mayor y mejor impacto a medida que el personal se vaya familiarizando y acostumbrándose a los cambios.

En lo referente a la perspectiva financiera si bien no hemos incrementado la masa de ingresos, si se identifica reducción de costos administrativos. Con relación a los clientes ha mejorado el nivel de conocimiento de la propuesta de valor de OMACONSA. Hay avances significativos en la optimización de procesos a pesar de que el plan de desarrollo de competencias del personal no ha avanzado conforme lo planificado.

### **Resumen de avances en la hoja de ruta estratégica:**

Todos los indicadores de la hoja de ruta estratégica se encuentran en niveles aceptables, el único que está en niveles preocupantes es el que tiene relación con la incorporación de nuevos proveedores y productos sustitutos.

### **Ampliar el portafolio de proveedores potenciales y productos sustitutos:**

#### Análisis del problema:

No hemos podido mejorar la relación de fuerzas con proveedores y conseguir mejores condiciones para la negociación comercial que a su vez permitirá dar a nuestros clientes productos y servicios con mejores costos.

Este problema representa la desviación más notoria de nuestra hoja de ruta estratégica hasta el momento y se atribuye como causa principal el que no se ha podido contratar hasta la fecha a la persona responsable del puesto de administración de la relación con proveedores.

#### Relación de causalidad:

La relación de causalidad establecida en el mapa estratégico determina que la iniciativa de ampliar el portafolio de proveedores, tiene un impacto sobre el crecimiento del portafolio de clientes y la masa de ingresos por venta de bienes y servicios.

Las mediciones reafirman la dependencia de las iniciativas estratégicas antes mencionadas y al ser deficiente el avance en la búsqueda de nuevos proveedores, también las expectativas de incrementos de ingresos por venta, se han visto afectadas de forma negativa.

#### Adaptación o confirmación de la estrategia:

El concejo resuelve adaptar la estrategia en virtud de que no se ha podido encontrar profesionales con el perfil requerido y la alternativa escogida sería dar la responsabilidad de establecer relaciones comerciales con nuevos proveedores al personal de las Gerencias de Marcas que ahora se van a clasificar por familias de productos y de esta manera cada Gerente de Marca debe buscar nuevos proveedores para los productos de las familias de productos que le han sido asignadas.

#### Plan de acción:

5. Actualizar la matriz de iniciativas estratégicas. Responsable A. San Clemente.
6. Incluir nuevos indicadores de gestión que permitan medir mes a mes el número de proveedores nuevos incorporados con las gestiones realizadas por los Gerentes de Marcas. José Cun.
7. Comunicar los cambios al personal involucrado. Responsable A. San Clemente.

## **CAPÍTULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES PARA LA MEDIANA EMPRESA**

Como ya se ha comentado en este documento, la Gestión Estratégica Empresarial no es una herramienta nueva, pero se cree que hay ciertos factores coyunturales que favorecen esta disciplina en los actuales momentos. Entre los factores a los que hacemos referencia están el acceso a las nuevas tecnologías de Inteligencia de Negocios, Cuadros de Mando, Sistemas de Información Integrados o ERPs, etc.

Para garantizar la efectiva puesta en marcha del Plan Estratégico nuestra propuesta contempla cuatro etapas que son, Direccionamiento, Enrutamiento, Planificación y Ejecución y Afinamiento.

**5.1 Direccionamiento.-** Esta etapa establece principalmente la visión de la empresa a 3 o 5 años dependiendo de la dinámica del negocio y los cambios del entorno. El direccionamiento se focaliza en el “QUE” queremos ser, en cuanto tiempo lo queremos lograr y que beneficios obtendremos de alcanzar nuestra visión.

GRÁFICO XIV - DECLARACIÓN ESTRATÉGICA

DECLARACIÓN ESTRATÉGICA - 2013

<b>EMPRESA:</b>	<b>OMACONSA</b>
<b>MISION:</b>	Proporcionar soluciones de calidad a nuestros clientes a través del diseño, planificación, coordinación y ejecución de proyectos de ingeniería eléctrica industrial, garantizando el cumplimiento de las normas de seguridad al estar respaldados por la eficiencia, experiencia, profesionalismo y eficacia de nuestro equipo humano.
<b>VISION:</b>	Ser líder en soluciones integrales en el área eléctrica, incrementar nuestra presencia en el mercado internacional a través de la evolución constante que nos llevara a la excelencia para brindar a nuestros clientes, productos y servicios de calidad
<b>PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES:</b>	Eficiencia, Calidad, Innovación, Compromiso, Ética Profesional, Mejora Continua

Elaborado por: Walter Velez/ Hugo Guerrero

La etapa de direccionamiento cuestiona la declaración estratégica existente como se muestra en el gráfico anterior y confronta los supuestos utilizados para formular la visión contra el estado actual de las variables de entorno. Debe considerarse que una declaración estratégica puede existir de forma tácita, es decir no formalizada.

Materiales requeridos:

1. Constitución del Concejo Estratégico conformado por los Gerentes Divisionales, representantes para cada una de las perspectivas del cuadro de mando, Financiero, Comercial, Procesos de la Cadena de Valor, Talentos Humanos y los representantes de las áreas de soporte, Tecnología, Procesos, Contraloría, etc.

GRÁFICO XV – ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL CONCEJO ESTRATÉGICO

**ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL CONCEJO ESTRATÉGICO**

Nombre Del Proyecto		Empresa
<b>PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES PARA LA MEDIANA EMPRESA DE GUAYAQUIL. CASO OMACONSA S.A.</b>		<b>OMACONSA</b>
Fecha	Horario	Local
14/12/2012	08h45min – 09h30min	OMACONSA – GUAYAQUIL Av. Isidro Ayora, Samanes 2 Mz 234 Solar2
<b>Objetivos de la reunión</b>		
<b>PUESTA EN MARCHA DEL PROYECTO</b>		

**Asistentes**

Nombre	Cargo
<b>Orly Macias</b>	<b>Gerente General - OMACONSA</b>
<b>Ángela San Clemente</b>	<b>Administración - OMACONSA</b>
<b>Walter Vélez</b>	<b>Facilitador – Proyecto de Tesis</b>

**Temas Tratados:**

- ❖ Estructura del equipo de proyecto.
- ❖ Responsabilidades de cada rol.
- ❖ Flujo de la información.
- ❖ Duración del proyecto.
- ❖ Modelo propuesto.

**Estructura del Equipo de proyecto:**

Rol	Responsable
Comité Ejecutivo	Orly Macías
Coord. Gestión Estratégica	Ángela San Clemente
Participantes	José Cun, Ronald Suriaga, Ervin Solano, Eduardo Altamirano, Jacinto Naranjo, Garzón, Herrera, Párraga
Facilitadores – Proy. Tesis	Hugo Guerrero, Walter Vélez

Elaborado por: Walter Vélez / Hugo Guerrero

2. Declaración Estratégica Actual (**ver gráfico XIV**).
3. Resumen de la historia de la empresa.

#### GRÁFICO XVI – RESUMEN HISTORIA DE LA EMPRESA

<b>HISTORIA</b>
<p><b>OMACONSA</b> fue fundada el 9 de Febrero del 2005, nació en el sector Eléctrico de la Automatización y Control de Procesos Industriales, especializados en la identificación, desarrollo e implantación de soluciones tecnológicas para permitir a las empresas y fábricas, mejoras significativas en su productividad, seguridad y rentabilidad.</p> <p><b>OMACONSA</b> ha realizado proyectos de ingeniería eléctrica y electrónica para la industria, automatización industrial e ingeniería en general y ha participado en importantes proyectos en el ámbito nacional.</p> <p>Formada por un variado grupo de profesionales en diseño eléctrico, software de aplicaciones industriales y montaje. Desde su creación hasta la fecha ha sido dirigida por el Ing. Orly Macias Ordóñez - Gerente General, profesional de gran trayectoria en el área industrial con más de 15 años de experiencia.</p>

Elaborado por: Walter Vélez / Hugo Guerrero

Procedimiento:

1. El primer paso es establecer el Concejo Estratégico, con el cual se determina quienes son los participantes y las responsabilidades durante el proceso.
2. Establecido el Concejo Estratégico se responsabiliza al coordinador de gestión de elaborar un breve resumen de las memorias de la empresa y la declaración estratégica actual.
3. Los documentos generados por el coordinador de gestión estratégica se recomienda que sean distribuidos con anticipación al taller o sesión de trabajo de manera que los participantes puedan revisarlos previamente.
4. Durante la sesión de trabajo se debe empezar por hacer la actividad de “Clarificación de la Misión” para lo cual hacemos una revisión de la historia de la empresa y las condiciones que motivaron el emprendimiento inicial, se debe revisar la historia destacando los eventos y anécdotas más importantes.
5. En esta etapa se debe trabajar en la elaboración del primer entregable la “Matriz Necesidades – Perfil Cliente – Método”.



## NECESIDADES, CLIENTES Y METODO

NECESIDADES	DESCRIPCION DEL PERFIL DE CLIENTE	DESCRIPCION DEL MÉTODO O TECNOLOGÍA UTILIZADA
Optimización de procesos	Sector industrial	Implementación de proyectos
Mejoramiento de productividad	Empresas publicas y privadas	Diseño de soluciones de ingeniería eléctrica
Desarrollo de proyectos integrales	Empresas generación energética	Equipos de tecnología innovación
Mantenimiento eléctrico	Industria petrolera	Servicios de Ing altamente capacitación
Reducir riesgos de trabajo	Sector industrial extranjero	Mediciones de parametros de procesos
Mejorar competencias y habilidades de los empleados		Instalación equipos protección última tecnología
Aumentar confiabilidad de generación eléctrica		

Elaborado por: Walter Vélez / Hugo Guerrero

6. Con los instrumentos disponibles se debe motivar una lluvia de ideas entre los participantes para llegar a definir cuál es la necesidad fundamental que atendemos como empresa, a qué segmento de clientes atendemos y que método o tecnología utilizamos para dar la atención a nuestros clientes.
7. Promovemos el consenso entre los participantes y con este acuerdo sometemos a evaluación la declaración actual de misión, este ejercicio debe generar la nueva declaración de misión o ratificar la actual.
8. La siguiente actividad es “Clarificar la Visión” para lo cual se debe elaborar la Matriz de Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter (ver gráfico I).
9. En plenaria se identifican aspectos relacionados con los competidores, los líderes de la industria y la atractividad a largo plazo. Estas definiciones servirán para aclarar la visión corporativa y generar la nueva declaración de visión, valores institucionales y objetivos estratégicos.

### Entregables de la etapa:

1. Matriz Necesidades – Perfil de Clientes – Método (**ver gráfico XVII**)..
2. Análisis de las 5 Fuerzas para definir la conveniencia de la actividad comercial de la empresa y los aspectos del mercado que los hacen más o menos atractivo (**ver gráfico I**).
3. Hoja de Ruta Estratégica la cual especifica de forma cronológica los hitos previos a la consecución de la visión (**ver gráfico III**).
4. Análisis de características de los líderes de la industria, este análisis nos permite identificar los atributos que apuntalan el liderazgo de aquellos que están a la cabeza de las empresas de la industria (**ver gráfico II**).
5. Declaración Estratégica, la misma que consolida los análisis previos permitiendo tener una idea clara de hacia dónde queremos ir como empresa y que beneficios se esperan obtener en el trayecto (**ver gráfico XIV**).

**5.2 Enrutamiento.-** Con el direccionamiento logramos compartir la misma visión, los objetivos y beneficios pero no sabemos en detalle “COMO” vamos a alcanzar esa visión. Por tanto esta etapa descompone la declaración estratégica y diseña un mapa estratégico con sus respectivos indicadores de gestión que permitirán conocer si los resultados se ajustan a lo planeado.

### Materiales requeridos:

1. La Declaración Estratégica (**ver gráfico XIV**) y la Ruta Estratégica (**ver gráfico III**) se constituyen en entradas necesarias para todas las etapas del proceso, son los ejes con los cuales se cuadra la mira y se enrumban todos los esfuerzos.

2. El análisis de los líderes de la industria que define y caracteriza el perfil de las empresas constituidas como puntos de referencia para las demás empresas de la industria (**ver gráfico II**).
3. Matriz de Necesidades – Clientes – Métodos (**ver gráfico XVII**).

Procedimiento:

1. Determinar los aspectos que influyen en la decisión de compra de los clientes, para tal efecto se elabora la Matriz de Variables Competitivas de la Industria (**ver gráfico IV**).
2. Se debe realizar un análisis comparativo de la empresa y sus competidores, especialmente con los referentes de la industria, se determina una ponderación de 0 a 5 para cada una de las variables, siendo 5 el valor más alto de ponderación y 0 para los casos en que la variable no aplique para determinada empresa.
3. Al totalizar los pesos ponderados, obtenemos una calificación que define cuales son las empresas que están mejor preparadas para captar la preferencia de los compradores. En este momento debe promoverse una dinámica creativa para incluir nuevas variables que no han sido tradicionalmente explotadas por los competidores de la industria y donde la empresa tendrá que encaminar sus esfuerzos para marcar la diferencia y atraer nuevos clientes. Un caso emblemático de este método, lo constituye el Circo del Sol que agrega nuevas variables a la industria circense y elimina los espectáculos con animales convirtiéndose en un fenómeno mundial que revolucionó la industria del entretenimiento.
4. De este ejercicio resulta la nueva “Propuesta de Valor” (**ver gráfico IV**), es decir el elemento diferenciador de la oferta que hace la empresa a sus clientes.

5. En este punto se genera una lluvia de ideas entre los participantes para definir actividades e iniciativas que permitan cristalizar la propuesta de valor y que transmitan el mensaje a nuestros clientes. El cuadro de iniciativas (**ver gráfico VII**) se completa con los análisis PEST (**ver gráfico V**) y FODA (**ver gráfico VI**).
  
6. Una vez terminado el cuadro o portafolio de iniciativas, se debe establecer un orden de prioridad basado en la factibilidad de llevar a cabo la iniciativa, los costos y el impacto que significa para nuestro plan estratégico, para los cual utilizamos la matriz a continuación llamada “Matriz de la Estrategia Principal” (**ver gráfico XVIII**).
  
7. Esta fase concluye con la elaboración del mapa estratégico (**ver gráfico XIX**), cuadro de mando integral (**ver gráfico XX**) y matriz de alineamiento del talento humano (**ver gráfico IX**).

GRÁFICO XVIII – MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL

PONDERACIÓN 5=NIVEL MUY ALTO, 4=NIVEL ALTO, 3=NIVEL MEDIO, 2=NIVEL BAJO, 1=NIVEL MUY BAJO, 0=NO APLICA

COD	PORTAFOLIO DE INICIATIVAS	PONDERACIÓN				
		IMPACTO	COSTO	FACTIBLE	TIEMPO	PESO
FO1	Eliminar conflictos legales pendientes de solución, deficiencias en los contratos laborales, Obligaciones financieras impagas o atrasadas.	5	2	5	2	6
FO1	Notarizar y certificar toda la documentación de contratos, estados financieros, nombramientos, etc.	3	1	5	2	5
PV1	Incrementar el apalancamiento financiero para cubrir los requerimientos financieros para capital de trabajo y plan de acción estratégico	5	3	4	2	4
FO1	Reducir la Informalidad de los procesos.	3	2	5	2	4
V15	Incrementar portafolio de proveedores potenciales y nuevas marcas.	4	2	4	3	3
FO1	Adquirir certificación ISO 9000 u otra equivalente con alcance internacional	4	3	4	3	2
DA1	Crear la función de Auditoría de procesos internos	4	4	5	3	2
PV3	Crear nuevos productos / servicios	4	3	4	3	2
V15	Crear la función para la administración de relación con proveedores	4	4	5	3	2
DA1	Crear la función de marketing	3	4	5	3	1
PV2	Poner en marcha plan estratégico de marketing y promoción institucional	4	4	5	4	1
PV3	Contratar Auditoría de procesos internos que certifique la transparencia en los procesos y la documentación existente.	3	4	5	3	1
V12	Contratar consultoría de marketing internacional	4	5	5	3	1
FO1	Incrementar la promoción y comunicación institucional.	3	4	5	3	1
V12	Incremento de la cuota de mercado.	5	3	3	4	1
PV3	Reducción de costos administrativos fijos y optimización de costos variables.	3	4	3	2	0
V14	Reducir el nivel de endeudamiento o renegociar obligaciones para generar mayor liquidez financiera	3	4	3	4	-2

Elaborado por: Walter Vélez / Hugo Guerrero

GRÁFICO XIX – MAPA ESTRATÉGICO

PERSPECTIVA	INICIATIVAS	RESULTADOS ESPERADOS	INDUCTOR	INDICADOR	UNIDAD DE MEDICION	RESPONSABLE	FORMULA
FINANZAS	Incrementar el apalancamiento financiero para cubrir los requerimientos financieros para capital de trabajo y plan de acción estratégico.	Mejorar las condiciones de liquidez que permitan contar con los recursos financieros para llevar a cabo los proyectos y presupuestos operativos y estratégicos	F2, P1	Prueba Acida	Nº de veces	Gerente Financiero	$(Caja + Bancos + CXC) / Pasivo Corriente$
	Reducción de costos administrativos fijos y optimización de costos variables.	Identificar actividades y gastos que no son indispensables y que fundamentalmente no entregan valor a nuestros clientes. Optimizar la inversión de negocio, provocando el máximo rendimiento de cada dólar invertido.		Absorción de costos	Dólares	Gerente Financiero	$Utilidad Bruta - Costo Total$
CLIENTES	Crear y comercializar nuevos productos / servicios dirigidos a nuevos segmentos de mercado.	Incrementar el portafolio de productos y servicios de manera que puedan ser atractivos para nuevos segmentos de mercado, manteniendo la calidad de los servicios pero al mismo tiempo presentando alternativas innovadoras con mejores costos.	03, 05	Monto facturado a nuevos clientes	Dólares	Gerente Comercial	Suma comprobantes de venta de clientes creados durante los últimos 12 meses
				Monto facturado por nuevos productos	Dólares	Gerente Comercial	Suma de las ventas registradas por productos creados durante los últimos 12 meses
PROCESOS	Transparentar la información financiera y tributaria de la empresa y actualizarla para que quede lista para presentar a las instituciones financieras	Auditar todos los contratos y obligaciones tributarias y financieras para asumir control de todos los compromisos y en los casos que requiera, deben ser actualizados para poder tenerlos a mano en el momento en que se requiera cualquier documentación	P3	Nivel de control de documentos	Porcentaje	Auditoría	$Nº \text{ de documentos certificados y bajo control} / Nº \text{ Total de documentos a ser controlados} * 100$
	Optimizar costos en los procesos internos, contratar Auditoría de procesos internos que certifique la transparencia en los procesos y la documentación existente.	Auditar el estado de los procesos de negocio para identificar posibles deficiencias y/o costos que pueden suprimirse o disminuirse	02, 05	Absorción de costos acumulados de procesos	Dólares	Gerente Administrativo	$Utilidad Bruta - Costos Acumulados de procesos$
	Eliminar conflictos legales pendientes de solución, deficiencias en los contratos laborales, Obligaciones financieras impagas o atrasadas.	Regularizar todos los contratos y compromisos para encausarlos en un orden transparente y controlado que sirva como referencia para la calificación positiva de instituciones financieras y del estado.		Nivel de control de contratos y compromisos con terceros	Porcentaje	Auditoría	$Nº \text{ de contratos bajo control} / Nº \text{ Total de contratos a ser controlados} * 100$
CONOCIMIENTO	Capacitación al personal contable sobre las reformas tributaria y la aplicación de normas NIIF	Capacitación al personal para efectos de cumplir con los requerimientos legales de la información financiera		Cumplimiento del plan de capacitación financiera	Porcentaje	Gerente RRHH	$Sumatoria \text{ de } (horas * persona) \text{ recibidas} / Sumatoria \text{ de } (horas * persona) \text{ plan de capacitación} * 100$
	Capacitación en Costo ABC y presupuesto a los líderes funcionales.	Capacitación necesaria para generar una cultura de optimización de costos		Cumplimiento del plan de capacitación de optimización de costos	Porcentaje	Gerente RRHH	$Sumatoria \text{ de } (horas * persona) \text{ recibidas} / Sumatoria \text{ de } (horas * persona) \text{ plan de capacitación} * 100$
	Capacitar al área comercial y marketing sobre técnicas de marketing directo, marketing internacional, marketing estratégico, innovación, diseño de nuevos productos, servicio al cliente, etc.	Capacitación necesaria para plan de marketing y comunicación institucional		Cumplimiento del plan de capacitación de marketing	Porcentaje	Gerente RRHH	$Sumatoria \text{ de } (horas * persona) \text{ recibidas} / Sumatoria \text{ de } (horas * persona) \text{ plan de capacitación} * 100$
	Capacitar al personal sobre optimización de procesos y contratar una firma consultora para implementar SixSigma o Lean	Capacitación necesaria para optimización de procesos y cumplimiento de estándares de calidad		Cumplimiento del plan de capacitación de procesos	Porcentaje	Gerente RRHH	$Sumatoria \text{ de } (horas * persona) \text{ recibidas} / Sumatoria \text{ de } (horas * persona) \text{ plan de capacitación} * 100$
	Innovación & Mejores Prácticas	Nuevos productos y servicios o mejoras a los actuales		Índice de inversión en investigación y desarrollo	Porcentaje	Gerente Financiero	$Costos.I\&D / Costos \text{ totales} * 100$

Elaborado por: Walter Vélez / Hugo Guerrero

GRÁFICO XX – CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA	INICIATIVAS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDICION	PERIODO	RANGOS DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO			
					SATISFACTORIO		POCO SATISFACTORIO	
					DESDE	HASTA	DESDE	HASTA
FINANZAS	Incrementar el apalancamiento financiero para cubrir los requerimientos financieros para capital de trabajo y plan de acción estratégico.	Prueba Acida	Nº de veces	ENERO	0.65	99.00	0.60	0.64
	Reducción de costos administrativos fijos y optimización de costos variables.	Absorción de costos	Dólares	AGOSTO	\$ 2,000	\$ 3,000	\$ 1,500	\$ 2,999
CLIENTES	Crear y comercializar nuevos productos / servicios dirigidos a nuevos segmentos de mercado.	Monto facturado a nuevos clientes	Dólares	AGOSTO	\$ 1,000	\$ 999,999	\$ 500	\$ 999
		Monto facturado por nuevos productos	Dólares	AGOSTO	\$ 1,000	\$ 999,999	\$ 500	\$ 999
PROCESOS	Transparentar la información financiera y tributaria de la empresa y actualizarla para que quede lista para presentar a las instituciones financieras	Nivel de control de documentos	Porcentaje	AGOSTO	70%	999%	30%	69%
	Optimizar costos en los procesos internos, contratar Auditoría de procesos internos que certifique la transparencia en los procesos y la documentación existente.	Absorción de costos acumulados de procesos	Dólares	AGOSTO	\$ 2,000	\$ 3,000	\$ 1,500	\$ 2,999
	Eliminar conflictos legales pendientes de solución, deficiencias en los contratos laborales, Obligaciones financieras impagas o atrasadas.	Nivel de control de contratos y compromisos con terceros	Porcentaje	AGOSTO	70%	999%	30%	69%
CONOCIMIENTO	Capacitación al personal contable sobre las reformas tributaria y la aplicación de normas NIF	Cumplimiento del plan de capacitación financiera	Porcentaje	MARZO	50.0%	100.0%	30.0%	49.0%
	Capacitación en Costo ABC y presupuesto a los líderes funcionales.	Cumplimiento del plan de capacitación de optimización de costos	Porcentaje	MARZO	50.0%	100.0%	30.0%	49.0%
	Capacitar al área comercial y marketing sobre tecnicas de marketing directo, marketing internacional, marketing estratégico, innovación, diseño de nuevos productos, servicio al cliente, etc.	Cumplimiento del plan de capacitación de marketing	Porcentaje	MARZO	50.0%	100.0%	30.0%	49.0%
	Capacitar al personal sobre optimización de procesos y contratar una firma consultora para implementar SixSigma o Lean	Cumplimiento del plan de capacitación de procesos	Porcentaje	MARZO	50.0%	100.0%	30.0%	49.0%
	Innovación & Mejores Prácticas	Indice de inversión en investigación y desarrollo	Porcentaje	MARZO	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%

Elaborado por: Walter Vélez / Hugo Guerrero

### Entregables de la etapa:

1. Propuesta de Valor, de donde se obtienen las primeras iniciativas para ofrecer un producto diferenciado que nos permita ganar nuevos mercados y mantener aquellos mercados rentables para la empresa (**ver gráfico IV**).
2. Análisis PEST para identificar potenciales oportunidades y amenazas del entorno (**ver gráfico V**).
3. Análisis FODA, de donde se obtienen las estrategias de avanzada para ganar mercado y las defensivas para protegernos de afectaciones inesperadas (**ver gráfico VI**).
4. Portafolio de Iniciativas, como logramos los objetivos estratégicos, que debemos crear, contratar o adquirir, que eliminar, que aspectos fortalecer o incrementar y finalmente que debemos reducir (**ver gráfico VII**).
5. Matriz de la Estrategia Principal, aquí establecemos un ranking de las iniciativas, determinamos que tan factible es cada iniciativa, el tiempo y los costos de llevarla a efecto y el nivel de impacto como empuje a lograr la visión (**ver gráfico XVIII**).
6. Cuadro de Mando Integral el mismo que ordena las iniciativas en un modelo causa – efecto y las clasifica dentro de las perspectivas Financiera, Cliente, Procesos y Conocimiento (**ver gráfico XX**).
7. Mapa Estratégico, donde cada iniciativa tiene asociado un indicador de gestión, la unidad de medida y el responsable quien debe ser uno de los miembros del Concejo Estratégico (**ver gráfico XIX**).
8. Alineamiento de Incentivos Salariales, se crear una estructura de incentivos basados en los indicadores de gestión y las metas propuestas en el tablero de control (**ver gráfico IX**).



9. Tablero de Control para asociar cada indicador de gestión con la meta esperada para cada período, el tablero de control es la herramienta principal para el control de la gestión de negocio (**ver gráfico XX**).

**5.3 Planificación Operativa.-** Con el enrutamiento definimos las actividades a emprender y los indicadores que nos permitirán saber si vamos en la ruta correcta, estas actividades se consolidan en el plan de trabajo que a su vez integra otros elementos como son recursos, tiempo, personal, riesgos, etc.

Materiales requeridos:

1. Propuesta de valor (**ver gráfico IV**).
2. Alineamiento de Incentivos Salariales (**ver gráfico IX**).
3. Mapa Estratégico (**ver gráfico XIX**).
4. Matriz de la Estrategia Principal (**ver gráfico XVIII**).

Procedimiento:

1. Identificar los riesgos asociados a la ejecución y puesta en marcha de las iniciativas registradas. Se debe promover el aporte de los participantes para elaborar una lista de posibles riesgos que impedirían concretar nuestros objetivos.
2. Se realiza una ponderación de la lista de riesgos calificando primeramente la probabilidad de ocurrencia y el impacto contra cada iniciativa (**ver gráfico X**). Esta ponderación determina los riesgos más importantes y sobre los cuales debemos establecer acciones tendientes a reducir probabilidad de ocurrencia o nivel de impacto del riesgo identificado.

3. Se elabora el plan de trabajo integrando todas actividades o iniciativas definidas y se agrega las actividades obtenidas del Plan de Mitigación de Riesgos. Cada una de estas actividades debe tener especificado la fecha de inicio y duración así como los responsables y costos asociados (**ver gráfico XI**).

Entregables de la etapa:

1. Matriz de Riesgos para elaborar el plan de mitigación de los potenciales riesgos que nos impedirían alcanzar los objetivos (**ver gráfico X**).
2. Plan de Acción Estratégica el mismo que incluye la secuencia cronológica del plan de trabajo y las expectativas de gastos e inversión (**ver gráfico XI**).

**5.4 Ejecución y Afinamiento.-** La puesta en marcha de la estrategia debe ser monitoreada como cuando se controla la navegación de un transporte aéreo, es decir se debe monitorear que el vuelo mantenga el curso correcto, la altitud y el suministro de combustible en niveles adecuados, etc.

El principal instrumento de monitoreo es el tablero de control, el cual indica los niveles esperados de cada indicador de gestión y este valor esperado se compara con la medición que se hace en cada período. De esta evaluación pueden resultar varias alternativas como son modificar las metas porque no fueron establecidas correctamente, es decir que están muy alejadas de la realidad, cambiar las iniciativas porque no están logrando el objetivo esperado, corregir deficiencias del proceso que impiden la ejecución efectiva de las estrategias e incluso decidir por un nuevo proceso de planificación que redefina la declaración estratégica y se dé inicio a un nuevo ciclo del proceso de Gestión Estratégica.

Las decisiones que tienen que ver con ajustes operativos se toman en las reuniones de Control de Gestión y se expresan formalmente en la minuta de reunión, las decisiones para cambiar la estrategia se toman en las reuniones del Concejo Estratégico quien es el único ente que puede disponer el cambio de una estrategia e incluso el inicio de un nuevo proceso completo de definición estratégica.

Materiales requeridos:

1. Propuesta de valor (**ver gráfico IV**).
2. Alineamiento de Incentivos Salariales (**ver gráfico IX**).
3. Mapa Estratégico (**ver gráfico XIX**).
4. Matriz de la Estrategia Principal (**ver gráfico XVIII**).
5. Cuadro de Mando Integral o Tablero de Control (**ver gráfico XX**).
6. Registro de las métricas obtenidas para cada indicador del cuadro de mando y para cada período. Se recomienda que las métricas sean generadas por una herramienta tecnológica la misma que puede ser un sistema de información integrado (ERP) o una herramienta de Inteligencia de Negocios también llamados cubos de información.

Procedimiento:

1. Durante esta etapa resulta de especial importancia contar con un sistema integrado de donde pueda obtener las métricas de cada uno de los indicadores de nuestro mapa estratégico, porque caso contrario podría resultar muy tedioso el generar los valores de cada medición de manera manual, demandaría de mucho tiempo y esfuerzo, restándonos el espacio para el análisis que debe ser la actividad primaria de esta fase.

2. De forma automática la plataforma tecnológica debe ofrecer la actualización del tablero de control así como la generación del rol de pago de los incentivos para el alineamiento estratégico del Talento Humano y el presupuesto de inversión del plan estratégico.
3. El coordinador de la oficina de Gestión Estratégica debe estar pendiente de tener lista toda la información necesaria para las reuniones de Control de Gestión como del Concejo Estratégico.
4. Preparar la convocatoria y la logística para las reuniones de evaluación del desempeño y Actualización de la Hoja de Ruta Estratégica.
5. Identificar la necesidad de afinar detalles en las iniciativas implementadas, formalizar los cambios en políticas o definiciones de inicio de planificación que sean aprobadas por el equipo gerencial y el concejo estratégico.
6. En caso amerite, debe promoverse una nueva ejecución del proceso de Gestión Estratégica cuando por consenso los miembros del Concejo Estratégico determinen que los cambios del entorno y de las premisas sobre las cuales se sustenta la declaración estratégica actual, han sufrido cambios significativos que justifiquen hacer una nueva declaración.

Entregables de la etapa:

1. Actualizaciones del Tablero de control con las mediciones de cada período. Una vez en ejecución el plan estratégico, debemos determinar a los responsables de garantizar el registro de las cifras, la acumulación de estas para cada período y que estas cifras estén debidamente validadas y libre de errores, en otras palabras deben ser cifras confiables. Insistimos en la recomendación de contar con alguna herramienta tecnológica para este propósito.
2. Rol de Alineación de incentivos salariales con el Plan Estratégico (**ver gráfico IX**).

3. Actualización de la Hoja de Ruta Estratégica. La imagen a continuación debe ser analizada por los miembros del concejo estratégico para determinar los cambios en las actividades del plan a nivel operativo cuando no se están alcanzando los resultados esperados, pero a su vez también es la fuente para decidir un cambio estructural de la estrategia, se entiende que un cambio estructural de la estrategia debe aprobarse solo cuando se ha comprobado que la estrategia ha sido ejecutada conforme las recomendaciones del plan y aún así los resultados no son satisfactorios.

GRÁFICO XXI – ACTUALIZACIÓN HOJA DE RUTA ESTRATÉGICA

ITINERARIO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA		CAUSALIDAD DEL ÉXITO O FRACASO DEL LOGRO PROYECTADO				
HITOS ESTRATÉGICOS	AÑO&MES	INICIATIVA / ACTIVIDAD	INDICADOR	MEDICIÓN ACTUAL	META ESPERADA	%
Proveer soluciones integrales en el área eléctrica, dentro y fuera del país.	201602	Crear nuevos productos / servicios dirigidos con enfoque a nuevos segmentos de mercado.	Monto facturado a nuevos clientes	\$ 677	\$ 1,000	68%
Flujo de ingresos anuales por proyectos ejecutados en el exterior supera el 20% de la masa total de ingresos por proyectos dentro y fuera del país	201502	Capacitar al área comercial y marketing sobre técnicas de marketing directo, marketing internacional, marketing estratégico, innovación, diseño de nuevos productos, servicio al cliente, etc.	Cumplimiento del plan de capacitación de marketing	50%	70%	71%
Más del 50% de nuestros clientes, repiten la contratación de nuevos proyectos con OMACONSA	201406	Incrementar la promoción y comunicación institucional.	Monto invertido en actividades de promoción y publicidad	\$ 2,300	\$ 3,000	77%
Calificación del nivel de satisfacción de clientes "Muy bueno" o superior	201402	Evaluación permanente del nivel de satisfacción de clientes.	Nivel de satisfacción de clientes	80%	85%	94%
Ampliar el portafolio de clientes potenciales y proyectos de corto plazo.	201306	Incrementar la promoción y comunicación institucional.	Monto invertido en actividades de promoción y publicidad	\$ 2,300	\$ 3,000	77%
Ampliar el portafolio de proveedores potenciales y opciones de productos sustitutos.	201303	Crear la función para la administración de relación con proveedores que permitan incrementar el portafolio de proveedores y de productos sustitutos	Monto comprado a nuevos proveedores	\$ 1,200	\$ 10,000	12%

Elaborado por: Walter Vélez / Hugo Guerrero

4. Informe de Gastos e Inversiones del Plan Estratégico realizadas. El control del presupuesto asignado a la gestión estratégica debe ejecutarse con rigurosidad en virtud de que estos recursos son parte de una asignación extraordinaria que en la mayoría de casos es difícil conseguir y muchas veces la causa de no lograr poner en marcha el plan estratégico. La imagen

a continuación presenta un formato para realizar este control durante la implementación del proceso estratégico.

GRÁFICO XXII – ACTUALIZACIÓN DE GASTOS E INVERSIONES DEL PLAN ESTRATÉGICO

ITINERARIO DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA

NIVEL DE EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

HITOS ESTRATÉGICOS	AÑO&MES	INICIATIVA / ACTIVIDAD	PRESUPUESTO INVERTIDO	PRESUPUESTO ASIGNADO	% CONSUMO PRESUPUESTO
Proveer soluciones integrales en el área eléctrica, dentro y fuera del país.	201602	Crear nuevos productos / servicios dirigidos con enfoque a nuevos segmentos de mercado.	\$ 2,000	\$ 2,000.00	100%
Flujo de ingresos anuales por proyectos ejecutados en el exterior supera el 20% de la masa total de ingresos por proyectos dentro y fuera del país	201502	Capacitar al área comercial y marketing sobre técnicas de marketing directo, marketing internacional, marketing estratégico, innovación, diseño de nuevos productos, servicio al cliente, etc.	\$ 2,200	\$ 3,000.00	73%
Más del 50% de nuestros clientes, repiten la contratación de nuevos proyectos con OMACONSA	201406	Incrementar la promoción y comunicación institucional.	\$ 2,500	\$ 8,000	31%
Calificación del nivel de satisfacción de clientes "Muy bueno" o superior	201402	Evaluación permanente del nivel de satisfacción de clientes.	\$ 900	\$ 1,000	90%
Ampliar el portafolio de clientes potenciales y proyectos de corto plazo.	201306	Incrementar la promoción y comunicación institucional.	\$ 2,500	\$ 8,000	31%
Ampliar el portafolio de proveedores potenciales y opciones de productos sustitutos.	201303	Crear la función para la administración de relación con proveedores que permitan incrementar el portafolio de proveedores y de productos sustitutos	\$ 750	\$ 3,000	25%

Elaborado por: Walter Vélez / Hugo Guerrero

5. Minuta de reunión de Control de Gestión (ver gráfico XII).

6. Minuta de reunión de Concejo Estratégico (ver gráfico XIII).

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

7. El estudio realizado nos permitió conocer la realidad de varias de las medianas empresas del medio y a su vez constatar que el modelo de administración mayoritariamente carece de una planificación, reduciendo la gestión gerencial a un ejercicio reactivo ante las contingencias que se presentan en el día a día. En este contexto el éxito empresarial está más relacionado con la buena fortuna que con una administración estratégica y sistemática.
8. El carácter reactivo de la administración en la mediana empresa trae como principal desventaja la pérdida de la oportunidad de aprendizaje y de gestión del conocimiento. La empresa no llega a conocer si sus decisiones fueron realmente estratégicas, desconoce las acciones que la acercan o la alejan de su visión, no puede dar justo valor al trabajo que más aporta al crecimiento institucional y no puede prepararse ante los efectos generados por los cambios del entorno.
9. La mayoría de los ejecutivos entrevistados habían escuchado respecto de la Gestión Estratégica e incluso habían iniciado varios procesos de implementación pero ninguno llegó a ejecutar su estrategia, solo llegaron a establecer la Misión, Visión y Valores institucionales. Al mismo tiempo todos estos ejecutivos manifestaron estar conscientes de la importancia de la herramienta y su deseo de implementarla.
10. Los ejecutivos que manifestaron conocer respecto de la Planeación Estratégica, carecían de un entendimiento holístico del proceso, se limitaban a identificar ciertas herramientas como al Misión, Visión y FODA. Esta definición vaga del proceso de Planeación Estratégica es probablemente una de las principales limitantes de la adopción masiva de la herramienta.

11. Para los ejecutivos que habían sido parte de un proceso de planeación Estratégica, le parece que el proceso es muy burocrático, demanda de mucho tiempo y costos. Estos ejecutivos manifestaron que de sus experiencias, los sacrificios del proceso no se ven reflejados en el crecimiento de la empresa y bienestar de los involucrados.
  
12. La dinámica de la mediana empresa en Guayaquil deja muy poco tiempo disponible para reuniones en donde se construya de forma participativa una declaración estratégica y un plan de acción. El personal de la empresa en todos sus niveles viven un vértigo por cumplir con sus responsabilidades, con frecuencia se está exigiendo un sobreesfuerzo del personal.



## **6.2 RECOMENDACIONES**

13. Nos permitimos recomendar que toda la etapa declarativa sea realizada en una sesión de 5 horas, preferiblemente en fin de semana, así se podrá reunir a todo el Concejo Estratégico y dejar definidos los lineamientos gobernantes para el proceso estratégico.
14. En las siguientes etapas se puede convocar a los representantes directos según la temática a ser desarrollada. Esto nos permitirá administrar los tiempos dedicados al proceso estratégico sin afectar las responsabilidades del personal de la empresa.
15. Las sesiones de trabajo también llamadas talleres, se deben ejecutar al finalizar la jornada laboral con un aporte de una hora por la empresa y una hora por el empleado y debe ser de forma voluntaria. Si la jornada de trabajo culmina a las 17h00, entonces los talleres deben ejecutarse de 16h00 hasta 18h00, así la empresa cede 1 hora y el empleado aporta 1 hora de su tiempo.
16. El proceso de planificación debe tomar entre 15 y 20 horas repartidos de la siguiente manera, 5 horas del taller para redactar la declaración estratégica más 12 horas en los 6 talleres restantes estimando 2 horas por cada taller.
17. Se recomienda que la empresa tenga implementado un sistema de información integrado o ERP de donde se extraerán los datos para establecer las mediciones que se registrarán en el Tablero de Control.
18. Se recomienda que la empresa tenga implementado una herramienta de Inteligencia de Negocio o una herramienta de reportería dinámica que le permita obtener estadísticas u otro tipo de informes de forma ágil y confiable.

19. Se debe poner en marcha una política de incentivos basados en evaluación periódica de indicadores de gestión. Los incentivos deben premiar las mejores prácticas y la colaboración en la puesta en marcha de la estrategia corporativa.
  
20. Finalmente debe implementarse una cultura de aprovechamiento del capital intelectual y la gestión del conocimiento, la empresa debe encaminarse a aprender de los que trabajan con excelencia y ayudar a subir su nivel a quienes así lo requieran.

## NOTAS Y REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **BECKER**, Brian E., Mark A. Huselid, David Ulrich, The HR scorecard (Cuadro de Mando de Recursos Humanos), Harvard Business Press, 2001.
2. **BOSSIDY**, Larry, Charan, Ram, El arte de la ejecución en los negocios, Punto de Lectura, 2008.
3. **CABANILLAS**, Juan Manuel (Nota), Webinar PMS, Innovación con el modelo BSC para creación, organización y operación de las empresas centroamericanas.
4. **CHARAN**, Ram, Colvin Geoffrey, Why CEOs fail (Por Que Fracasan Los Directores), Time Inc., 1999.
5. **HERTZBERG**, Robert, Como competir en igualdad de condiciones: Cómo las empresas utilizan los datos como ventaja competitiva, un informe del Economist Intelligence Unit, SAP 2011.
6. **KAPLAN**, Robert S, Norton, David, Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, Harvard Business Press, 2008.
7. **KAPLAN**, Robert S., Norton, David P., el Balanced Scored Card: Translating Strategy into action. Harvard Business Press, 1996
8. **KAPLAN**, Robert S., Norton, David P., Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Gestión 2000, 2005
9. **KAPLAN**, Robert S. y Norton, David P. The Strategy-Focused Organization (La organización centrada en la estrategia), Harvard Business School Press, 2000.
10. **MÉNDEZ DEL RÍO**, Luis, Más allá del business intelligence: 16 experiencias de éxito, Gestión 2000, 2006.
11. **MUÑIZ**, Luis, Monfort, Enric, Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, 2005.
12. **TAPSCOTT**, Don y Barter, Paul 2009, Haciendo realidad la estrategia, SAP 2009
13. **CHAN** Kim W. y Mauborgne Renée, La Estrategia del Océano Azul, Harvard Business School, 2005.

14. **FERNÁNDEZ ROMERO** Andrés, Dirección y Planificación Estratégica en las Empresas y Organizaciones, Diaz de Santos S.A., 2004.
15. **MARTINEZ PEDRÓS** Daniel y Gutiérrez Milla Artemio, La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral, Diaz de Santos S.A., 2005.
16. **DAVID R.** Fred, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice Hall, 2003.

## BIBLIOGRAFÍA

- BECKER**, Brian E., Mark A. Huselid, David Ulrich, The HR scorecard (Cuadro de Mando de Recursos Humanos), Harvard Business Press, 2001.
- BOSSIDY**, Larry, Charan, Ram, El arte de la ejecución en los negocios, Punto de Lectura, 2008.
- CHAN** Kim W. y Mauborgne Renée, La Estrategia del Océano Azul, Harvard Business School, 2005.
- CHARAN**, Ram, Colvin Geoffrey, Why CEOs fail (Por Que Fracasan Los Directores), Time Inc., 1999.
- DAVID R.** Fred, Conceptos de Administración Estratégica, Prentice Hall, 2003.
- KAPLAN**, Robert S, Norton, David, Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas, Harvard Business Press, 2008.
- KAPLAN**, Robert S. y Norton, David P. The Strategy-Focused Organization (La organización centrada en la estrategia), Harvard Business School Press, 2000.
- KAPLAN**, Robert S., Norton, David P., el Balanced Score Card: Translating Strategy into action. Harvard Business Press, 1996
- KAPLAN**, Robert S., Norton, David P., Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Gestión 2000, 2005
- MARTINEZ PEDRÓS** Daniel y Gutiérrez Milla Artemio, La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral, Diaz de Santos S.A., 2005.
- MÉNDEZ DEL RÍO**, Luis, Más allá del business intelligence: 16 experiencias de éxito, Gestión 2000, 2006.
- MUÑIZ**, Luis, Monfort, Enric, Aplicación Práctica del Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000, 2005.
- ROMERO** Andrés Fernández, Dirección y Planificación Estratégica en las Empresas y Organizaciones, Diaz de Santos S.A., 2004.
- TAPSCOTT**, Don y Barter, Paul 2009, Haciendo realidad la estrategia, SAP 2009.

## GLOSARIO

**ACTIVOS INTANGIBLES.-** Los activos intangibles son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable. También son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar de forma sinérgica y productiva.

**BALANCE SCORE CARD (BSC).-** Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, se traduce al español como Cuadro de Mando Integral (CMI).

**BUSINESS INTELLIGENCE (BI).-** Herramientas tecnológicas de soporte de decisiones que permiten en tiempo real, acceso interactivo, análisis y manipulación de información crítica para la empresa.

**CAPITAL INTELECTUAL.-** Cuadro de Activos Intangibles que aportan valor a la organización y en los cuales se evidencia crecimiento sostenido.

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI).-** Es la traducción del término Balance Score Card.

**CUBOS DE INFORMACIÓN.-** Es un método de organización de los datos de un sistema de forma digital para ser analizados mediante una aplicación de Business Intelligence.

**ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP).-** Sistema informático que integra la información de gestión interna y externa en toda la organización, que abarca las finanzas, contabilidad, fabricación, ventas, servicio al cliente, proveedores, presupuesto, etc.

**GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.-** El conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de

problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

**INDICADORES DE GESTIÓN.-** Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización, se utilizan de forma continua para evaluar el desempeño y los resultados.

**INTELIGENCIA DE NEGOCIOS.-** Es la traducción al español del término Business Intelligence (BI).

**MAPA ESTRATÉGICO.-** Es una herramienta asociada al BSC que permite implementar y comunicar la estrategia. Se basa en cuatro perspectivas o líneas de acción: Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje. El mapa identifica los objetivos estratégicos para cada una de las líneas de acción y la relación Causa – Efecto entre ellas.

**TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC).-** Son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Abarcan un abanico de soluciones muy amplio. Incluyen las tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro, o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes.

**WEBINAR.-** Es la abreviatura de Seminario on line o en internet, se trata de presentaciones, charlas, conferencias taller o seminarios que se transmite a través de la Web.

ANEXO 1

**FORMULARIO DE ENCUESTAS A EJECUTIVOS – EMPRESARIOS  
DE UNA MUESTRA DE MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL**

**OBJETIVO GENERAL**

1.- Obtener información del estado actual de la aplicación de la metodología de planeación estratégica para el segmento de la mediana empresa de la ciudad de Guayaquil.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- 1.- Determinar con la muestra, el porcentaje de empresas que han implementado procesos de Planeación estratégica
- 2.- Determinar los indicadores de gestión comúnmente usados por los ejecutivos de la mediana empresa en la ciudad de Guayaquil.
- 3.- Determinar las principales causas que limitan la puesta en marcha de la estrategia.

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:**

**EMPRESA QUE LABORA:**

**CARGO DEL ENTREVISTADO:**

**NUMERO DE EMPLEADOS:**

**INFORMACIÓN GENERAL:**

**1.- Sexo**

- a) Masculino
- b) Femenino

**2.- Edad**

- a) 20 - 25 años
- b) 26 - 30 años
- c) 31 - 40 años
- d) 41 - 50 años
- e) Más de 50 años

**3.- Nivel de formación académica superior**

- a) Cursando nivel de pregrado.
- b) Cursando nivel de postgrado.
- c) Título de pregrado.
- d) Título de Postgrado.
- e) No posee estudios universitarios.

**4.- Título que posee:**

- f) Ingeniero Comercial
- g) Economista
- h) Abogado
- i) Psicólogo
- j) Contador
- k) Ingeniero en Sistemas
- l) Médico
- m) Otros:
- n) Ninguno



**INFORMACIÓN ESPECÍFICA:**

**ESTADO ACTUAL DE LA METODOLOGIA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA (PE)**

1. ¿Alguna vez ha participado Ud en un proceso de PE?

- a. Si
- b. No

2. ¿Ha tenido experiencias en donde la utilización de la metodología de PE significó un aporte fundamental para lograr las metas de la empresa o negocio?

- a. Si
- b. No

3. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, comente los aspectos con los que la PE aportó y que fueron decisivos para alcanzar las metas propuestas.

--

4. Si la respuesta a la pregunta 2 fue negativa, comente las deficiencias o falencias que no permitieron que el proceso PE sea el aporte significativo que se esperaba.

No pudo llegar a acuerdos respecto de los objetivos de vision estrategica institucional
---

5. La siguiente es una lista de herramientas utilizadas en los procesos de PE y en la Administración de negocios. Seleccione aquellas que Ud ha podido usar y agregue un comentario respecto del aporte

- a. BSC:
- b. FODA:
- c. POA:
- d. Presupuesto:
- e. Misión:
- f. Visión:
- g. Objetivos Estratégicos:
- h. ISO9000:
- i. Costeo ABC:
- j. Otras:
- k. Ninguna

6. La siguiente es una lista de herramientas tecnológicas relacionadas con la administración de

- a. Sistema de información integrado (ERP).
- b. Sistema de manufactura (MRP).
- c. Sistema de administración de la relación con clientes (CRM)
- d. Herramienta de Inteligencia de Negocios (BI/OLAP/Cubos de información).
- e. Sistema de Ventas x Internet (Ebusiness).
- f. Otras:
- g. Ninguna

7. Con respecto a sus responsabilidades actuales, ¿cuál sería la distribución porcentual de los tiempos usados en las siguientes actividades?

ACTIVIDADES	%
Controlar el buen uso de los recursos	
Planificar las operaciones de la empresa	
Elaborar informes y reportes de la gestión	
Resolver problemas con clientes	
Resolver problemas con proveedores	
Resolver problemas laborales	
Optimizar los procesos	
Autorizar y aprobar los pagos	
Atender comunicaciones	
Asignar tareas	
Otros:	
<b>TOTAL=</b>	

### INDICADORES DE GESTIÓN COMUNMENTE USADOS

1. A su criterio, ¿cuáles son los indicadores claves (KPI) que deben monitorearse permanentemente a fin de controlar la productividad y el estado de la empresa?


2. Con que frecuencia deben monitorearse los KPI's.

a. Diario	<input type="text"/>
b. Semanal	<input type="text"/>
c. Mensual	<input type="text"/>
d. Trimestral	<input type="text"/>
e. Semestral	<input type="text"/>
f. Anual	<input type="text"/>

¿Por qué?


3. Por su importancia, ¿cuál de los indicadores mencionados es el que monitorea con mayor frecuencia?, ¿cuál es la frecuencia?

--

4. ¿Con que herramienta tecnológica cuenta actualmente para hacer el monitoreo del estado y evolución de indicadores de gestión?


5. ¿En caso de no tener una herramienta tecnológica para el monitoreo de los indicadores de gestión, favor comentar de qué manera se procede para hacer el seguimiento del desempeño en cada una de las áreas funcionales de la empresa?

--

**INICIATIVAS PARA PROMOVER LA GESTIÓN ESTRATÉGICA**

1. ¿Qué opinión tiene respecto de la metodología de Planeación Estratégica como herramienta orientada a impulsar el crecimiento de la empresa?


2. ¿Cuáles podrían ser a su criterio los Factores Críticos de Éxito para un proceso de PE?


3. ¿Cuáles podrían ser a su criterio los Factores que limitan o impiden el éxito en un proceso de


4. ¿Considera Ud necesario crear un cargo o departamento responsable del correcto y oportuno cumplimiento de la gestión estratégica empresarial?

- a. No es necesario.
- b. Es poco necesario
- c. Para ciertos casos podría ser necesario
- d. Es medianamente necesario, pero no indispensable
- e. Es muy necesario.


5. ¿Cree Ud que las actividades cotidianas no le permiten concentrarse en temas estratégicos?

- a. Si
- b. No


6. En caso de una respuesta afirmativa a la pregunta anterior, ¿qué iniciativas propondría para que la mayor parte del tiempo de los gerentes se invierta en gestión estratégica?


7. ¿Cuál cree Ud que sería la distribución óptima en los tiempos de manera que le permita contribuir en mayor medida al crecimiento institucional y a la consecución de las metas planteadas?

ACTIVIDADES	%
Controlar el buen uso de los recursos	
Planificar las operaciones de la empresa	
Elaborar informes y reportes de la gestión	
Resolver problemas con clientes	
Resolver problemas con proveedores	
Resolver problemas laborales	
Optimizar los procesos	
Autorizar y aprobar los pagos	
Atender comunicaciones	
Asignar tareas	
Otros:	
<b>TOTAL=</b>	

8. ¿Los empleados tienen componentes variables en su remuneración que relacionen el desempeño individual y colectivo con la estrategia?

- a. Si
- b. No


9. Explique brevemente como se aplica el componente variable de la remuneración asociado al desempeño individual y colectivo.


10. ¿Se han implementado iniciativas comunicacionales para hacer conocer la estrategia corporativa a

- a. Si
- b. No


11. ¿Cuál cree Ud que ha sido el alcance o cobertura de las iniciativas comunicacionales respecto de hacer conocer a los empleados, la estrategia corporativa?

- a. 100% de los empleados
  - b. Entre 80 y 100%
  - c. Entre 50 y 80%
  - d. Menor al 50%
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |

12. Describa en que han consistido las iniciativas comunicacionales implementadas para hacer conocer la estrategia corporativa a los empleados.


13. ¿Qué método considera el más adecuado para comunicar al equipo gerencial, de los avances y resultados obtenidos con la ejecución de la estrategia?

- a. Reuniones
  - b. Informes / Memorándum
  - c. Intranet
  - d. Cartelera
  - e. Revista institucional (WEB)
  - f. Email
  - g. Otros
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

14. ¿Cuál es la frecuencia adecuada para distribuir esta información al equipo gerencial?

--

15. ¿Qué método considera el más adecuado para comunicar a todo el personal de los avances y resultados obtenidos con la ejecución de la estrategia?

- a. Reuniones
  - b. Informes / Memorándum
  - c. Intranet
  - d. Cartelera
  - e. Revista institucional (WEB)
  - f. Email
  - g. Como anexo adjunto al rol de pago
  - h. Otros
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

16. ¿Cuál es la frecuencia adecuada para distribuir de forma masiva esta información al personal que labora en la empresa?

--

17. ¿Considera Ud justificable la inversión en una consultoría que permita la implementación de un modelo de gestión estratégica que asegure la puesta en marcha de las iniciativas de desarrollo competitivo empresarial?

- a. Es totalmente justificable.
  - b. Tal vez.
  - c. No es justificable
- ¿Por qué?
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

18. Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa, ¿qué monto estarían dispuestos a invertir al año?

- a. Menos de 1000 dólares.
  - b. Entre 1000 y 2000.
  - c. Entre 2001 y 5000.
  - d. Entre 5001 y 10000.
  - e. Más de 10mil.
- |  |
|--|
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |

19. ¿Qué resultados espera de la implementación del modelo de gestión estratégica?


20. Según su criterio, ¿qué información es relevante para ser incluidas en el informe sobre el Estado de Iniciativas Estratégicas?

- a. Costos
- b. Personal
- c. Resultados
- d. Relación causa-efecto entre iniciativas
- e. Restricciones y limitaciones
- f. Riesgos
- g. Otros
- h. Todas


21. Según su criterio, que información es relevante para incluir en el Informe General de Gestión Estratégica.

- a. Objetivos alcanzados
- b. Brecha entre la situación actual y los hitos a la visión
- c. Impulsores de la gestión estratégica
- d. Trabas a la gestión estratégica
- e. Cambios del entorno de aplicación interno/externo (FODA, PESTEL, 5 FUERZAS)
- f. Matriz de Riesgos
- g. Otros
- h. Todas


22. Según su criterio, ¿quienes deberían tener la responsabilidad de decidir si es necesaria una modificación o redefinición de la estrategia en virtud de que no se hubieren logrado los objetivos o si existen indicios de que no se podrán lograr?


23. ¿Cuál es el alcance de tiempo que Ud. considera conveniente para la Planificación Estratégica Corporativa?

- a. Más de 5 años.
  - b. Entre 3 y 5 años.
  - c. Entre 1 y 3 años.
  - d. 1 año o menos.
- ¿Por qué?




ANEXO 2

**FORMULARIO PARA REGISTRAR LA DOCUMENTACIÓN DE LA  
ETAPA DECLARATIVA DEL PROCESO DE PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA**

<b>EMPRESA:</b>	
<b>MISION:</b>	
<b>VISION:</b>	
<b>PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES:</b>	

ANEXO 3

**HOJAS DE TRABAJO PARA REGISTRAR LOS VALORES  
OBTENIDOS DE LA MEDICIÓN DE INDICADORES**

EMPRESA:

MISION:

VISION:

PERSPECTIVA (BSC)	COD	INICIATIVAS	INDICADOR	UNIDAD DE MEDICION	LINEA BASE	
					VALOR ACTUAL	FECHA

METAS - LOGROS X PERIODO																	
LA01	FEC01	MPD01	MPH01	MSD01	MSH01	LA02	FEC02	MPD02	MPH02	MSD02	MSH02	LA03	FEC03	MPD03	MPH03	MSD03	MSH03

**ANEXO 4**  
**FORMULARIOS PARA REGISTRAR COMPROMISOS Y**  
**CONCLUSIONES DE LOS TALLERES Y SESIONES DE TRABAJO**

ACTA DE TALLER		
Descripción del Taller		Empresa
Fecha	Horario	Local
Objetivos del Taller		

**Asistentes**

Nombre	Cargo

Conclusiones:

Compromisos:

Actividades	Responsable	Fecha



**ANEXO 5**  
**BALANCE DE SITUACIÓN FINANCIERA Y ESTADO DE**  
**RESULTADOS INTEGRALES CORRESPONDIENTE AL ÚLTIMO**  
**PERIODO 2012 - 2011**

ESTADOS FINANCIEROS  
Digite el nombre de la empresa  
Digite el NIT ó ID

ESTADO  
RESULTADOS

INFORME  
GENERAL

GRAFICOS

**BALANCE GENERAL**  
2012 2011

**ACTIVO**

**Corriente**

Caja y Bancos  
Cuentas por cobrar  
Inventarios  
Pagos anticipados

*total activos corrientes*

**Fijo**

Costo  
Depreciación

*total activos fijos*

**Intangible**

Marcas  
Softwares

*total otros activos*

**TOTAL ACTIVOS**

**BALANCE GENERAL**  
2012 2011

**PASIVO**

**Corrientes**

Cuentas por Pagar  
Documentos por pagar  
Vencimiento circulante de deuda IP  
Impuesto a la Renta  
Venta a deposito industrial

**Largo Plazo**

Locales, Exterior  
Jubilación Patronal  
*total largo plazo*

**TOTAL PASIVO**

**PATRIMONIO**

Capital suscrito  
Unidades no distribuidas  
Unidades (pérdidas) acumuladas Nif  
Unidad Actual  
*total capital y reservas*

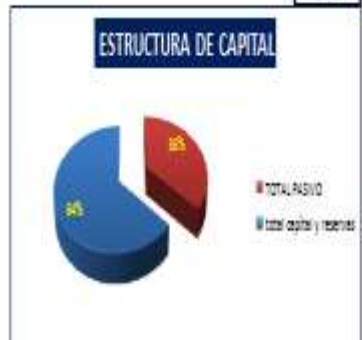
**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO**

INFORME GERENCIA

2012



2011



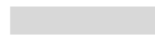


**ESTADO DE RESULTADOS**

2012 2011

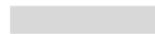
**INGRESOS**

Ventas de bienes  
 Venta de servicios  
**Ventas netas**



**COSTOS**

Costo venta de bienes  
 Costo venta de servicios  
**Total costo venta**



**GASTOS**

Gastos de Administración y general  
 Gastos de ventas  
 Provisión para cuentas de cobro dud.  
**Total Gastos**



**OTROS INGRESOS (EGRESOS)**

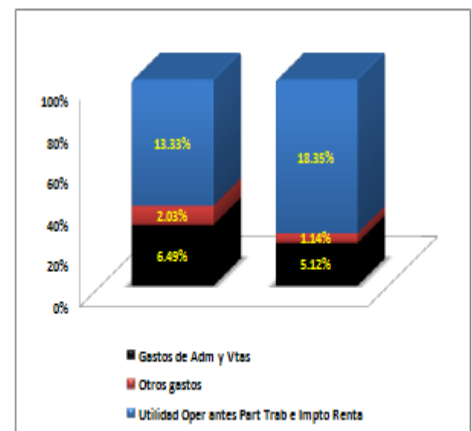
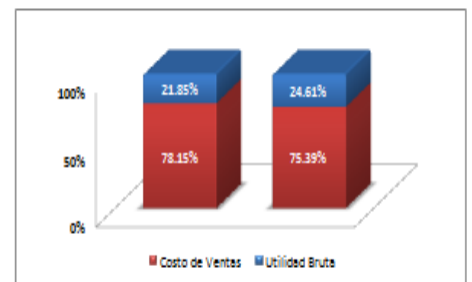
Intereses y descuentos ganados  
 Intereses pagados  
 Otros, neto  
 Participación trabajadores  
 Impuesto a la Renta  
**Total gastos**



**UTILIDAD**



**GRAFICAS**



**ANEXO 6**

**FORMULARIO PARA PUBLICACIÓN DE POLÍTICAS REQUERIDAS  
PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

	<b>POLÍTICA</b>		COD: PL-PE-001
	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>		EDICIÓN: 1
Fecha: Diciembre 2012	<b>DOCUMENTO CONTROLADO : SI</b>		Página: 1 de 3
<p><b>INDICE:</b></p> <p>1. OBJETIVO 2. ALCANCE 3. POLITICAS</p>			
Modificación respecto a la edición anterior			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Departamento de Controlaría	Nombre:	Nombre:	
Fecha:	Fecha:	Fecha:	

**ANEXO 7**

**HOJAS DE TRABAJO PARA DETERMINAR EL MAPA ESTRATÉGICO DE INDICADORES DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL.**

EMPRESA:

MISION:

VISION:

PERSPECTIVA (BSC)	COD	INICIATIVAS	RESULTADOS ESPERADOS	INDUCTOR	INDICADOR	UNIDAD DE MEDICION	RESPONSABLE	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICION	ORIENTACIÓN DE LA META

**ANEXO 8**  
**INFORMES MENSUALES DE DESEMPEÑO POR ÁREA Y LÍNEA DE**  
**NEGOCIO**

*MINUTA de Reunión*

Nombre Del Proyecto		Empresa
<b>Fecha</b>	<b>Horario</b>	<b>Local</b>
<b>Objetivos de la reunión</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	

**Temas Tratados:**

**Plan de capacitación del personal:**

Análisis del problema:  
Iniciativas de resolución:  
Plan de acción:

**Regularización de la documentación financiera y tributaria:**

Análisis del problema:  
Iniciativas de resolución:  
Plan de acción:

**Incrementar portafolio de proveedores y nuevas marcas:**

Análisis del problema:  
Iniciativas de resolución:  
Plan de acción:



**ANEXO 9**  
**FICHA SENESCYT PARA REPOSITORIO DIGITAL DE TESIS**  
**NACIONAL**

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>		
<b>TITULO Y SUBTITULO:</b>		
PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES PARA LA MEDIANA EMPRESA DE GUAYAQUIL. CASO OMACONSA S.A.		
<b>AUTOR/ES:</b> HUGO GUERRERO MIRANDA WALTER VÉLEZ DELGADO		<b>REVISORES:</b> PRISCILLA PAREDES HUGO ÍÑIGUEZ
<b>INSTITUCIÓN:</b> UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA		<b>FACULTAD:</b> UNIDAD DE POSTGRADO
<b>CARRERA:</b> MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> OCTUBRE 2013		<b>N° DE PÁGS:</b> 123
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, GESTIÓN EMPRESARIAL, DIRECCIÓN ESTRATÉGICA		
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Plan Estratégico, Cuadro de Mando Integral, Inteligencia de Negocios, Indicadores de Gestión		
<b>RESUMEN:</b> <p>El presente trabajo de investigación plantea una propuesta de solución a la problemática relacionada con la implementación del proceso de Gestión Estratégica para la Mediana Empresa. En este escenario los esfuerzos se concentran en asegurar la ejecución del Plan Estratégico, en aproximar la estrategia corporativa a la gestión diaria de todos los colaboradores de la organización.</p> <p>Esta investigación parte del análisis documental respecto de publicaciones relacionadas con la Metodología de Planeación Estratégica y algunas herramientas tecnológicas que hoy en día son la clave para viabilizar la puesta en marcha de la Gestión Estratégica. Luego del análisis documental obtuvimos algunos puntos de vistas sobre el estado de la metodología con una encuesta realizada a varios ejecutivos de empresas de la ciudad de Guayaquil y finalmente hicimos el trabajo de campo en la empresa OMACONSA.</p> <p>Como hallazgos trascendentes podemos citar que una empresa mediana tiene limitaciones en los costos de una consultoría en Gestión Estratégica y el tiempo que sus empleados deben invertir en este tipo de proyectos. De allí que nuestra propuesta establece un plan de actividades optimizado y recomienda el uso de algunas herramientas tecnológicas con lo cual estas limitaciones pueden ser perfectamente superadas.</p>		
<b>N° DE REGISTRO (en base de datos):</b>		<b>N° DE CLASIFICACIÓN:</b>
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	SI	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0982688363	<b>E-mail:</b> halguermi@hotmail.com
	0990062699	velez_walter@hotmail.com
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b>	
	<b>Teléfono:</b>	
	<b>E-mail:</b>	