

INTRODUCCIÓN

Todas las empresas en la actualidad enfrentan un riesgo muy latente, el aumento de la competencia que cada día es más fuerte y se encuentran muy bien preparadas para los cambios que se presentan en sus mercados, tratando de anticiparse a los mismos.

Por tal motivo es donde surge la necesidad de un Modelo de Gestión Estratégica en vista de que el crecimiento de una organización se mide en las metas alcanzadas en un determinado tiempo, siendo necesario contar con parámetros de medición que ayuden a verificar si todos los esfuerzos que realiza la compañía para conseguir los objetivos corporativos están alineados, permitiéndose anticiparse al mercado y siendo mas competitivas y productivas.

Debido a la falta del diseño de una dirección estratégica, ELECTRO INDUSTRIAL, no ha podido desarrollar competencias en cuanto a la formulación de objetivos, metas, estrategias en el corto, mediano y largo plazo.

Esta investigación permitirá al negocio imprimir la diferencia, al sustituir la metodología empírica que hasta el día de hoy se ha venido manteniendo, así como poseer las estrategias y los planes de acción que le permitirá mantenerse en el mercado de servicios como una empresa competitiva, capaz de enfrentar a la competencia, logrando confiabilidad, estabilidad y garantía a los clientes internos y externos.

La propuesta se ejecuta en tres capítulos, los cuales se resumen de la siguiente manera.

CAPITULO I: está encaminado al marco teórico en el que consta: conceptos, importancia, objetivos, características, clases, componentes, principios, elementos, etc.; todo ello referente al tema investigado.

CAPITULO II: inicia con los Antecedentes Históricos de ELECTRO INDUSTRIAL, el diagnostico situacional dividido en ambiente interno y ambiente externo, el primero analiza todas las fortalezas y debilidades, y el segundo las oportunidades y amenazas, además contiene el análisis de la entrevista y la encuesta y sus resultados realizados al propietario y trabajadores de la organización.

CAPITULO III: está encaminado al desarrollo de la propuesta, iniciando con la base filosófica, así como el planteamiento de la estructura organizativa, las políticas y la formulación de las estrategias empresariales utilizando las perspectivas de Balanced Scorecard que sirven de base para la elaboración del mapa estratégico así como del cuadro de mando integral donde se detalla las medidas, las metas usando la semaforización, y los medios, que encaminan a la elaboración de los diferentes planes operativos las actividades a realizarse y el cronograma de los mismos.

Así como la Evaluación Financiera por medio del análisis de herramientas como la TMAR, VAN, TIR, y COSTO BENEFICIO donde se establece la rentabilidad del proyecto.

Se espera con esta investigación contribuir al desarrollo humano e institucional de ELECTRO INDUSTRIAL.

CAPÍTULO I

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 ADMINISTRACIÓN

El ser humano es social por naturaleza, lo que implica vivir organizadamente. Esto, a su vez, requiere de dividir las funciones sociales en forma ordenada, de modo que algunos miembros produzcan alimentos, otros vestidos, otros den servicios. Desde que el hombre constituyó la tribu requirió de administración grupal para sobrevivir y cubrir cada vez más sus crecientes necesidades, por lo que la administración es una de las actividades y trabajos más antiguos e interesantes.

Según **CASTRO**, Willbur, (2005); se refiere a que la Administración viene: “del latín ad (dirección o tendencia) y ministre (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio, es decir es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales” (pág.5)

Según **JIMENEZ** Martín y **PERIÁÑEZ** Cristóbal, (2006); destacan a la Administración como "el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente,

repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización" (pág.4).

Por lo tanto se puede decir que la administración es aplicable en todas las empresas tanto públicas como privadas, es una manera de llevar a cabo actividades empresariales en donde los directivos y los empleados trabajan cooperándose para mejorar tanto la calidad como la productividad, convirtiendo un conjunto de recursos humanos, materiales, técnicas monetarias, de tiempo y espacio en una empresa útil y efectiva y hace que las personas con su trabajo y recursos físicos produzcan, con el fin de lograr los objetivos de la empresa.

1.1.2 Importancia

La administración provee una evaluación objetiva imparcial y competente de las actividades administrativas y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio, además ayuda a descubrir deficiencias e irregularidades así como problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento en las organizaciones; y a la vez resalta las oportunidades de mejora de reducir los costos, de eliminar desperdicios y pérdidas de tiempo innecesarios.

Así como también ayuda a evaluar la eficiencia de los controles, observa si se sigue en todos los niveles la dirección de las políticas y objetivos, determinando si la empresa está operando con las utilidades que debería.

Por lo que se le considera una herramienta idónea en la mayoría de las organizaciones a fin de conservar la salud del organismo administrativo y evitar prácticas ineficientes, mejora los métodos y desempeño administrativo y como consecuencia disminuir los costos.

1.1.3 Características

Dentro de las características que posee la Administración tenemos:

- **Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, es el proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control.

Es una ciencia que se basa en técnicas viendo a futuro, coordinando cosas, personas y sistemas para lograr, por medio de la comparación y jerarquía un objetivo con eficacia y eficiencia. La toma de decisiones es la principal fuente de una empresa para llevar a cabo unas buenas inversiones y excelentes resultados. Porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.

La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejército, en la empresa, en las instituciones educativas, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales. Se puede decir que La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

- **Especificidad.** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador.

La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia o técnica. Que la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

- **Unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de

la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

- **Unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.

- **Valor instrumental.** La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

- **Amplitud de ejercicio.** Se aplica en todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, ama de casa, etc.

- **Interdisciplinaria.** La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Está relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, Psicología, filosofía, antropología, ciencia política.

- **Flexibilidad.** Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

1.1.4 Principios

Según **FAYOL** Henry (2005: pág. 189) los principios de administración se detallan a continuación.

1. **División del Trabajo:** Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio.

2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal.

3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa.

4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.

7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.

8. Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos la autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio.

9. Jerarquía: La línea e autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.

11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

12. Estabilidad del Personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

13. Iniciativa: Debe darse a los subalternos la libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.

14. Espíritu de Grupo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.

1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

1.2.1 Generalidades

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La Administración es un arte cuando interviene los conocimientos empíricos. Sin embargo, cuando se utiliza conocimiento organizado, y se sustenta la práctica con técnicas, se denomina Ciencia.

Las técnicas son esencialmente formas de hacer las cosas, métodos para lograr un determinado resultado con mayor eficacia y eficiencia. Se habla de administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerente, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeña ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

1.2.2 Concepto

Según **STONER J, Wankel C**, (2000), define al Proceso Administrativo “Como la administración en acción, o también como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se

interrelacionan y forman un proceso integral, es decir son las actividades que el administrador debe llevar a cabo para aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales, etc., con los que cuenta la empresa”. (pág. 282)

Según MUNICH G y M. Gracia, (2005) lo definen al Proceso Administrativo como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales, se hace efectiva la administración, mismas que son interrelacionados y forman un proceso integral. (pág. 190)

Por ende, el Proceso Administrativo es el conjunto de etapas sucesivas para llevar a cabo una actividad es decir es la administración en acción que garantiza el manejo oportuno y objetivo de todos los recursos que tienen las organizaciones.

1.2.3 Importancia

En las organizaciones, el proceso administrativo establece metas y elige los medios para alcanzar dichas metas.

Sin el proceso administrativo los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de que deben organizar, ni como dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan, por lo que los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo ni donde se desvían del camino.

El proceso administrativo se convierte en un ejercicio útil. El reconocimiento de la influencia de los pasos de la administración ayuda en mucho a aclarar los intentos de algunos estudiosos de la administración para distinguir entre formular la política (fijar las guías para pensar en la toma de decisiones) y la administración, o entre el director y el administrador o el supervisor.

Un administrador, a causa de su delegación de autoridad o posición en la

organización, puede mejorar los procesos administrativos o hacerla básica y aplicable a una mayor proporción de la empresa que la planeación de otro. Sin embargo, todos los administradores desde, los directores hasta los jefes o supervisores, siguen pasos para llevar a efecto una actividad.

1.2.4 Etapas

Cuando se administra cualquier empresa, se observa que existen dos fases una “estructural” en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra “operativa”, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas fases también se las llama: “fases mecánica y dinámica de la administración”, la primera establece lo que debe hacerse es decir se dirige siempre al futuro, la misma que esta compuesta por la planeación y organización mientras que la segunda fase se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social, facilitando al administrador una ayuda genuina en la ejecución de la acción administrativa dentro de la cual se encuentra la dirección y el control.

Planeación:

La planeación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Según, **VILLALBA** Juan (2007), dice que la planeación consiste en establecer anticipadamente los objetivos, políticas, reglas, procedimientos, programas, presupuestos y estrategias de un organismo social es decir, radica en determinar lo que va a hacerse. (pág.86)

Según, **CORTÉS**, manifiesta que la planeación es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado" (pág.175).

Es decir comprende la toma de decisiones, porque supone elegir entre varias alternativas; requiriendo de una capacidad de visualizar el futuro y de poder prever con una finalidad precisa para formular un esquema integrado de acciones futuras

Organización:

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Una vez establecidos los objetivos (lo que se quiere hacer) a través de la planeación, será necesario determinar que medidas utilizar para lograrlos (como hacerlo).

Según, **SISTO** Velasco Eugenio (2008), define a la Organización como la estructura de relaciones que existen entre los niveles y actividades de los componentes materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (pág. 10)

Según **FERRELL, HIRT**, Adriaenséns. (2006), manifiesta que la Organización "consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito" (pág. 36)

Por consiguiente podemos decir que la organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr los objetivos, creando unidades administrativas,

asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades debe existir para hacer optima la cooperación humana, en esta etapa se establecen las relaciones jerárquicas, la autoridad, la responsabilidad y la comunicación para coordinar las diferentes funciones.

Dirección:

Esta etapa es conocida también como ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa debido a que al dirigir es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas, de manera que todos los dirigentes pueden considerarse administradores.

Según, **BUCHELE** Robert B. (2008), manifiesta que la dirección comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación. (pág.320)

Según, **BAKER** y **LERNER** (2007), destacan que la dirección como aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas (pág. 250)

Por lo tanto las tesis podemos decir que la dirección es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

Control:

Para la ejecución de una de estas fases se debe tomar muy en cuenta el establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección de esa forma lograr lo propuesto por la administración.

Según, **HERNÁNDEZ Sergio y RODRÍGUEZ** (2007), manifiestan que el Control “es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias”. (pág. 190)

Según, **STONER J.** (2006), Wankel define al control como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. (pág. 260)

Por lo tanto el control establece sistemas para medir los resultados y corregir las desviaciones que se presenten, con el fin de asegurar que los objetivos planeados se logren. Consiste en establecimiento de estándares, medición de ejecución, interpretación y acciones correctivas.

1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital.

Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica.

1.3.1 Concepto

Según **MUÑOZ GONZÁLES**, Rafael (2006); define al Direccionamiento Estratégico “como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa, es decir es orientar el transcurrir presente, a la luz de las metas futuras a las que apunta la organización, para cumplir con su objeto social y la expectativa de sus asociados, para ello requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.” (pág. 15)

Según **CHAN KIM W** y **MAUBORGNE**, (2005); manifiestan que el “Direccionamiento Estratégico” es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de la REALIDAD y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles. (pág. 160)

Lo que podemos decir que el Direccionamiento Estratégico no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; desarrollando y manteniendo una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado para lograr modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios

1.3.2 Importancia

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica. La empresa debe comprometerse con él, no sólo para obtener los niveles más altos de rentabilidad sino para no estar abocada a un fracaso seguro.

El proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo

hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Esta toma de decisiones estratégicas es responsabilidad de directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección. Es esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa.

Dentro del proceso de planificación estratégico, está el saber qué herramientas tenemos que utilizar para posicionarnos con ventaja frente a la competencia.

Esta actividad es como una partida de ajedrez, donde el tablero es el marco donde posicionar el mercado y la competencia, y nuestras fichas son las herramientas estratégicas de las que disponemos.

Los movimientos que realicemos y la visión que tengamos, será lo que nos haga ganar la partida.

Por tanto, la implantación de la estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas de la empresa, a las que se les asignan los medios materiales necesarios, para que alcancen los objetivos previstos por la organización. Debemos tener presente que toda empresa que quiera sobrevivir a este mundo tan cambiante debe tener presente la implementación de la dirección estratégica si no quiere ser destinada al fracaso.

1.3.3 Fases

El Direccionamiento Estratégico tiene como objetivo principal orientar el transcurrir presente, a la luz de las metas futuras a las que apunta la organización, para cumplir con su objeto social y la expectativa de sus asociados.

Por lo tanto se puede dividir al Direccionamiento Estratégico en tres fases principales.

Fase 1: Preparación y Diagnóstico. En la que se identifica el estado actual de la

empresa detallando las variables internas y externas que afectan el presente y el futuro de su organización.

Fase 2: Direccionamiento Estratégico. En esta fase se determinan el escenario futuro, los focos Estratégicos, los objetivos Estratégicos y las metas.

Fase 3: Desarrollo de los Planes de Acción. Se detallan los diferentes Planes de Acción que permitirá a la empresa administrar el proceso.

1.4 PLAN ESTRATÉGICO

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones que permite visualizar el futuro de las empresas y organizaciones, ayuda a realizar los cambios organizacionales que permitan ajustarse a las demandas del entorno, con la finalidad de lograr el máximo de eficiencia, eficacia, calidad y competitividad.

1.4.1 Definición

Según **STEINER**, George (1998); Define al Plan Estratégico “como un proceso que se inicia con un establecimiento de metas organizacionales, define estrategias, políticas; para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipos de esfuerzos de planeación deben hacerse cuando y como realizarse, quien llevará a cabo que se hará con los resultados concibiéndolo como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orienten la adquisición y administración de tales recursos considerando a la empresa como una entidad total” (pág. 328)

Según, **SALLENAVE** (2006) define al Plan Estratégico como un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no

gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. (pág. 240)

Por ende, toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

1.4.2 Características

El Plan Estratégico debe abarcar todos los aspectos de la empresa: financieros, producción, marketing y talento humano.

Entre las principales características de un Plan Estratégico tenemos.

- Reunir a los directivos de la empresa, involucrarlos en la definición de las estrategias y comprometerlos en la asunción de los criterios de actuación en función de sus competencias, responsabilidades y posibilidades financieras.
- La fijación de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- Establece un marco de referencia a toda la organización.
- Es primordial la implicación de los agentes de decisión económica y social por su capacidad de actuación sobre de la empresa.

1.4.3 Importancia

Es necesario que toda organización cuente con un Plan Estratégico, aunque a veces se piense que la misión y visión de una empresa, forme parte del decorado de la sala de recepciones.

Este Plan Estratégico ayuda a que los líderes de la organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

Por lo tanto para que un plan estratégico tenga la debida aceptación y el anhelado éxito se debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Debe ser realizado por los mismos ejecutivos o directivos y sin ningún agente externo que imponga las actividades, pero si con un facilitador que ayude a alinear los objetivos de los interesados.
- Este facilitador también debe de ayudar a hacer un buen análisis de la realidad actual de la empresa, que hace su competencia, los clientes que se quieren, los proveedores, como esta el mercado en general, el sector, el entorno etc.
- Debe existir una buena comunicación de este Plan Estratégico y una activa participación de los trabajadores, de acuerdo a los diversos niveles aunque empezando por definir los Macro Objetivos.

1.4 Componentes

1.4.4.1 Análisis DAFO (FODA)

Este tipo de método o análisis nos permite identificar las fortalezas y debilidades con relación a las amenazas y oportunidades existentes en el macro entorno de la empresa.

Marco Villacorta Tilve dice que “El análisis DAFO no es más que el análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de una compañía, tanto en relación con el mercado y su entorno (donde se enmarcarían las oportunidades y también las amenazas), como en relación con la propia organización (ahí entran en

juego las fortalezas y las debilidades)” (www.microsoft.com/business/smb/es-es/marketing/dafo.msp)

Podemos aplicar esta técnica en toda situación de gestión y a empresas de cualquier tamaño, incluso en ámbitos muy distintos al empresarial como puede ser el personal. Definamos ahora en que consisten los apartados que forman un DAFO.

Análisis Interno:

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

Según ARMIJO San Martín (2006); “Menciona que el Análisis Interno u Organizacional consiste en evaluar la situación presente de la organización para identificar las fortalezas, o aspectos que contribuyen positivamente a la gestión, y las debilidades, o aspectos negativos que obstaculizan el adecuado desempeño de la organización.”

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa.

✓ **Debilidades:** Limitaciones que impiden que la empresa haga frente a una amenaza o aproveche una oportunidad.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede mejorar?

- ¿Que se debería evitar?
 - ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
 - ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?
- ✓ **Fortalezas:** Aspectos internos de la empresa que permiten que esta aproveche una oportunidad o haga frente a una amenaza.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Análisis Externo:

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

Según **MIKLOS** Tomás (2006); Son los factores externos que indirecta o potencialmente condicionan el comportamiento de la organización, e influyen sobre el desarrollo de sus actividades. Tiene como fin relacionar a la organización con su entorno, identificando los aspectos positivos, denominados oportunidades, y los aspectos negativos llamados amenazas. (pág. 120)

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales

- Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- Forma de pago de impuestos.
- Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

- Laboral.
- Mejoramiento del ambiente.
- Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

- Deuda pública.
- Nivel de salarios.
- Nivel de precios.
- Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. O sea, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

- ✓ **Amenazas:** Aquellos factores del macroentorno que pueden afectar la capacidad de la empresa para servir a sus mercados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
 - ¿Qué están haciendo los competidores?
 - ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
 - ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?
- ✓ **Oportunidades:** Factores del macroentorno que si son aprovechados por la empresa adecuadamente, pueden proporcionarle ciertas ventajas y/o beneficios.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

La realización de un DAFO es muy sencilla únicamente hay que detectar oportunidades y amenazas, para posteriormente realizar el siguiente proceso:

- Oportunidad \Rightarrow ¿Puedo aprovecharla? \Rightarrow Sí. \Rightarrow Fortaleza.
- Oportunidad \Rightarrow ¿Puedo aprovecharla? \Rightarrow No. \Rightarrow Debilidad.
- Amenaza \Rightarrow ¿Puedo hacerle frente? \Rightarrow Sí. \Rightarrow Fortaleza.
- Amenaza \Rightarrow ¿Puedo hacerle frente? \Rightarrow No. \Rightarrow Debilidad.

Podemos concluir que “El análisis DAFO es un conócete a ti mismo empresarial que ayuda ha establecer los objetivos de la empresa y a desarrollar las estrategias de marketing y programas que, por un lado capitalicen las oportunidades y fortalezas, y por otro, contrarresten las amenazas y debilidades, es decir el DAFO es la clave para conocer el presente y hay que tener en cuenta que no se puede afrontar el futuro con garantías si no se tiene en cuenta el momento en el que se vive”

1.4.4.3 Misión

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

Según **FLEITMAN** Jack, (2000); manifiesta que la misión “es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general” (pág. 37)

Según **ANDRADE** Simón, (2004); ", destaca ala misión como " la finalidad pretendida por una empresa o definición del papel que desea cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa, y que real o pretendidamente, supone su razón de ser. Equivale a la palabra fin"(pág. 417)

La misión de la empresa sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial. Su definición comprende los siguientes grandes elementos:

- Nuestro concepto como empresa.
- Nuestra naturaleza.
- Nuestra razón de existir.
- Nuestros clientes potenciales.
- Nuestros principios y valores.

La Misión debe contener y consolidar:

- 1.- Las exigencias de los clientes y empleados;
- 2.- Los productos y servicios;
- 3.- La ubicación de los mercados;
- 4.- Tecnología;
- 5.- La preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad;
- 6.- La filosofía de la empresa;
- 7.- La preocupación por la imagen pública;
- 8.- La efectividad y eficiencia reconciliadora;

Por lo que podemos decir que “La Misión es la razón de ser es decir la filosofía de la empresa.”

Una buena formulación de la misión ayuda a identificar el alcance de las operaciones de la empresa, en los aspectos de producción, mercado y finanzas.

1.4.5.4 Visión

La Visión es una definición duradera (más no necesariamente estática) del objeto de la empresa, que la distingue de otras similares. Su declaración señala el alcance de las operaciones en términos de productos y mercados.

Para Milton Villegas “La Visión es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera en el futuro. (Seminario para Egresados de la MAE)

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, “La Visión es el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.” (Administración Estratégica Conceptos y Casos de Thompson Arthur y Strickland A. J. III)

Elementos de una Visión:

- 1.- Es formulada por los líderes de la Organización;
- 2.- Dimensión en el tiempo;
- 3.- Integradora;
- 4.- Amplia y detallada
- 5.- Positiva y alentadora;
- 6.- Debe ser realista y posible;
- 7.- Debe ser consistente;
- 8.- Debe ser difundida interna y externamente a la empresa.

Características de la Visión

La visión para cumplir con su rol en el contexto del desarrollo organizacional debe cumplir con las características siguientes:

- **Integradora:** Debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.
- **Amplia:** Debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro (largo plazo).
- **Realizable:** Debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.
- **Activa:** Debe incluir y promover la acción. No debe ser lírica.
- **Realista:** Debe sustentarse en el manejo de la información fidedigna y tener en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia.
- **Alentadora:** Debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.
- **Dimensión en el tiempo:** Debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización.
- **Consistente:** Debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.
- **Difundida:** Debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por su público externo y grupos de referencia.
- **Flexible:** Debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.

- **Lenguaje Sencillo:** Debe redactarse en un lenguaje sencillo, ennoblecedor, gráfico y metafórico.
- **Responsabilidad:** Debe ser formulado por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización.

Lo que podemos decir que la Visión es “Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro. Dicho de otro modo, la visión viene a ser la declaración amplia y suficiente de lo que la organización pretende alcanzar en los próximos años. La visión es un concepto de aplicación eminentemente práctica, que permite direccionar el desarrollo de la organización.”

1.4.5.5 Objetivos Estratégicos

Los objetivos empresariales son las metas que deseamos alcanzar dentro de la empresa es decir el resultado determinado, cuantificado, ubicado en el tiempo y lugar, realista y consistente, y que se prevé alcanzar por medio de la implantación de un plan de negocios, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo.

Según **BYARS (2006)**; manifiesta que los objetivos empresariales “Son los resultados que desea lograr la empresa o como los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización (pág. 126)

Para comprender mejor los objetivos de una empresa debemos tener una idea de cuáles son las funciones que estos desempeñan.

1. Guiar y coordinar las decisiones y las acciones en el seno de la empresa.
2. Proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.

3. Motivar a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas.
4. Trasmitir al exterior (proveedores clientes, competidores, sociedad en general), las intenciones de la empresa en busca de apoyos e imagen

Ahora bien para cumplir con estas funciones los objetivos deben reunir ciertas cualidades como son:

- ✓ **Claridad y especificidad**, sin las cuales los miembros de las empresas no entenderán a donde ir la empresa; ni lo que se espera de ellos.
- ✓ **Realismo**, ya que la fijación de objetivos inalcanzables supondría desanimar; mientras unos objetivos excesivamente fáciles fallarían en su función de estímulo y movilización de los esfuerzos.
- ✓ **Medibles**, para facilitar la función de evaluación y control.

Sobre la capacidad de la empresa para generar valor influye una serie de objetivos concretos como son:

- ✓ **Rentabilidad**; se puede medir por dos ratios diferente, la rentabilidad económica sería la relación entre los beneficios (sin deducir los intereses por el uso de capitales ajenos ni los impuestos), y el activo total y la actividad financiera que sería la razón entre el beneficio y los fondos propios.
- ✓ **Crecimiento**; se concretan en incrementos de tamaño o medición que hacen a la empresa diferente con respecto a situaciones precedentes. Suelen ir acompañadas de un incremento de las ventas y una ampliación del poder de la empresa en el mercado, como mecanismo que le asegure la obtención de excedentes futuros.

Podemos concluir entonces que “Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la empresa quiere alcanzar en un plazo determinado y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo, de tal manera

que han de ser claros y específicos, ambiciosos pero realistas; congruentes entre sí, en lo posible deben ser susceptibles de una medición cuantitativa.”

1.4.4.1 Valores Empresariales

Los valores empresariales establecen la actitud del personal de la Empresa, es decir atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas.

Según Síliceo A. dice que “Los valores son los cimientos de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional. Éstos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y quehacer de la empresa, mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus clientes”

(www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc09.htm#empresarial)

Mientras que Gallardo, Anahí e Irene Alonso manifiesta que “Los valores son principios generales por los cuales se rigen las empresas y los miembros pertenecientes a ellas. Son el fundamento sobre el que reposa la organización, la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes, a los proveedores. Son los que conforman la cultura corporativa y pueden advertirse en la formulación de su visión”(www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num13/doc09.htm#empresarial)

Se puede decir entonces que “Las organizaciones al prever valores adoptan nuevos paradigmas para enfrentarse exitosamente ante los profundos cambios que se están generando en el entorno. Para tal reto, es preciso pasar de estructuras piramidales rígidas y lentas hacia modelos dinámicos y flexibles, totalmente nuevos, que superen los inconvenientes de las estructuras verticales y fomenten la innovación constante y la participación plena de los empleados”

1.4.5.6 Mapa Estratégico

Según BMJ Asesores el Mapa Estratégico es “es la representación gráfica de las relaciones causa efecto entre los objetivos y las iniciativas institucionales y proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción, permitiendo anticipar la creación de valor por parte de la Institución y alcanzar la Visión Estratégica de la empresa.”(BMJ Asesores Estratégicos Gestión)

Mientras que Kaplan y Norton menciona que el mapa estratégico es “es una herramienta del Balanced Scorecard que permite implementar y comunicar la estrategia. Se basa en las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y sus relaciones causa – efecto” (Wikipedia, la enciclopedia libre.htm)

El Mapa Estratégico de Balanced Scorecard proporciona un marco referencial para ilustrar desde que perspectivas se organiza así:

Pero primero comienza con una propuesta de valor que describe un mix único de atributos tangibles e intangibles, relación e imagen que el proveedor ofrece a su cliente

- **Perspectiva financiera o de resultado:** En organizaciones con fines de lucro, esto implica a accionistas, mientras que en organizaciones sin fines de lucro, esto implica a las organizaciones financieras o subsidiarias.
- **Perspectiva del cliente o mercado** El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).
- **Perspectiva del proceso (de negocio) interno:** Implica lo siguiente:
 - El proceso de gestión de las operaciones
 - El proceso de gestión de clientes
 - El proceso de innovación
 - El proceso social y regulatorio

- **Perspectiva del aprendizaje, crecimiento o tecnológica:** Esto implica el desarrollo de los capitales humano, de la información y organizacional.

Lo que podemos manifestar que “El Mapa Estratégico es El Mapa Estratégico es una herramienta del Balanced Scorecard que permite implementar y comunicar la estrategia.

Se basa en las cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento y sus relaciones causa – efecto que Identifica los procesos y sistemas de apoyo necesarios para implementar la estrategia.

1.4.5.7 Infraestructura Organizativa

Toda empresa cuenta, en forma explícita o implícita, con un cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros componentes de la misma. En consecuencia, se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de la misma.

Es una realidad que toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa.

La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.

Etapas en el diseño de la Infraestructura Organizativa

La **primera etapa** es la definición de una estructura organizacional básica. Esta representa la segmentación gruesa de los negocios a través de un orden jerárquico

que revela las prioridades que los gerentes asignan a las actividades centrales de la firma. El objetivo fundamental de esta etapa es traducir el posicionamiento estratégico de la firma en términos de un conjunto de unidades ordenadas en los niveles jerárquicos más elevados de la estructura.

Una **segunda etapa** es la definición de una Infraestructura Organizativa detallada. En esta etapa se rellena la Infraestructura Organizativa básica con numerosos detalles específicos atinentes al campo operacional de la firma. El objetivo que se busca en esta etapa es doble: identificación de todas las principales tareas que la organización deberá emprender en la persecución de sus actividades diarias y la asignación de esas tareas a los segmentos organizacionales identificados en la estructura básica definida previamente.

El diseño se completa, en una **tercera etapa**, con la especificación de un equilibrio entre la Infraestructura Organizativa escogida y los procesos de gestión que la acompañan: planificación, control gerencial, comunicación e información, y manejo de RRHH y sistemas de recompensas. La operación completa de estos sistemas proveen un trasfondo de relaciones integrativas que la simple estructura organizacional no logra representar. Además dichos sistemas deben estar diseñados tanto para reforzar el enfoque primario escogido por la organización, como para dar apoyo a aquellas actividades relegadas a un nivel secundario en la definición de la estructura.

Algunos de los síntomas más comunes que puede exhibir una Infraestructura Organizativa inadecuada son:

1. Falta de oportunidades para el desarrollo del gerente general.
2. Insuficiente tiempo dedicado al pensamiento estratégico.
3. Ambiente de trabajo intensamente antagónico (desequilibrio entre la infraestructura y procesos)

4. Falta de definición en la planificación de la cartera de negocios, descuido de mercados especiales y trasfondo inapropiado para maximizar el crecimiento y rentabilidad

Podemos concluir que la Infraestructura Organizativa es “Como nos organizamos”

1.4.5.8 Cuadro de Mando Integral

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

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en el plan estratégico”

(http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx)

Mientras que Kaplan y Norton dicen que El Cuadro de Mando Integral es: “ Es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, ya que combina indicadores financieros y no financieros y ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guías que implica a la dirección de la empresa.”(http://www.mercadeo.com/41_scorecard.htm)

Proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral

El objetivo de un proyecto de Cuadro de Mando Integral, no es desarrollar un nuevo conjunto de indicadores. Los indicadores son la forma como describimos los resultados y las metas, son verdaderamente una poderosa herramienta de motivación y evaluación.

La estructura de indicadores del CMI debería ser empleada para desarrollar un nuevo sistema de gestión. Esta distinción entre un sistema de medición y un sistema de gestión es importante. El sistema de indicadores debería ser solo un medio para conseguir un objetivo aún más importante: un sistema de gestión estratégica que ayude a los ejecutivos a implantar y obtener **feedback** sobre su estrategia.

En general las empresas adoptan el CMI debido a toda una variedad de motivos, incluyendo la clarificación y obtención de consenso sobre estrategia, enfocar las iniciativas de cambio en las organizaciones, el desarrollo de capacidades de liderazgo en las unidades estratégicas de negocio o conseguir la coordinación y ahorros en múltiples unidades de negocios.

El CMI alinea y apoya los procesos claves de la organización, e incluye lo siguiente:

- Clasificación y actualización de la estrategia
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y de los departamentos con la estrategia
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales
- Alinear las revisiones operativas y estratégicas
- Obtener **Feedback** para aprender sobre la estrategia y mejorarla

Beneficios de la implantación de un Cuadro de Mando Integral

- La fuerza de explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no sólo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.

- Clarifica cómo las acciones del día a día afectan no sólo al corto plazo, sino también al largo plazo.
- Una vez el CMI está en marcha, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso, el CMI actúa como un sistema de control por excepción.
- Permita detectar de forma automática desviaciones en el plan estratégico u operativo, e incluso indagar en los datos operativos de la compañía hasta descubrir la causa original que dio lugar a esas desviaciones.

Riesgos de la implantación de un Cuadro de Mando Integral

- Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será en vano.
- Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.
- Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico y por excepción, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.

Podemos concluir que El Cuadro de Mando Integral es: “representa la ejecución de la estrategia de una compañía desde el punto de vista de la Dirección General (lo que hace que ésta deba estar plenamente involucrada en todas sus fases, desde la definición a la implantación). El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio”.

1.4.5.9 Planificación Económica

Para la Gran Enciclopedia de la Economía La Planificación Económica es: “Es el proceso de anticipación del futuro, desde el presente y con base en el pasado, al objeto de dar respuesta a estas cuatro preguntas: ¿qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿quién ha de hacerlo? y ¿cuándo debe hacerse?”

Por tratarse de un proceso de anticipación del futuro, la predicción o pronóstico es parte sustancial de la planificación. Pero la planificación va más allá de la mera predicción o pronóstico.

Con la planificación no se pretende tan sólo anticipar el futuro, sino también labrar el porvenir, esto es, transformar el futuro esperado en un futuro deseado. Según el plazo u horizonte temporal, la planificación puede ser a corto, a medio y a largo plazo”. (http://webs2002.uab.es/Jverges/PLANI_PDF/PLANI0.PDF)

Para realizar la planificación económica o financiera de una empresa u organización, habrá que hacer principalmente los estados contables previsionales del periodo que se quiera prever, es decir, la cuenta de resultados prevista, la previsión de tesorería y los balances de situación previstos.

Estos estados contables, habrá que elaborarlos tras analizar todas las áreas de la empresa en detalle desde marketing, comercial, hasta producción, recursos humanos o administración, y será a partir de ellos que podremos obtener todos los resultados parciales, cómo márgenes, punto de equilibrio, etc., que nos interesará controlar en un futuro, en el cuadro de mando económico y financiero.

Esta planificación, habrá que hacerla por lo menos una vez al año, aunque lo correcto sería hacerla para periodos más largos, para concretar el plan estratégico. También en el corto plazo, naturalmente, es muy recomendable realizar estas previsiones por periodos menores que el año para una correcta gestión, ya sea semestralmente, trimestralmente o incluso mensualmente.

1.5 MOMENTOS Y ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

1.5.1 Definición

Según MATUS (1996); define al Momento del Plan Estratégico “como la instancia repetitiva de proceso de cadena continua sin comienzo ni fin. El cálculo estratégico es permanente y sus momentos se repiten en función de la interacción del contexto. Los momentos no siguen una secuencia lineal obligada; no son excluyentes y uno de ellos es dominante sobre los otros” (pág. 190)

1.5.2 Momentos

Los momentos propuestos que adopta el planeamiento estratégico son:

- **Momento Explicativo:** Es la Indagación y construcción conceptual de la situación problemática. Los actores explican la realidad desde su punto de vista ¿Cómo fue, cómo tiende a ser?
- **Momento Normativo:** Se denomina la predicción de cómo debe ser la realidad una vez realizada la acción (situación objetivo, área de utopía) ¿Cómo debe ser?
- **Momento Estratégico:** Es el diseño de la estrategia: articulación del deber ser con el puede ser es factible lo que debe ser ¿Cómo hacer que sea el “deber ser”?
- **Momento Táctico Operacional:** Son las acciones emprendidas para alcanzar los objetivos planteados. Pensamiento y acción. Hacer y recalculer. ¿Lo que hago conduce a donde quiero llegar? ¿Cómo está la situación después de mis acciones? ¿Qué cambios y ajustes le tengo que hacer a mi acción?

1.5.3 Etapas

Las etapas del planeamiento estratégico que se van a desarrollar a continuación comprenden los pasos que comúnmente abarca son:

Etapa 1: Análisis de la situación. Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación. Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

Etapa 3: Declaración de objetivos corporativos. Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar. Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos.

Etapa 4: Estrategias corporativas. Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapa 5: Seguimiento. El Seguimiento o monitoreo permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.