

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
UTILIZANDO LA HERRAMIENTA DE MAPA ESTRATÉGICO DE
NORTON Y KAPLAN APLICADO A UNA EMPRESA DE
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

DANIEL EDUARDO ESPÍN DUEÑAS

QUITO, DICIEMBRE 2013

DIRECTOR:

Ing. Galo Sánchez León

INFORMANTES:

Informante 1: Msc. Felicita Maldonado

Informante2: Ing. Eduardo Portero

AGRADECIMIENTO

Ante todo quisiera agradecer a mis padres y familiares por su constante apoyo en esta etapa de estudios, ya que gracias a su ejemplo de perseverancia y de trabajo me motivaron a nunca rendirme y estar siempre firme en la consecución de mis objetivos profesionales y personales.

A los docentes que impartieron su conocimiento a lo largo de la carrera lo cual me ha servido de base para tener un respaldo cognoscitivo de la carrera de Ingeniería Comercial.

Al Ingeniero Galo Sánchez León que ha sido pilar en mi formación profesional ya que con sus consejos he podido culminar esta investigación y confirmar la calidad de profesional y de persona con la que estuve trabajando durante este período de titulación

Finalmente quisiera agradecer a todos mis compañeros que compartieron conmigo durante toda la carrera ya que de ellos también pude aprender mucho y formaron parte de mi formación académica y personal.

DEDICATORIA

Quisiera dedicar este trabajo a mi familia, ya que su apoyo y soporte ha permitido que a lo largo de mi carrera profesional me sienta seguro y respaldado de mis decisiones y acciones dentro de mi vida universitaria.

A mi director de tesis el Ingeniero Galo Fernando Sánchez León por haberme brindado todo su conocimiento, dirección y su amistad a lo largo de ésta investigación la cual no se hubiese podido concretar sin su valioso apoyo.

A mi actual equipo de trabajo, ya que sin su apoyo y flexibilidad no hubiese podido culminar esta investigación de la cual siento que gran parte de mi desarrollo profesional se debe a sus enseñanzas y apoyo profesional.

Finalmente quisiera dedicar a todos mis compañeros y amigos que compartieron este ciclo de mi vida los cuales representaron un equilibrio en este período.

ÍNDICE

1	ASPECTOS RELEVANTES	9
1.1	Qué es planificación estratégica	9
1.1.1	RESEÑA HISTÓRICA	9
1.1.2	PROPÓSITO	11
1.1.3	ESTRUCTURA	13
1.2	Qué es mapa estratégico	22
1.2.1	RESEÑA HISTÓRICA	22
1.2.2	PROPÓSITO	23
1.2.3	ESTRUCTURA	24
1.2.4	RESULTADOS	25
1.3	Modelo de planificación estratégica	26
1.3.1	¿CÓMO ADAPTAR LA HERRAMIENTA DE MAPA ESTRATÉGICO A UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?	26
1.3.2	PROPÓSITO DE CREAR UN MODELO DE PLANIFICACIÓN INTEGRAL	27
1.3.3	VENTAJAS DEL MODELO	27
2	ESTRUCTURA DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	29
2.1	¿Para qué hacer e implementar un modelo de planificación estratégica mediante el mapa estratégico de Norton y Kaplan?	29
2.2	Requerimientos iniciales para implementar el modelo	31
2.3	Cuerpo de planeación del modelo	32
2.4	Resultados de la planificación	34
2.5	FODA del modelo de planificación	36
3	IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE MAPA ESTRATÉGICO	40
3.1	Análisis preliminar del objeto de estudio	40
3.1.1	ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	43
3.1.2	ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	47

3.2	Validación de la filosofía corporativa del objeto de estudio	52
3.2.1	VALIDACIÓN DE LA MISIÓN DE LA COMPAÑÍA	52
3.2.2	VALIDACIÓN DE LA VISIÓN DE LA COMPAÑÍA	53
3.2.3	VALIDACIÓN DE LOS VALORES CORPORATIVOS	55
3.3	Determinación del enfoque del objeto de estudio	58
3.4	Análisis de las cuatro perspectivas del mapa estratégico del cuerpo de estudio	61
3.4.1	ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	61
3.4.2	ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS DE LA COMPAÑÍA	65
3.4.3	ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES DE LA COMPAÑÍA	67
3.4.4	ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA ECONÓMICA FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA	71
3.5	Resultados de la planificación	74
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
4.1	CONCLUSIONES	77
4.2	RECOMENDACIONES	79
	BIBLIOGRAFÍA	81
	ANEXOS	83

RESUMEN EJECUTIVO

El mapa estratégico es una herramienta creada por Norton y Kaplan para crear un modelo organizado de planificación con el fin de llegar a crear indicadores para un balance score card o sistema de mando integral.

El mapa estratégico facilita la planificación de las empresas ya que organiza sus recursos en cuatro perspectivas complementarias e integrales en una empresa, estas son : perspectiva de aprendizaje y conocimiento, perspectiva de procesos internos, perspectiva de clientes y perspectiva económica financiera todas estas alineadas a un enfoque estratégico, el mismo que está orientado a cumplir la visión de la empresa.

Al implementar esta metodología a una empresa de consultoría y capacitación, se obtienen resultados que ayudan a que la empresa se organice y conozca más a su propia organización y de esta manera definir acciones alineadas a la estrategia organizacional.

Los resultados obtenidos al final de la planificación es un diagrama organizado de las estrategias definidas en cada una de las perspectivas del mapa estratégico que servirán como directrices para las acciones de las principales áreas de la empresa.

INTRODUCCIÓN

Para una empresa de consultoría y capacitación que se encuentra en un proceso de crecimiento y consolidación es muy importante a empezar a organizarse y normarse para alcanzar una manera más clara de conseguir sus objetivos y alcanzar su estrategia.

De esta manera es importante implementar la herramienta del mapa estratégico para organizar a una empresa de consultoría y capacitación y aterrizar su estrategia a todos sus colaboradores alineándolos a su estrategia organizacional.

En el presente trabajo de investigación implementaremos esta herramienta, pero para realizar esta implementación es necesario seguir un proceso ordenado para conocer de manera integral al cuerpo de estudio en todos sus factores organizacionales.

Para comenzar esta investigación primero entenderemos bien la importancia de llevar un proceso de planificación estratégica; las funciones del mapa estratégico la implementación de la herramienta y finalmente los resultados finales del cuerpo de estudio en este caso una empresa de consultoría y capacitación.

1 ASPECTOS RELEVANTES

1.1 QUÉ ES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1.1 Reseña histórica

La historia, en cuanto a planificación, comienza desde los tiempos de Sócrates en la Grecia antigua en donde comparó las actividades de un empresario con las de un general. Al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra <la teoría del juego>; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”

Subsecuentemente se han creado los términos:

Planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación formal, planeación integrada completa, planeación corporativa, y planeación estratégica, más reciente aun gerencia estratégica. Su definición más completa debe considerarse desde varios puntos de vista.

En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la

evolución de compañías como Sears, General Motors, Chevron y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

De esta manera se empezó a tomar fuerza la idea de plantearse objetivos y acciones claras, según Henry Mintzberg: “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo”¹ en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo.

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

De esta manera se definieron tres etapas en ésta evolución:

¹ Strategy Formulation: Analytical Concepts . (Dan E. Schandel y Charles W. Hofer)

1. La del portafolio de inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado.
2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios dentro de la industria.
3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

1.1.2 Propósito

La planificación estratégica surge de la necesidad de llevar un plan organizado que permita visualizar de mejor manera los pilares estratégicos de cada empresa.

Es el proceso a través del cual quienes guían a la organización cran una visión (imaginan) de su futuro y desarrollan los procedimientos y las operaciones que se necesitan para conseguir ese futuro.

La visión del futuro estado de la organización provee la dirección en la cual la misma debe moverse y la energía para iniciar el movimiento. Este proceso es muy diferente de la planeación a largo plazo. Usualmente ésta es sólo la exploración de las presentes tendencias de negocio. La creación de una visión es más que un intento de anticipar el futuro y preparar de acuerdo con el mismo. Implica la creencia de que ciertos aspectos del futuro pueden ser influenciados y modificados en función de los que hacemos hoy.

La planificación estratégica incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.

Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica. Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intención que tomara la dirección. Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a largo plazo de la empresa.

Entonces gracias a una correcta planificación estratégica nosotros podremos:

- Mantener a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Reforzar los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.

- Fomentar la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asignar prioridades en el destino de los recursos.
- Constituir el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- Obligar a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución.

La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción de innovar con dirección y liderazgo.

1.1.3 Estructura

Enfocar la planificación estratégica en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para desarrollar la planificación estratégica.

El proceso de planificación estratégica debe adaptarse a la organización. Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

Paso 1: Identificación de clientes externos y determinación de su demanda.

Los clientes externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. Sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos permitirá a la institución disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas.

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes:

- Las condiciones de crecimiento y desarrollo del país, los aspectos económicos, tratados de comercio,

- Los cambios de los entornos (culturales, demográficos)
- Los recursos (tecnológicos, avances científicos)
- Los cambios en las necesidades ciudadanas (en cuanto a transporte, comunicaciones, información y participación)
- Las políticas públicas y prioridades del sector
- El riesgo de factores naturales
- La competencia
- Las regulaciones
- Condiciones diversas

Este análisis se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento y operación de la organización.

Paso 2: Identificación de clientes internos y determinación de sus demandas.

A las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la organización, se las puede denominar clientes internos.

Las demandas de los clientes internos deben ser consideradas cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias. Esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas.

En la medida que se logre satisfacer las demandas de los clientes internos se incrementara su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a duda redundara en la efectividad, eficiencia y eficacia de la organización.

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formal e informal, capacidad financiera, etc.

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas que te limitan o problemas que impiden el adecuado desempeño.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Paso 3: Formulación de la misión

La misión organizacional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares". Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿Para que existe la organización?

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes - ¿quiénes son los clientes de la institución?
- Productos o servicios - ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en qué forma deben ser entregados?
- Mercados - ¿compite la institución geográficamente?
- Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- Preocupación por imagen pública - ¿Cuál es la imagen pública a la que aspira la institución?

Paso 4: Formulación de la visión

La visión es un término utilizado por las organizaciones para definir su horizonte de crecimiento organizacional ya que siempre es planteada al mediano largo plazo con el fin de ser la directriz para cualquier enfoque estratégico.

Muchos autores han interpretado a la visión como el hilo conductor de la organización

Según Mintzberg, es la definición de la razón de ser de la organización. La visión de futuro señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización.²

La respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?, es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales.

Por otro lado Paredes define la visión de futuro como: la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 o 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión de tiempo
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores

² Diseño de Organizaciones Eficientes Henry Mintzberg Mc Gill University

- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible
- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico
- Logra sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente

Paso 5: Conocer los valores corporativos de la organización

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

De esta manera logras colaboradores con un pensamiento mucho más alineado a la estrategia y participativos de ella.

De esta manera se puede lograr más compromiso en los empleados ya que al empoderarles de la estrategia se logra una organización mucho más direccionada.

Normalmente los errores que se ven en las organizaciones que se enfocan en muchos valores que tienden a confundir a la organización que no necesariamente están alineados a la razón de ser de la organización. Y tener en cuenta que los colaboradores son los que viven los valores.

1.2 QUÉ ES MAPA ESTRATÉGICO

1.2.1 Reseña histórica

La historia del mapa estratégico inicia frente a la necesidad de David Norton y Robert Kaplan de buscar un mecanismo que permita organizar las estrategias de la organización y de tener una perspectiva mucho más clara de los recursos intangibles de las empresas los cuáles tendían a pasar desapercibidos en las organizaciones y sólo se enfocaban en lo tangible.

Pero ésta idea deberían realizarla de una manera mucho más didáctica y que se pudiera visualizar.

La historia del mapa estratégico nace desde la era industrial en donde las compañías creaban valor al transformar materias primas en productos terminados.

La economía estaba basada fundamentalmente en los activos tangibles, existencias, bienes inmuebles, fábricas, equipos, etc. y una organización podía describir y asentar su estrategia de negocios al utilizar herramientas financieras, tales como el libro mayor, estados de ingreso, y balances generales.

En la era de la información, las empresas deben crear y desplegar cada vez más activos intangibles: por ejemplo, relaciones con los clientes; capacidades y

conocimiento del empleado; tecnologías de información; y una cultura corporativa que aliente la motivación, la resolución de problemas y las mejoras generales de la organización.

De esta manera se hizo indispensable conocer el recurso intelectual de la organización el cual tiene un gran valor dentro de la estrategia.

1.2.2 Propósito

El propósito del mapa estratégico es brindar una visión mucho más amigable y estratégica a las acciones que quiera realizar la empresa la cual da a los empleados una idea clara de cómo se relacionan sus trabajos con los objetivos generales de la organización, permitiéndoles trabajar en forma conjunta y coordinada para alcanzar los objetivos deseados de una compañía.

Los mapas proporcionan una representación visual de los objetivos fundamentales de una empresa y las relaciones cruciales entre ellos que impulsan el desempeño de la organización.

De esta manera el gran propósito de los mapas estratégicos es bajar las acciones tácticas que la organización está acostumbrada a realizar a la estrategia de la organización de una manera detallada y entendible para la organización lo cual es totalmente alineado a la estrategia y es medible en el tiempo.

De esta manera el gran propósito de la herramienta del mapa estratégico es poder tener una arquitectura estratégica de forma integrada compuesto por los objetivos estratégicos que se planten.

1.2.3 Estructura

La estructura de un mapa estratégico consta de cuatro grandes pilares, los cuales se encuentran organizados de manera escalonada y cada uno de estos pilares representa una parte fundamental de la organización.

Estos cuatro pilares se encuentran divididos de abajo hacia arriba de la siguiente manera: primer pilar aprendizaje y conocimiento, segundo pilar procesos internos de la organización, tercer pilar clientes y cuarto pilar económico financiero.

Esta estructura permite planificar de manera ordenada y estratégica en cada uno de los pilares que tiene la organización lo cual permite visualizar de manera lógica desde mis necesidades de aprendizaje y conocimiento , procesos internos, con mis clientes, hasta llegar al principal objetivo de toda organización el cual es generar rentabilidad lo cual es parte del pilar económico financiero.

1.2.4 Resultados

El resultado que se logra al utilizar la herramienta de mapas estratégicos es lograr tener una visión mucho más clara de la estrategia organizacional y lo más importante logras tener los objetivos estratégicos de la empresa desde una perspectiva integral la cual engloba todos los recursos que la empresa dispone, tomando en cuenta no solo los recursos tangibles sino también los intangibles, los cuales se dejaban a un lado al momento de planificar ya que sólo existía un enfoque en lo tangible sólo pensando en los objetivos económicos.

Gracias a la herramienta del mapa estratégico llegamos a tangibilizar activos intangibles como lo es el capital humano, ya que al momento de planificar logras tener una visión más clara ligada a la estrategia en cada una de sus perspectivas.

Ya que las personas no pueden gestionar lo que no se puede medir y no pueden medir lo que no se puede describir, el resultado del mapa estratégico es precisamente brindar un marco para una representación sencilla, práctica e integral de la estrategia organizacional.

1.3 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.3.1 ¿Cómo adaptar la herramienta de mapa estratégico a una planificación estratégica?

Para adaptar la herramienta de mapas estratégicos a una planificación estratégica a una organización es muy importante conocer la historia de la organización en todos sus aspectos y cómo funciona el giro de negocio de la misma.

De esta manera realizamos un análisis al entorno de la organización en sus aspectos más importantes tanto en su misión, visión y valores institucionales hasta sus aspectos internos y externos de la organización.

Es muy importante considerar que mientras más información se tenga de la organización será mucho más eficaz la adaptación de la herramienta de mapas estratégicos ya que ésta información nos permite tener una visión mucho más amplia de la organización.

Es muy importante también entender bien el giro de negocio a la que se dedica la organización y tener una visión de su posición en el mercado, para conocer su realidad comercial.

1.3.2 Propósito de crear un modelo de planificación integral

El propósito de crear un modelo de planificación integral es crear una herramienta de planificación mucho más participativa en la organización, de tal manera que permita que todos los miembros de la organización tengan un plan dirigido hacia la estrategia y que los mismos conozcan el porque de cada uno de sus planes, de esta manera toda la organización sigue un mismo direccionamiento.

De esta manera crear un modelo de planificación integral permite que la organización mire todos sus aspectos al momento de planificar es decir cada una de las perspectivas que plantea la herramienta del mapa estratégico la cual integra los planes de la organización a una sola directriz estratégica.

El principal propósito de implementar un modelo de planificación integral es concretar la estrategia en términos más comprensibles para la organización facilitando la alineación de los objetivos tácticos con los objetivos estratégicos de esta manera hacer tangible algo que resultaba ser intangible lo cual es la estrategia.

1.3.3 Ventajas del modelo

Las ventajas que ofrece el modelo de planificación estratégica mediante el uso de la herramienta de mapas estratégicos son:

- Tener una herramienta visual entendible y de fácil uso.
- Llevar todos los planes tácticos a la estrategia organizacional.
- Planificar de manera organizada tomando en cuenta las perspectivas más importantes de una empresa.
- Ser un modelo que permite una alta participación de la organización
- Tangibilizar los recursos intangibles de la empresa
- Ordenar los objetivos organizacionales hacia la estrategia
- Generar planes tácticos medibles mediante la generación de indicadores de gestión.
- Concretar la estrategia en términos más entendibles para la organización.

Estos beneficios nos permiten tener una herramienta eficaz de planificación la cual nos permite romper paradigmas de planificación tales como pensar en sólo planificar en qué me genera ingresos y que me produce gastos este modelo permite tener una visión estratégica integral de la organización.

2 ESTRUCTURA DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 ¿PARA QUÉ HACER E IMPLEMENTAR UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MEDIANTE EL MAPA ESTRATÉGICO DE NORTON Y KAPLAN?

La razón para implementar un modelo de planificación estratégica mediante la herramienta de mapas estratégicos de Norton y Kaplan es poder tener un sistema de planificación mucho más estratégico y alineado, el cual permita una participación de toda la organización.

De esta manera se podrán tangibilizar muchas ideas que surgen en la organización pero no necesariamente se toman en cuenta al momento de realizar los planes tácticos en cada una de las perspectivas de la empresa.

Ya que el mapa estratégico proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Uno de los principales beneficios de utilizar el modelo de mapas estratégicos de Norton y Kaplan es que mediante la herramienta del mapa estratégico tenemos un panorama mucho más claro de la organización y lo más importante es que nos brinda una descripción clara y completa de la estrategia de la empresa, proporciona a los directivos una visión más clara para ejecutar sus estrategias y lo más importante un resultado medible.

El mapa estratégico proporciona una representación sencilla de los vínculos causa-efecto entre los objetivos para los resultados y los indicadores de la estrategia lo cual es el primer paso para levantar indicadores de gestión por acción planificada.

El presente modelo tiene un beneficio para toda la organización y este es que al ser una herramienta que permite observar de manera clara los objetivos y la estrategia de la compañía te facilita que la organización tenga una comprensión común de los planes definidos.

Es muy importante recalcar que una vez que la organización se familiarice con el mapa estratégico tendrán una herramienta de monitoreo constante en cuanto a la gestión de lo planificado. Ya que una de las bondades del mapa estratégico es que al fijarte metas al momento de planificar, también se fijan tiempos y velocidades de la consecución de los mismos. Esto me permite tener una herramienta de monitoreo de las acciones de cada una de las unidades de gestión de la organización y observar la viabilidad en cuánto al cumplimiento de la estrategia.

La integración de los indicadores, metas e iniciativas del mapa estratégico proporciona una descripción completa de cómo se crea valor, es decir una descripción completa de la estrategia de la empresa y de su exitosa ejecución.

Además de la importancia de seguir un plan al momento de ejecutar la estrategia lo cual me permite tomar conciencia de los errores cometidos en el transcurso del año, y de la misma manera de los aciertos lo cual estará registrado en los documentos finales de la planificación.

De esta manera una de las grandes razones para implementar éste modelo de planificación es que toda la organización se encuentre involucrada en el proceso y obtenga una directriz que le permita tener claridad acerca de cada una de las acciones que realizará en el transcurso del año y los indicadores que le compete a cada uno de los colaboradores y cómo será medido al final del año.

2.2 REQUERIMIENTOS INICIALES PARA IMPLEMENTAR EL MODELO

Los requerimientos que se necesitan para poder implementar el modelo de planificación estratégica son básicos, para una empresa bien organizada será fácil de cumplirlo, sin embargo para las que estén viviendo en desorganización la planificación ayudará a mantener la misma o aumentarla.

En el anexo 1, se encuentra una matriz con los requerimientos básicos que necesita una organización para empezar implementar este modelo

Es importante que la compañía cuente con una estructura organizacional clara ya que al momento de planificar se deben tener claras todas las funciones que desempeña cada persona de la organización ya que de ésta manera se podrá ofrecer una funcionalidad mucho más estratégica al momento que cada colaborador de la organización sabe el para qué están realizando las actividades y el norte hacia donde van dirigidas.

Es por esto que un requisito muy importante es tener una estructura clara de la organización que incluso ayuda a tener una figura más clara de la organización en el plan.

Si no se conoce la estructura de la organización así como su misión y visión, el primer paso a seguir para la implementación de la herramienta es crear éstas dos variables para poder empezar a planificar sobre una organización clara en cuanto a su razón de ser y sus objetivos organizacionales a mediano y largo plazo.

Es necesario conocer todo el giro de negocio, tanto en sus factores externos como en sus factores internos y a cada una de las áreas estratégicas que tenga la organización con el fin de obtener un criterio formado sobre el objeto de estudio en este caso una empresa de consultoría y capacitación.

Es muy importante que la empresa esté constituida de manera legal, ya que es un requisito básico para poder realizar cualquier actividad de planificación.

Y un requisito muy conductual es que los colaboradores que se encuentren planificando estén comprometidos con el proceso y que aporten con su conocimiento sobre su negocio.

2.3 CUERPO DE PLANEACIÓN DEL MODELO

El cuerpo de planeación del modelo es la compañía como tal y en este caso de aplicación será una empresa de capacitación y consultoría.

Es muy importante conocer si el cuerpo de planeación ya se encuentra estructurado con un organigrama formal que permita tener un mapa más claro de la realidad del cuerpo de planeación.

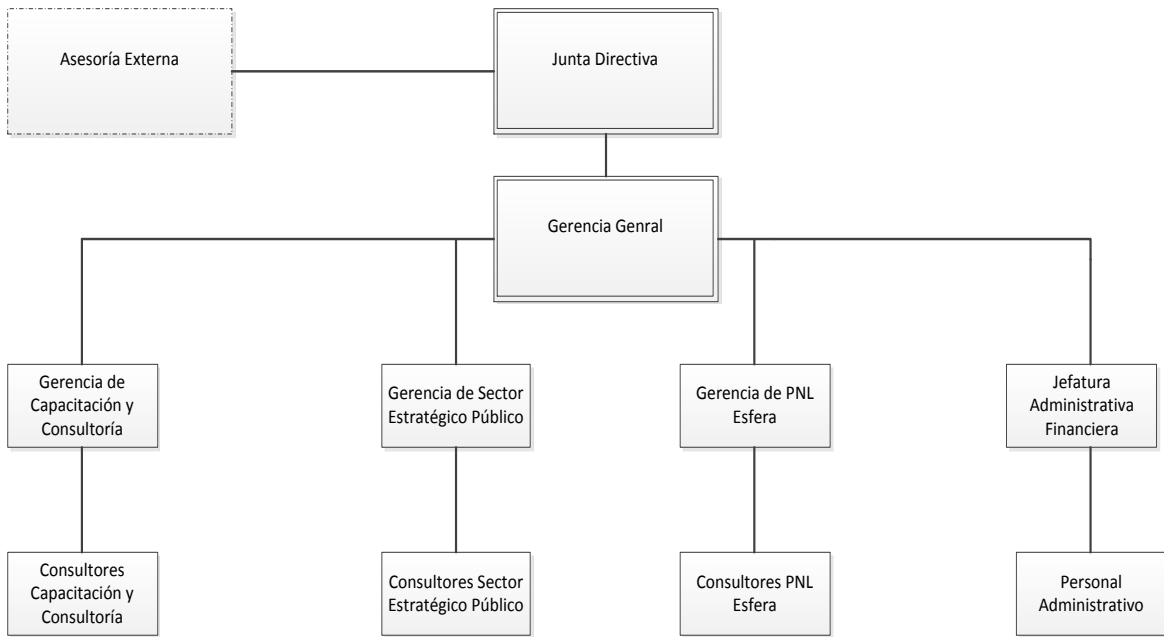
En éste caso es una empresa de capacitación y consultoría conformada hace 3 años, la cual se encuentra consolidándose en cuánto a su estructura y procesos.

La empresa cuenta con la siguiente estructura organizacional:

Cuatro socios que forman parte de la junta directiva de la organización, cada socio gerencia una de las tres líneas de negocio de la compañía.

Por cada línea de negocio existen consultores que solventan la operación de la compañía en cada una de sus líneas de negocio. Existe un departamento administrativo financiero encargado de normar los procesos de la organización tanto financieros como operativos y a la vez de administrar el personal de apoyo en cuánto a los temas de organización administrativa.

Siendo así el organigrama del objeto:



Fuente: Reglamento Interno
Elaborado: Autor

2.4 RESULTADOS DE LA PLANIFICACIÓN

Los resultados que arroja la planificación estratégica son de mucha utilidad para la organización y consecución de objetivos de una organización, ya que al tener un modelo de planificación integral el cual es participativo y se enfoca en tangibilizar los recursos intangibles dentro de un esquema ordenado y claro de estrategia.

Al tener una planificación estratégica la empresa podrá tener acciones enfocadas y claras para la consecución de objetivos, ya que al estar toda la organización orientada hacia un mismo enfoque cada área tendrá una manera de planificar mucho más alineada a la esencia de la estrategia la cual está dirigida por el enfoque inicial, el cual es la directriz de todas las acciones tácticas que se planifiquen por área.

Uno de los mayores impactos de la utilización de la herramienta de mapas estratégicos es la capitalización de un diagrama de planificación que resulta ser un capital tangible para optimizar y capitalizar las ideas.

De esta manera el mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas básicas de un cuadro de mando integral, y me muestra las relaciones causa efecto que vinculan los resultados en las perspectivas de clientes y financieras con una relación directa con los procesos internos fundamentales tales como: gestión de operaciones, gestión del cliente, innovación, procesos reguladores, y sociales lo cual demuestra claramente la integridad estratégica al momento de planificar.

De esta manera ya se cuenta con una herramienta la cual se la puede utilizar año tras año tomando en cuenta las experiencias obtenidas con cada objetivo planteado, lo cual me permite tener una visión más amplia sobre lo planificado e incluso modificar mis objetivos según mis experiencias, lo cual me agrega valor ya que tengo todo documentado en el esquema de mapa estratégico y puedo modificar o mantener según el enfoque del año a planificar.

Al tener una planificación construida mediante el mapa estratégico tendré indicadores de gestión por cada acción táctica planteada, pero es muy importante recordar que cada indicador que salga como resultado de la planificación está perfectamente alineado a la estrategia por lo que no debo preocuparme por la cantidad de indicadores que se generen al momento de planificar ya que todos están alineados hacia un mismo enfoque estratégico

2.5 FODA DEL MODELO DE PLANIFICACIÓN

A continuación vamos a desarrollar la metodología FODA para conocer cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de implementar este modelo de planificación.

Fortalezas

A continuación un breve análisis de las fortalezas del modelo

- Tengo una herramienta totalmente manejable y adaptable a mi organización.
- Me permite crear acciones claras y alineadas a la estrategia organizacional.
- Mantiene alineada a la organización
- Permite que la estrategia sea conocida por todos los niveles de la empresa.
- Clarifica la razón de ser de cada acción táctica de la compañía.
- Te permite integrar todas las acciones hacia un mismo objetivo.
- Obtengo una herramienta que me permite medir mis acciones y monitorear el cumplimiento de cada una de ellas.

- Es una metodología participativa que empodera a los miembros de la organización.

Debilidades

A continuación un breve análisis de las debilidades del modelo

- Es una herramienta que exige un monitoreo ya que puede correr el riesgo que los colaboradores no sientan la necesidad de seguir un plan estratégico.
- Si la cultura organizacional no se encuentra consolidada es muy difícil que puedan implementar el modelo ya que no existirá orden al momento de planificar.
- Los tiempos de planificación deben ser cumplidos para que los planes sean reales efectivos y medibles.
- Que no exista un manejo adecuado y seguro de la información documentada.

Oportunidades

A continuación un breve análisis de las oportunidades del modelo

- Es una teoría aplicada a más de 300 empresas a nivel mundial que manejan un cuadro de mando integral basado en la teoría de mapas estratégicos de Norton y Kaplan.

- Norton y Kaplan son considerados por el mundo empresarial como los mentores en cuanto a la aplicación de un tablero de control o balance score card.
- Al ser una teoría aplicada a nivel mundial, incluso para planificar planes de gobiernos posee una credibilidad en el mercado mundial.
- La implementación de la herramienta permitirá crear cultura de planificación a las instituciones.

Amenazas

A continuación un breve análisis de las amenazas del modelo

- Que la cultura empresarial de un país no esté preparada para manejarse mediante indicadores medibles.
- Que las personas tengan paradigmas acerca los indicadores medibles de gestión que no permitan que exista una actitud de planificación.
- Que no exista estabilidad en el país ya que dificulta la objetividad de medición de los indicadores.

Una vez que hemos realizado el análisis FODA podemos decir que el cuerpo de estudio de verá enfocarse en fortalezas del mapa estratégico tales como: alinear a la organización y que la misma conozca la estrategia en todos sus niveles.

Y de la misma manera tengo que considerar factores como la madurez profesional de mi equipo de trabajo para mantener una cultura de planificación.

Considerando estos factores ya puedo comenzar a implementar la herramienta al cuerpo de estudio.

3 IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE MAPA ESTRATÉGICO

3.1 ANÁLISIS PRELIMINAR DEL OBJETO DE ESTUDIO

Para realizar el análisis preliminar del cuerpo de estudio, necesitamos recopilar toda la información posible acerca del cuerpo de estudio, en éste caso una empresa de consultoría y capacitación.

Es necesario reunirnos con las personas estratégicas de la organización tendremos una visión más clara sobre el negocio y lo más importante mapear desde que visión está viendo la persona que lidera la organización.

El objetivo del análisis preliminar también es empoderar al líder del proceso ya que este será pieza clave en la realización de la planificación ya que para que tenga éxito se debe realizar un trabajo en conjunto.

Es importante conocer la historia de la organización , es decir conocer la razón por la cual la empresa fue creada , su misión, visión y valores corporativos, así como su arquitectura organizacional , promesa de valor y posición actual en el mercado para de esta forma alinearse con la organización.

El resultado de la entrevista con el líder del cuerpo de estudio se encuentra a continuación.

Bet Latam es una compañía que nace de la unión de tres marcas independientes de capacitación y consultoría Be Leader, Estrategium y Tahuma, cada una con

diferentes especializaciones. Be Leader especializada en procesos de liderazgo y programación neurolingüística, Estrategium especializada en estrategias comerciales y ventas, Tahuma en todo lo que es el talento humano alineado, clima organizacional y servicio back y front office.

Bet Latam cuenta con tres líneas de negocio: una es capacitación y consultoría, con programas en: servicio al cliente, ventas, liderazgo, cultura organizacional. La siguiente es PNL Esfera con certificaciones internacionales en programación neurolingüística y desarrollo y potencialización de personas en las empresas y a nivel de trascendencia personal. La última está ligada a todo lo que es consultoría en el sector público, por su manejo político y de procesos exclusivos de este sector.

Su línea de negocio de capacitación y consultoría es la que se mantiene con un constante movimiento y alimenta de manera constante el flujo de la compañía siendo éste su producto vaca lechera junto a su otra línea de negocio de capacitación y consultoría enfocada al sector público.

PNL esfera es su producto estrella ya que es la herramienta que agrega valor incluso en varios talleres de su línea de negocio de capacitación y consultoría, la cual la hace una línea de negocio que busca posicionamiento en el mercado.

La fusión de estas marcas y especializaciones formaron a Bet Latam cuyo nombre es la unión de cada letra inicial de las marcas mencionadas.

La misión de Bet Latam es : Construir excelencia con rentabilidad integral, esta misión fue definida en base a la razón de ser de la compañía es decir, al ser una empresa de consultoría y capacitación siempre estará buscando generar excelencia en todos los programas que se ejecuten buscando tener una rentabilidad integral. Lo cual quiere decir que se buscará la rentabilidad en lo laboral y en lo personal.

La visión de Bet Latam es: Ser un grupo empresarial consolidado, innovador y referente a nivel latinoamericano, ésta visión fue definida en busca de consolidar al equipo de trabajo y proyectarse a nivel de Latinoamérica, tomando en cuenta que primero debe posicionarse a nivel local para que sus buenas prácticas empujen hacia la consecución de ser referente a nivel latinoamericano en consultoría y capacitación de empresas.

Los valores corporativos de Bet Latam son: innovación, responsabilidad, pro actividad, constancia y honestidad. Estos valores deben sentir y vivir cada empleado siendo ésta una manera de vida en búsqueda de la excelencia y generar valor agregado en sus programas.

Su cadena de valor está integrada por el capital humano, siendo éste su recurso más valioso al contar con profesionales y expertos en temas de comunicación y programación mental para conseguir resultados. Es por esta razón que la innovación es uno de los valores corporativos que busca ser originales y profesionales al momento de implementar sus productos.

El mercado en el que se desenvuelve la empresa es un mercado estable lo que le permite a la organización crear estrategias para generar posicionamiento de marca que le permita operar en el momento en el cual el mercado esté en recesión; ya que los productos que vende la compañía son los primeros en ser eliminados de los presupuestos al momento que el mercado esté en crisis.

La posición actual de la empresa en el mercado es de consolidación y posicionamiento ya que tiene tres años en el mercado y está creciendo como equipo y organización.

La promesa de valor de Bet Latam es generar valor agregado a sus clientes es decir programas que arrojen resultados positivos y agreguen valor a las organizaciones que cruzan por sus programas. De esta manera su orientación hacia la excelencia y consecución de resultados es muy enfocada.

De ésta manera se puede concluir que el giro de negocio de Bet Latam son todas aquellas organizaciones que deseen agregar valor a su capital humano en busca de potencializar sus resultados.

3.1.1 Análisis externo de la organización

Su ámbito externo está comprendido por varios factores tales como: sus competidores, el ámbito político, tecnológico, social y cultural.

Su situación competitiva es muy clara, existen varios competidores directos tanto en la línea de consultoría y capacitación en el sector público y privado como en su línea de programas de programación neurolingüística. Sin embargo cuenta con la ventaja competitiva de la fusión del conocimiento entre las especializaciones en capacitación y consultoría y las herramientas de programación neurolingüística las cuales llegan a aplicarse a muchas especializaciones de la línea vaca lechera de la compañía. Una de las ventajas con las que cuenta la empresa es que en su plaza aún no existe un fuerte posicionamiento en los clientes de marcas competidoras que ofrecen el mismo producto.

Esto permite tener una oportunidad para generar un posicionamiento en el mercado actual generando resultados con sus clientes y un servicio de calidad que agregue valor a sus clientes lo cual genere una diferenciación y de ésta manera empiece a generar un posicionamiento de marca en el mercado.

En lo referente al ámbito político Bet Latam tiene que tener presente los posibles cambios que se puedan dar en el gobierno ya que al ser una de sus líneas de negocio el trabajar con el sector público, depende directamente de la estabilidad de los diferentes entes de dicho sector, ya que el presupuesto que se maneja para la línea con el sector público es considerable, por ésta razón depende mucho de la estabilidad política ya que de no ser así puede llegar a generar inestabilidad en el flujo de actividades y de cumplimiento de presupuestos de ésta línea.

De la misma manera existen muchas compañías que se financian con la secretaría técnica de capacitación (SETEC) la cual es manejada por el sector público, por ende es muy importante considerar las posibles reformas que podría generar ésta institución en cuanto a los requerimientos y procesos a cumplir para que las empresas en este caso nuestros clientes puedan utilizar éste beneficio para el desarrollo de su capital humano.

El ámbito social es un factor muy importante dentro del giro de negocio de la compañía, ya que el mercado en consultoría y capacitación es un mercado que basa mucho sus decisiones en las percepciones que genere el proveedor, y de la misma manera los participantes de las certificaciones abiertas en programación neurolingüística. Por lo que es muy importante generar activadores de percepción en el ámbito social generando eventos que disparen estos activadores y comiencen a generar posicionamiento de marca en la mente de los clientes.

Es muy importante considerar que al tener una visión en la cual se desea generar una proyección internacional, el ámbito social es fundamental ya que en el negocio en el que la compañía se desenvuelve es un negocio en donde las relaciones sociales generan oportunidades de negocio, por ésta razón es muy importante generar buenas relaciones sociales.

Esto quiere decir, que uno de los conocimientos comerciales a desarrollarse es tener un conocimiento social actualizado para entender en qué punto se

encuentra la sociedad y adaptarse de una manera más eficiente al mercado, de ésta manera el ámbito social es un importante factor a considerar.

El ámbito cultural es otro factor importante dentro del giro de negocio de una empresa de consultoría y capacitación, ya que al provocar procesos de cambios organizacionales, generan procesos de cambio de cultura y se rompe con ciertos paradigmas que limitan el desenvolvimiento de las competencias que la función requiere.

La cultura ecuatoriana es muy diversa, ya que existen varias regiones en donde existen cambios de costumbre, hábitos y dialectos, siendo muy importante considerarlos al momento de ejecutar alguno de los programas de consultoría y capacitación.

Es importante conocer varios aspectos de la cultura ecuatoriana que limitan el desarrollo personal y profesional como por ejemplo la carencia de una cultura de servicio; un factor que se encuentra en el inconsciente de muchos ecuatorianos y carecen de una competencia clave para el desarrollo de cualquier organización.

Es por esto que al generar cambios en la cultura no sólo de una organización, también de un país que al encontrarse en vías de desarrollo aún no concientiza la importancia de cambiar ciertos comportamientos que limitan la generación de nuevas competencias y oportunidades de generar ventajas competitivas.

Actualmente la cultura ecuatoriana se encuentra en un proceso de desarrollo en donde en ciertas regiones existe un mayor desarrollo de competencias técnicas que en otras, de igual manera en cuánto al desarrollo humano de las personas, un factor importante para la empresa ya que existe un mercado al cual se puede llegar generando resultados de mejora.

Bet Latam al ser una empresa que ya ha tenido experiencias internacionales dentro de su corto tiempo de vida, debe desarrollar una capacidad de adaptarse a la cultura a la cual se encuentren generando un proceso de desarrollo de competencias, ya que existen detalles de cada cultura que marcan la diferencia al momento de capacitarlas.

De ésta manera el conocer y tener la capacidad de adaptarse a las diversas culturas que existen en latino américa es una variable muy importante para la empresa de consultoría y capacitación. Y también es parte de la promesa de valor de generar cambios de comportamientos en las personas para la consecución de los objetivos del cliente.

3.1.2 Análisis interno de la organización

Para el análisis interno de la organización nos basaremos en la arquitectura organizacional actual de la misma.

De esta manera empezaremos por el análisis de la junta directiva de la compañía, conformada por cuatro socios. Tres de ellos encargados de manejar

una línea de negocio de la empresa, y un gerente general que se encarga de administrar las estrategias de la compañía lo cual ha generado una estructura bien definida al momento de tomar las decisiones estratégicas de la empresa, apoyados por un asesor administrativo financiero externo que soporta las decisiones financieras de la organización que se encuentra en un proceso de crecimiento y consolidación en el mercado en la actualidad.

El área de capacitación y consultoría se encuentra conformada por una gerencia de consultoría y capacitación que tiene como misión cuidar la línea vaca lechera de la empresa y a su equipo conformado por consultores operativos; consultores comerciales y facilitadores. A sí cómo también de cuidar la calidad con la que se ejecuten los programas y de relación con cada cliente de la empresa.

Ésta área es la más consolidada de la organización ya que es la que más desarrollado tiene su proceso de gestión, siendo su principal reto terminar de consolidar el capital humano para garantizar excelencia en la operación de los procesos.

La parte comercial dentro de ésta línea se encuentra conformado por consultores comerciales que a la vez son los facilitadores que ejecutan los programas que se comercializan, lo que genera un cuello de botella comercial al momento que se están ejecutando los cursos y no se encuentra nadie comercializando los mismos, por ésta razón es importante terminar de

consolidar el equipo comercial para tener un área en constante movimiento que genere negocios con mayor frecuencia.

El área de sectores estratégicos públicos se encuentra conformada por una gerencia y consultores operativos que manejan los procesos de contratación pública en su gestión.

En la actualidad ésta línea de negocio aún no se encuentra consolidada debido a su alta rotación en el sector operativo. Cabe recalcar que la operación del sector público tiene procesos diferentes a las del sector privado ya que el sector público maneja su propio sistema de contratación en dónde existen una serie de detalles que alargan más el proceso de contratación en el sector público.

De ésta manera podemos concluir que en la línea de sectores estratégicos públicos es clave formar un equipo consolidado que permita que ésta línea estratégica genere mayores ingresos y negocios para la empresa consultora.

Su línea de PNL esfera está conformada por una gerencia y su equipo consultor operacional encargado de administrar toda la gestión que requiere esta línea.

El principal objetivo para la línea de PNL esfera es posicionar su marca dentro del mercado de la programación neurolingüística en el Ecuador, agregando valor y diferenciándose de sus competidores a través de la personalización y experiencias memorables en cada participante que cursa por una de sus certificaciones.

Para cumplir este objetivo es muy importante contar con un equipo sólido encargado de generar la promesa de valor a los participantes.

Actualmente el equipo de PNL esfera se encuentra en etapa de formación ya que es una línea que cuenta con el apoyo de la línea de consultoría y capacitación ya que muchas veces apalanca participantes de una línea a la otra, sin embargo PLN esfera cuenta con el apoyo de todos los miembros de la organización para comercializar sus eventos y aportar en la gestión para que la marca se posicione en el mercado.

Los facilitadores de PNL esfera por el momento son dos ya que para ser facilitador de PNL esfera es necesario que te certifiques con el co- creador de la programación neurolingüística. Éste es un requisito indispensable para poder dictar los cursos en PNL, lo cual garantiza que el proceso es totalmente avalado y legal.

Para ésta línea de negocio es fundamental consolidarse en su operación para que no limite su crecimiento a nivel de país y de latino américa.

El área administrativa financiera es uno de los puntos que necesita más desarrollo ya que es un área que recién se acaba de formar, cuenta con una jefe administrativa financiera encargada de manejar todos los requerimientos y obligaciones legales y financieras de la empresa y de administrar sus procesos, y una asistente administrativa financiera que tiene como misión apoyar en la operación de todos los procesos administrativos financieros.

Para esta área de la organización el presente ha sido un año de formación y regularización de procesos internos para disciplinar en la empresa los procesos financieros y en la administración de todo lo legal para que la empresa cuente con todo lo necesario para seguir desempeñándose en el mercado.

El área administrativa financiera ha comenzado a administrar también al equipo que le apoya en todos los procesos administrativos, es decir al personal de mensajería y limpieza.

De ésta manera el departamento administrativo financiero reporta directamente a Gerencia la cual se encarga de supervisar que toda la gestión administrativa y todos los procesos financieros de la empresa se cumplan.

La elaboración de políticas y reglamentos internos es otra de las funciones que cumple el departamento en conjunto a la gerencia general; buscando que en la empresa exista un flujo sostenible que permita a la organización cumplir sus costos fijos mensuales y mantener la operación de la compañía en todas sus líneas.

De ésta manera podemos concluir del análisis interno de la empresa de consultoría y capacitación Bet Latam, que al ser una compañía en proceso de consolidación y crecimiento es importante consolidar cada una de las áreas para generar un equipo consolidado sostenible en el tiempo.

3.2 VALIDACIÓN DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA DEL OBJETO DE ESTUDIO

Para realizar la validación de la filosofía corporativa es necesario realizar una reunión con las personas estratégicas de la organización, en este caso con los socios de la compañía.

Es importante validar la filosofía corporativa de la compañía, ya que ésta es la base de la empresa, y es la directriz del comportamiento organizacional de la misma.

Por esta razón es muy importante considerar, antes de comenzar a planificar conocer si la organización está siguiendo ese lineamiento, y de no hacerlo hay que alinear hacia la filosofía y razón de ser de la compañía.

Para el análisis de la filosofía corporativa de la empresa se deben considerar tres factores fundamentales: la misión, visión y valores corporativos.

3.2.1 Validación de la misión de la compañía

Una vez reunidos todos los socios de la compañía se procede a revisar en conjunto la filosofía corporativa de la organización. Vamos a comenzar revisando la misión de la compañía la cual es: Construimos excelencia y rentabilidad integral.

Al analizar la misión se puede definir que construir excelencia y rentabilidad integral es la razón de ser de la organización, ya que su objetivo organizacional

es buscar la excelencia en todos sus procesos y de esta manera generar rentabilidad integral en todos los miembros de su organización, pero al momento que mencionamos la rentabilidad integral estamos hablando de ser rentables tanto a nivel económico como a nivel personal. Es decir Bet Latam busca generar un equilibrio en la vida de sus colaboradores generando una estabilidad económica y personal siguiendo su directriz la cual es la excelencia en todos los servicios que ofrece a su mercado.

De esta manera al analizar la misión de la compañía con la junta directiva se concluyó mantenerla, ya que ésta es la razón de ser de la compañía y la directriz que deben seguir todos los colaboradores al momento de trabajar en esta organización, lo cual es importante socializar a todo el personal para que se encuentren todos alineados a la misión corporativa.

3.2.2 Validación de la visión de la compañía

El siguiente paso a seguir es analizar la visión de la empresa la cual es: Ser un grupo empresarial consolidado, innovador y referente a nivel latino americano.

Es importante considerar que al momento que se logre cumplir el objetivo planteado por la visión, ésta deberá cambiar en busca de objetivos superiores, que mantengan a la organización en un constante crecimiento y siempre en búsqueda de resultados eficaces.

Es importante que todos los miembros de la junta directiva estén de acuerdo con la visión planteada, ya que todas las acciones a planificarse estarán alineadas a la visión la cual es planteada a mediano largo plazo, lo cual permite un periodo de tiempo razonable para impartir las acciones que dirijan su funcionamiento hacia la consecución de la visión de la empresa.

Para validar la visión de la compañía es importante poner a consideración de la junta directiva si en verdad es lo que desean plantearse en un periodo de mediano a largo plazo, de ser así deberán evaluar si lo que se planteará es alcanzable en el período de tiempo que se propongan.

La visión de la compañía está muy bien planteada ya que al ser una empresa en proceso de consolidación y crecimiento, es muy sano que su meta a seguir sea terminar de consolidar al grupo para de ésta manera seguir operando sus programas con excelencia para llegar a ser referente en lo que realizan y ser reconocidos a nivel de latino américa. Por ello es muy importante mantener la excelencia en sus procesos así como la innovación que le permita generar ese reconocimiento deseado a nivel internacional.

De esta manera la junta directiva acordó mantener la visión de la empresa ya que se encuentra perfectamente alineada con la razón de ser de la empresa, y sus acciones se encuentran encaminadas a conseguir el objetivo planteado por la visión.

3.2.3 Validación de los valores corporativos

La parte final de la revisión de la filosofía corporativa es la revisión de los valores corporativos que se vivirán en la organización y marcarán una directriz en el comportamiento promedio del colaborador de la empresa.

Los valores de Bet Latam son: innovación, responsabilidad, pro actividad constancia y honestidad. Estos valores tienen que conocer todos los miembros de la organización y vivirlos ya que es fundamental vivir cada uno de éstos valores que representan un estilo de vida en los miembros de la organización que dirige su accionar diario en búsqueda de excelencia en sus servicios.

Es muy importante analizar cada uno de los valores corporativos y autoevaluarse qué porcentaje los estamos cumpliendo, y en cuales tenemos oportunidades de mejora. A continuación realizaremos un análisis de cada uno de los valores corporativos.

Innovación: éste valor es básico en Bet Latam, ya que al ser un negocio dedicado al diseño de programas customizados a la realidad del cliente, su competencia de innovación debe estar en un constante desarrollo, y debe estar presente en cada uno de sus colaboradores. Actualmente es un valor que se lo vive de manera constante, sin embargo es necesario tener un proceso claro de innovación dentro de la compañía ya que se siente que no se da el tiempo necesario y planificado para la innovación de productos.

Responsabilidad: este es un valor que todos los colaboradores de la empresa deben vivir, ya que en un negocio en donde existe un alto nivel de compromiso con los clientes no se puede dejar de vivir el valor de la responsabilidad.

En la actualidad la responsabilidad es un valor que se cumple en la empresa ya que es muy alto el costo de no ser responsable con las acciones que realiza en el día a día, ya que al capacitar a personas es muy importante demostrar que esa cualidad te acompaña en el día a día.

Pro actividad: es el valor que tienes que desarrollar en esta empresa, ya que al momento de administrar proyectos y manejar a los clientes, se necesita tener mucha pro actividad que genere una satisfacción en el cliente y facilite las soluciones que el cliente necesita.

Este valor es indispensable al momento de ejecutar los proyectos ya que en el giro de negocio de la capacitación y consultoría se debe tener una agilidad de pensamiento y prevenir las posibles complicaciones en un proyecto.

En la actualidad el valor de la pro actividad está en desarrollo ya que al ser una empresa en consolidación y crecimiento implica vivir este valor a diario ya que al crecer se viven nuevos procesos y es ahí cuando la pro actividad ha salido a flote y ha permitido un desarrollo de la compañía.

Constancia: es un valor que se tiene que tener presente al momento de ejecutar y emprender cualquier proyecto, ya que la constancia es lo que permite

mantener un estándar de calidad en el servicio que se brinda. Ya que en el negocio de la capacitación y consultoría se necesita ser constante para conseguir los resultados deseados por el cliente.

Actualmente este valor se vive de manera continua, ya que es un comportamiento que se necesita dentro del giro de negocio ya que los clientes así lo requieren.

Honestidad: es un valor indispensable para cualquier colaborador, porque demuestra transparencia y genera confianza. Vivir la honestidad crea un ambiente de confianza que genera un compromiso mucho más fuerte en los miembros de la empresa.

Actualmente la honestidad es un valor que se vive y se lo fomenta en todas las acciones, sin embargo es necesario socializarlo ya que al ser una empresa en crecimiento en la actualidad no se genera el espacio para socializar los valores y con la fuerte operación diaria se procrastinan estas actividades con el personal que ingresa a la compañía.

Ya vistos todos los valores es importante considerar que al ser una empresa en crecimiento y consolidación y no darse los espacios para socializar la filosofía corporativa. Esto puede generar un desalineamiento en el personal que ingrese y no haya tenido la oportunidad de conocer los valores corporativos de la compañía; sin embargo se puede trabajar en un plan de inducción para que todo personal nuevo de la empresa se alinee a estos valores.

3.3 DETERMINACIÓN DEL ENFOQUE DEL OBJETO DE ESTUDIO

Para determinar el enfoque de la organización es necesario reunir a las personas estratégicas y claves dentro de la empresa para definir la directriz hacia la cual se van a orientar todos sus objetivos.

Para determinar el enfoque es importante generar una discusión acerca de las situación actual de la organización, los aprendizajes del año en curso y las oportunidades de mejora que existen con las personas estratégicas para la organización, ya que el enfoque que se defina tiene que ser la directriz que guíe a los planes hacia lo que necesita la empresa. Por esta razón al momento de determinar el enfoque, haremos una analogía con la visión para evaluar si mi enfoque aporta al objetivo a mediano largo plazo de la organización.

De esta manera comenzaremos analizando los aprendizajes del año para Bet Latam. El 2013 para la empresa consultora Bet Latam ha sido un año de aprendizajes y de crecimiento.

Al iniciar el año se comenzó con un equipo que duplicaba en número al equipo que operaba hasta ese entonces, sin embargo un 75% de ese personal no continuo en la compañía y fueron reemplazados, lo cual generó un aprendizaje de ser muy cuidadosos en la selección de un cargo que representa una gran responsabilidad y desarrollo de competencias administrativas y de inteligencia emocional.

Por lo referente al desempeño de las tres líneas de negocio se ha podido aprender que se necesita generar excelencia en los procesos operativos para garantizar un buen funcionamiento de la línea de capacitación y consultoría privada y pública y empezar a posicionar la marca PNL esfera considerada como el producto estrella de la organización. Por ésta razón la consolidación del equipo operacional es fundamental.

En este año el equipo se ha terminado de formar y se podría decirnos que ya está empezando a normarse para llegar a convertirse en un equipo de alto desempeño; sin embargo sigue siendo un equipo en desarrollo para los objetivos planteados por la organización.

También es importante considerar que el equipo financiero acaba de organizarse y terminar de conformarse; lo cual empezó a agilizar los procesos financieros vitales para una empresa sin embargo todavía existen oportunidades de mejora en cuánto a los cobros para mantener el flujo de la compañía.

Todos estos aspectos a considerar son muy importantes para plantear el enfoque del año, pero aún más importante es volver a revisar la visión de empresa para que el enfoque que se decida esté alineado a la visión ya revisada y validada por la junta directiva.

De ésta manera el enfoque debe estar orientado hacia la visión y a lo que la organización necesita para acercarse al objetivo a mediano largo plazo considerando los aprendizajes y oportunidades de mejora del año que pasó.

Este ejercicio de plantearse el enfoque se debe realizar de una manera participativa para que los miembros estratégicos de la organización estén alineados y de acuerdo de hacia dónde desean orientarse para cumplir el gran objetivo que plantea la visión, en este caso “Ser un grupo empresarial consolidado, innovador y referente a nivel latino americano”.

Tomando en cuenta todos los aprendizajes del año y la situación actual de la organización, se puede concluir que el año 2014 para el grupo empresarial Bet Latam será un año de:

Excelencia operativa y posicionamiento

Este es el enfoque para el año 2014; es decir todos los objetivos estarán encaminados a cumplir este enfoque. El cual nos acercará más a nuestro gran objetivo el cual es ser un grupo empresarial consolidado, innovador y referente a nivel latinoamericano.

Así el año 2014 estará enfocado en generar excelencia operativa ya que es necesario tener un funcionamiento estandarizado y de excelencia que garantice el cumplimiento de todos los procesos de la cadena de valor de Bet Latam y de ésta manera permita un mayor enfoque comercial; sin tener que preocuparse por gestiones operativas que limitan tiempo estratégico y de generación de negocios.

Además de posicionarse en el mercado ya que es momento de generar mayor reconocimiento en los programas implementados con los clientes que se ha trabajado.

3.4 ANÁLISIS DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL MAPA ESTRATÉGICO DEL CUERPO DE ESTUDIO

Una vez realizado el enfoque de la compañía, procederemos a realizar el proceso de planificación tomando en cuenta la directriz que se definió en el enfoque.

Para empezar este proceso de análisis del mapa estratégico es muy importante entender el contexto del mapa estratégico, al momento de empezar a planificar con la herramienta del mapa estratégico podremos visualizar la estrategia desde cuatro perspectivas a la organización. Y de esta manera se podrá generar una estrategia integral alineada hacia una directriz ya definida en este caso el enfoque que para el presente año será excelencia operativa y posicionamiento.

3.4.1 Análisis de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento

Para el análisis de la perspectiva de aprendizaje y conocimiento es importante reunir a los miembros estratégicos de la organización para que analicen la situación interna e intangible de la empresa, la misma que consiste en ver las necesidades de la empresa en conocimiento y desarrollo para alcanzar el enfoque planteado.

Para planificar de una manera estructurada podemos empezar enfocándonos en mi capital humano, en la información y capital organizativo que necesito

conocer para que mis colaboradores ejecuten la estrategia de la mejor manera para alcanzar el objetivo del enfoque.

En este caso la empresa de consultoría y capacitación tiene que pensar en qué conocimiento e información necesita su capital humano para alcanzar excelencia en la operación y generar un posicionamiento de marca.

Es importante tomar en cuenta que para empezar a plantearse los objetivos por cada perspectiva hay que tener un enfoque muy estratégico, esto quiere decir que no es recomendable ingresar muchos objetivos dentro de la perspectiva hay que focalizarse y priorizar los objetivos más estratégicos para que de esta manera la estrategia sea mucho más clara de entender y de aterrizar para todos los miembros de la organización.

Tomando en cuenta la realidad de la empresa se considera que en la perspectiva de aprendizaje y conocimiento la empresa necesitará enfocarse en:

- Entrenamiento Cruzado

- Manejo de la información

- Capacitación

- Cultura orientada al cliente

Estos cuatro objetivos serán los pilares y directrices para planificar las acciones tácticas en la perspectiva de aprendizaje y conocimiento y deben estar alineados con los objetivos de los procesos internos e integrados los unos con los otros.

Los activos intangibles adquieren valor cuando están alineados a la estrategia en éste caso a un enfoque estratégico bien definido basado en la realidad y visión de la organización.

3.4.1.1 Entrenamiento cruzado

Es importante que todos los miembros de la organización conozcan la gestión que realiza cada uno de los colaboradores, no necesariamente con todo el detalle, pero sí lo más elemental ya que en el giro de negocio de la capacitación el capital humano es el recurso más importante y al momento que falta algún especialista, no tiene un back up que lo respalde, lo cual genera cuellos de botella en la producción de la organización. Esto ayudará a la consecución del enfoque de generar excelencia operativa ya que evitaremos problemas de operación si no está la persona que tiene la especialidad requerida por el cliente e incentivará a que todos los colaboradores se empapen y conozcan todos los productos y procesos de la organización.

3.4.1.2 Manejo de la información

Para una empresa de capacitación y consultoría no tener una cultura de manejo de la información es un riesgo ya que al comercializar un activo intangible como lo es el conocimiento no tener un manejo adecuado de la información que se imparte no permite generar una socialización de las teorías que se manejan ni tener claro con qué recursos no más se cuenta con el fin de generar innovación de productos.

3.4.1.3 Capacitación

Es importante para la organización que sus colaboradores se encuentren en constante capacitación, de manera principal sus facilitadores y consultores que tienen que estar constantemente renovando conocimientos para que sus competencias estén en mejora continua y de ésta manera demostrar excelencia en la gestión que se realiza con los clientes y de ésta manera generar un nivel superior en el producto ofertado en búsqueda de la excelencia operativa y también para conocer técnicas efectivas de posicionamiento.

3.4.1.4 Cultura orientada al cliente

Es importante rentabilizar a los clientes actuales de la organización fidelizándolos al servicio impartido por la compañía, pero para esto se necesita conocer qué espera el cliente promedio de la empresa realizando

estudios del mercado para focalizar sus acciones hacia lo que el cliente espera y considera importante. Y de ésta manera empezar a generar una cultura dentro de la organización orientada hacia lo que él cliente en verdad necesita.

3.4.2 Análisis de la perspectiva de procesos internos de la compañía

Ahora es el momento de planificar todos los procesos internos que necesita la empresa para llegar al objetivo del enfoque: excelencia operativa y posicionamiento.

Esta perspectiva es muy importante ya que es la que se enfoca en los procesos que norman mi organización y mantienen a la operación, ya que parte del enfoque es generar una excelente operación por lo que en ésta perspectiva se deben generar los procesos que permitan cumplir este objetivo.

Para la empresa es muy importante terminar de consolidar sus procesos internos, ya que al ser una empresa que tiene pocos años en el mercado, está cursando por un proceso de normativa en sus procesos internos los cuales si se quiere generar excelencia en la operación deben cumplirse.

Siendo así los objetivos en la perspectiva de procesos internos serán:

- Formalizar y documentar los procesos de la empresa
- Proceso de sistematización de la información

- Proceso de cobranzas

- Proceso de innovación de productos

3.4.2.1 Formalizar y documentar los procesos de la empresa

Es muy importante formalizar y documentar los procesos de la empresa para de ésta manera socializarlos y consolidarlos a lo largo del año; además es importante que todos los miembros de la empresa cumplan con los procesos para que su crecimiento sea organizado y de ésta manera logre su objetivo de posicionamiento de una manera eficaz.

3.4.2.2 Proceso de sistematización de la información

Este proceso es fundamental realizarlo para alcanzar un a excelencia operativa, ya que al generar un proceso de sistematización de la organización va a aportar al manejo estratégico de la misma, lo cual aporta directamente al enfoque planteado; de ésta manera se garantizará que toda la información se recopile y pueda ser utilizada por los colaboradores.

3.4.2.3 Proceso de cobranzas

Es muy importante normar un proceso de cobros a clientes que cumplan todos los miembros de la organización, para que esto ayude a la liquidez

de la empresa y no se generen problemas de flujo y de ésta manera permita un excelente desenvolvimiento de la operación.

3.4.2.4 Proceso de innovación de productos

Es importante generar un proceso formalizado para generar un espacio dentro de la cadena de valor de la compañía para la innovación de productos para que de ésta manera se mantenga en mejora continua los recursos más importantes de la empresa su conocimiento.

3.4.3 Análisis de la perspectiva de clientes de la compañía

Para el análisis de la perspectiva de clientes es muy importante conocer la realidad de la compañía en el mercado y empezar a analizarla con un criterio comercial.

Es importante conocer la nueva era empresarial en la que nos encontramos en la actualidad, tomando en cuenta que antes en la época industrial las estrategias se basaban en el producto y en una producción en donde mis costos disminuyan y mi producción aumente.

En la actualidad la gestión comercial es enfocada a generar relaciones con los clientes, ya que el principal objetivo de toda marca es fidelizar clientes y esto sólo lo pueden realizar si se genera una relación efectiva y afectiva con el

cliente que me permita conocer sus principales comportamientos de consumo y ser pro activo a su necesidad.

Pero para generar relaciones hay que realizar una selección estratégica de clientes ya que según esta segmentación se enfocarán mis esfuerzos para generar posicionamiento en ese segmento de mercado.

Para facilitar el manejo de la planificación podemos ir planificando por etapas dentro todo lo que es la perspectiva de clientes. Es decir tomado en cuenta nuestro enfoque vamos a plantearnos objetivos sobre nuestra segmentación de clientes, de adquisición de clientes, retención de clientes y finalmente relaciones con el cliente y de ésta manera plantarnos objetivos basándonos en la realidad y necesidades actuales de la organización.

Actualmente la Bet Latam en segmentación tiene muy claro cuál es su mercado objetivo y tomando en cuenta el enfoque planteado sus objetivos para la perspectiva de clientes deben ser:

- Manejo estratégico de la información comercial
- Posicionamiento de marca
- Fidelización de cliente

Siendo éstos los principales objetivos en la perspectiva de clientes para que de esta manera generar un posicionamiento de marca en el mercado y nos permita planificar las acciones necesarias para alcanzar el objetivo.

3.4.3.1 Manejo estratégico de la información comercial

Para una empresa de consultoría y capacitación es muy importante generar una cultura de manejo de información comercial; es decir conocer a sus clientes para poder anticiparse a sus requerimientos y poder mantener la relación con el mismo.

Para que este objetivo se cumpla es muy importante trabajar de la mano con los procesos de la compañía, para poder generar un proceso que nos permita crear políticas en cuanto al uso estratégico de la información.

3.4.3.2 Posicionamiento de marca

Este objetivo al ser uno de los enfoques estratégicos es parte de las estrategias de mi perspectiva con mis clientes ya que las acciones que tome desde ésta perspectiva deben generar el posicionamiento de marca deseado.

Para este objetivo es muy importante considerar mis estrategias de mercadeo para empezar a gestionar acciones de imagen y atracción de

clientes hacia la marca por la calidad de los servicios que la empresa oferta.

Esto va de la mano con la innovación que debo generar en mis productos ya que de ésta manera se generará un impacto mucho más efectivo en nuestros clientes ya que sentirán un mejoramiento continuo en los servicios que recibe y de esta manera se busca ofrecer un valor agregado a nuestros clientes.

3.4.3.3 Fidelización de clientes

La empresa al tener ya una cartera formada de clientes, debe focalizarse en generar fidelización hacia los programas recibidos; ya que ésta será la mejor manera de posicionarnos en el mercado ya que al tener clientes fieles éstos hablarán mucho más de la marca y empezarán a generar un posicionamiento boca a boca de la marca empresarial.

Tomando en cuenta éste objetivo es muy importante empezar a desarrollar la competencia de generar relaciones con el cliente por parte de todos los miembros del equipo para que de ésta manera empiece a generarse una cultura de servicio que se convierta en una ventaja competitiva en el mercado ya que se ha identificado una oportunidad en el medio para diferenciarse por el servicio y de ésta manera generar la percepción en los clientes de ser socios estratégicos y no sólo un proveedor más.

Siendo así una necesidad generar innovación con los clientes con los cuales ya se ha trabajado. Para poder ampliar nuestro wallet share en cada uno de nuestros clientes y de ésta manera realizar up y cross selling en los clientes y de ésta manera ser más eficientes en la gestión comercial.

3.4.4 Análisis de la perspectiva económica financiera de la compañía

Finalmente procederemos con el análisis económico financiero de la compañía, este análisis es de gran importancia ya que es la razón por la cual una compañía es creada, generar rentabilidad a los accionistas o dueños del negocio.

Para empezar a planificar en esta perspectiva es muy importante considerar ciertos lineamientos financieros que nos permitirán ubicarnos en la realidad del cuerpo de estudio y de esta manera escoger la estrategia financiera que más se adapte a nuestra realidad.

Entre las principales estrategias financieras que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el ciclo de vida del negocio, podemos señalar:

1. Estrategias de Crecimiento o de Expansión:
2. Estrategias de Mantenimiento o Sostenibilidad:
3. Estrategias de Madurez o Recolección:

1. Fase de Crecimiento o Expansión

En esta fase se suelen lanzar nuevos productos y/o nuevos servicios, se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, se amplía la capacidad instalada, etc.; lo importante es aumentar las ventas generando valor al accionista.

El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela. La rentabilidad no suele ser un parámetro relevante, como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital invertido muy bajos. En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado.

2. Fase de Mantenimiento o sostenibilidad

En esta fase se encuentran la mayoría de las organizaciones. Los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad (ingresos operativos, valor añadido obtenido, ROI, Retorno de capital circulante, márgenes brutos, etc.). En esta fase, la determinación o polarización hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta clave, siendo un elemento primordial para la configuración del mapa estratégico, es decir, la priorización de objetivos en esta ocasión será fundamental.

3. Fase de Madurez o Recolección

En esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. Es en esta fase en donde ha de recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta ocasión son meramente de reposición o mantenimiento del propio activo. Maximizar el ROI minimizando los costes resulta un objetivo relevante en esta situación. Los requerimientos de circulante han de minimizarse igualmente.

Tomando en cuenta estos parámetros financieros tenemos que planificar dentro de ésta perspectiva. La compañía en éstos momentos se encuentra en una etapa de crecimiento por lo que sus estrategias financieras tienen que centrarse en la fase de crecimiento o expansión, tomando en cuenta su enfoque estratégico.

Siendo así las estrategias de la perspectiva económico financiera son:

- Rentabilidad
- Optimización de recursos

3.4.4.1 Rentabilidad

Es lo que busca toda compañía es decir que mis costos sean menores a mis ingresos y que pueda obtener beneficios económicos al final del año que me permita estar estable y cumplir con todas las obligaciones a los colaboradores de la empresa.

3.4.4.2 Optimización de recursos

Para la empresa es muy importante empezar a optimizar sus recursos, ya que si no se empieza a optimizar los recursos con los que dispone la empresa se va a empezar a generar un costo muy alto, el cual va a afectar a mi rentabilidad y de ésta manera pone en riesgo la sustentabilidad de la empresa.

3.5 RESULTADOS DE LA PLANIFICACIÓN

De esta manera el gran resultado de la implementación de la herramienta del mapa estratégico son las estrategias planteadas en cada una de las perspectivas que arroja el mapa estratégico orientadas a un enfoque.

Cada una de las áreas de la empresa deberá seguir estas estrategias que serán las directrices de las acciones que tomen las áreas involucradas: es decir en el objeto de estudio.

El área comercial y el directorio se encargarán de ejecutar las acciones dirigidas hacia las estrategias de la perspectiva de clientes, siendo los principales responsables que las acciones se cumplan en un periodo de tiempo planificado y monitoreado.

Las acciones de aprendizaje y conocimiento serán lideradas por el directorio, ya que gracias a su conocimiento de la organización serán los encargados de programar todo lo necesario para que la estrategia se logre.

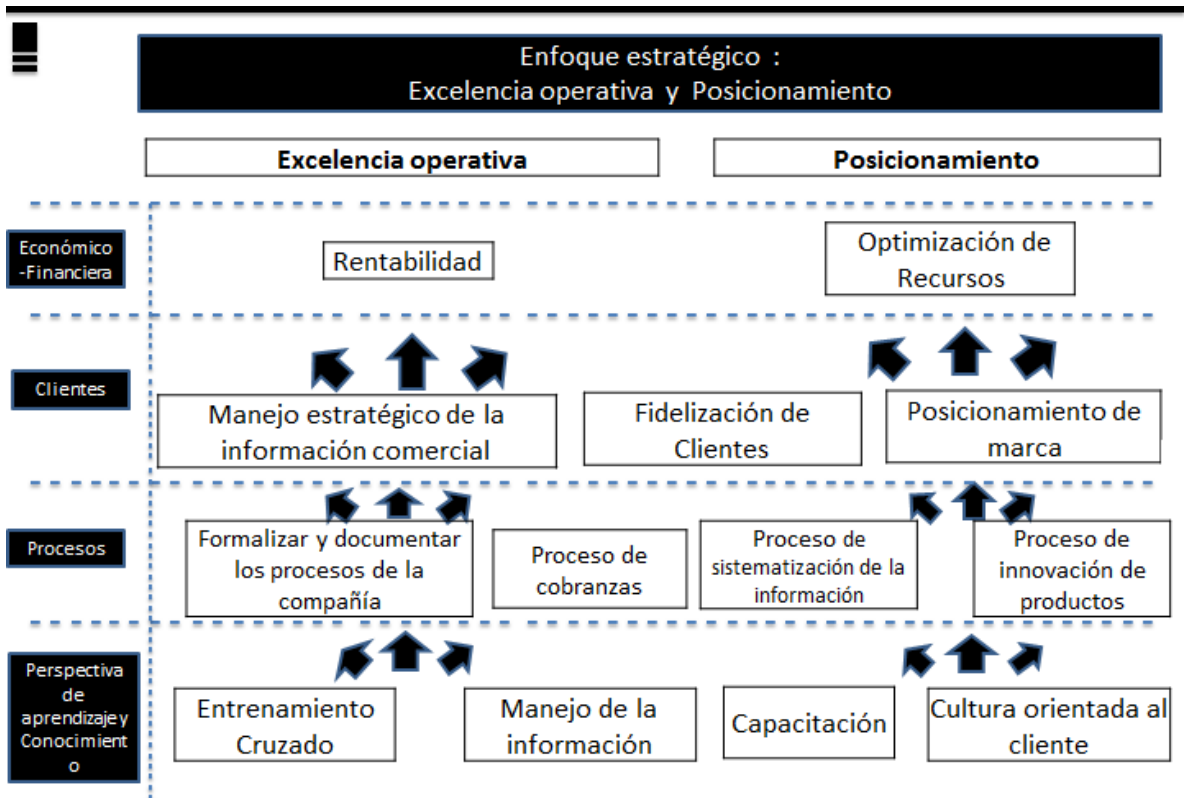
Los planes de la perspectiva de procesos internos serán liderados por el departamento administrativo financiero encargado ya de regular estas acciones que sigan mi estrategia desde mi perspectiva de procesos y organización de la empresa.

Entonces este departamento se encargará de planificar y ejecutar las acciones que permitan que la empresa cumpla con las estrategias de: formalizar y documentar todos los procesos de la compañía, tener un proceso formalizado de cobranzas, generar un sistema de sistematización de la información, y crear un proceso formal para la innovación de productos.

De igual manera serán los encargados de ejecutar las acciones para que las estrategias de la perspectiva económica financiera se cumplan es decir lograr rentabilidad y optimizar recursos da la organización está involucrada en la consecución de la estrategia.

De ésta manera la empresa ya cuenta con un recurso de seguimiento de su estrategia y lo más importante es que toda la organización la conoce y está involucrada en ella.

De acuerdo al anexo 2, podemos observar la implementación de la herramienta de mapa estratégico en el cuerpo de estudio:



Fuente: Mapa Estratégico
Elaborado: Autor

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Dentro de las conclusiones y recomendaciones que se han podido obtener una vez realizada la planificación utilizando la metodología de mapas estratégicos de Norton y Kaplan, hemos podido concluir que el uso de esta herramienta facilita mucho a la organización acercarse más a la consecución de los objetivos trazados, ya que al momento de realizar una planificación participativa, existe una mayor claridad al momento de ejecutar las acciones y esto provoca que toda la organización conozca los pilares estratégicos de la organización.

Después de haber finalizado la implementación del mapa estratégico a la planificación estratégica de una empresa de consultoría y capacitación, podemos concluir que ha permitido alinear a la organización hacia una misma estrategia y que los empleado se alinee a la estrategia, siendo una conclusión muy importante que el mapa estratégico provoca un cambio de actitud y comportamiento en el empleado ya que el mismo al momento de tener más clara y aterrizada la estrategia podrá desempeñar sus funciones alineadas hacia los objetivos estratégicos organizacionales.

El mapa estratégico proporciona una visión clara y completa de la estrategia de la empresa; brinda a los directivos una capacidad reforzada para ejecutar sus estrategias, ya que al generar indicadores se puede medir la gestión de la estrategia, el mapa estratégico proporciona un marco para una representación sencilla, de una

página de los vínculos causa- efecto entre los objetivos para los resultados e indicadores de la estrategia.

Ya en el ejercicio de planificar se ha podido concluir que al planificar con el esquema de mapa estratégico se abren muchas necesidades. Ya que cuando planificas por perspectivas tienes un enfoque diferente de la necesidad y de ésta manera te das cuentas de tus necesidades reales al momento de planificar.

La herramienta del mapa estratégico nos ha permitido observar las capacidades específicas de los activos intangibles de la empresa es decir el capital humano, capital organizativo y la información que maneja la organización, algo que no se acostumbra a ver al momento de evaluar los resultados de una empresa ya que hemos estado acostumbrados a buscar sólo los resultados económicos y no los lo intangible de la organización que es fundamental considerar para el desarrollo y crecimiento de una empresa.

Es importante que los líderes de la organización se alineen primero en un taller de enfoque estratégico en dónde se evalúe la filosofía corporativa y se defina un enfoque estratégico que permita alinear a la organización en sus acciones tácticas al momento de ejecutar la estrategia.

Al tener un modelo mucho más organizado de planificación se empieza a organizar la empresa y esto permite generar estrategias mucho más alineadas y ordenadas para que el resto de la organización empiece a generar una cultura de planificación con el pasar del tiempo.

4.2 RECOMENDACIONES

Una vez implementado el modelo de planificación estratégica han salido recomendaciones para el objeto de estudio.

Es importante que la empresa continúe su proceso de planificación ya que esto le permitirá organizarse cada vez más y empezar a crear una cultura de planificación, ya que al ser una empresa que está en crecimiento puede llegar a crecer de una manera desorganizada, lo cual podría llegar a ser un gran problema para la empresa a futuro si no se sigue una estructura formal de planificación.

Es necesario que los miembros directivos de la organización estén alineados ya que si un miembro no lo está puede causar confusión en su mensaje y de ésta manera desorientar la estrategia, es por eso que antes de planificar debe existir una reunión con los directivos para ponerse de acuerdo con el enfoque estratégico.

Todos los miembros de la organización tienen que estar alineados con la filosofía corporativa trazada, por esto es importante que toda la organización conozca su razón de ser y a dónde quiere llegar así que es muy importante que la organización conozca su filosofía corporativa y si no la conoce es importante socializarla para que todos los miembros se alineen.

La planificación estratégica de una organización debe ser considerada uno de los eventos más importantes de la empresa así que se le debe dar el tiempo necesario

para que toda la organización esté clara de su estrategia y de ésta manera puedan gestionar sus acciones de una manera clara y ordenada.

Se tiene que conocer la realidad de la empresa para poder tener un marco real que me permita tener el mapa claro de la situación de la empresa y con éste input se pueda a empezar a planificar de un manera más eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

1. NORTON Y KAPLAN (2002), **Gerencia y Planeación Estratégica**.
2. ANTONIO MARTIN MESA. RAFAEL MERINERO RODRÍGUEZ. **Planificación estratégica territorial**.
3. JEAN PAUL SALLENAUE (2002), **Gerencia y Planeación Estratégica**.
4. JEAN JACQUES LAMBIN, **Marketing Estratégico**, Editorial McGraw Hill, Cuarta Edición.
5. KOTLER, **Dirección de Marketing**, Pearson Educación
6. KRAJEWSKI, LEE. MALHOTRA, MANOJ. RITZMAN, LARRY. **Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor**. Pearson Prentice Hall 8ª Edición. 2008
7. LAMBIN, **Marketing Estratégico**, Mc. Graw Hill
8. MÜNCH, **Administración, Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor**, Pearson, Prentice Hall

INTERNET

9. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

[[http://www. Estrategia Magazine. \[http://www.youblisher.com/p/-Libro-de-Planeacion-Estrategica/\]](http://www.EstrategiaMagazine.com/p/-Libro-de-Planeacion-Estrategica/)],

Planificación estratégica

Estrategia Magazine. Estrategia Magazine. [<http://www.youblisher.com/p/-Libro-de-Planeacion-Estrategica/>],

10. MAPAS ESTRATÉGICOS

<http://www.blogtrw.com/2011/12/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve/>.

Robert S. Kaplan y David P. Norton, John, **El Proceso. Mapas Estratégicos convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles**- Ediciones Gestión 2000. Primera Edición (Edición Breve) España 2004.

ANEXOS

Anexo I

Check List Requisitos básicos que debe cumplir una empresa	Cumple	No cumple
Misión		
Visión		
Valores Corporativos		
Organigrama		
Conformación del paquete accionario		
Es una empresa familiar		
Cuenta con un gobierno corporativo		
Han implementado algún proceso de planificación estratégica		
Si cumple con el anterior requisito por favor coméntenos hace cuánto tiempo la realizó	Tiempo:	

Anexo II

Implementación del mapa estratégico al objeto de estudio

