



## **DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADOS**

**Tema:**

“CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN DE PROCESOS DE  
UNA EMPRESA CONSULTORA EN EL DESARROLLO DEL TALENTO  
HUMANO, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”

Tesis de Grado previo a la obtención del título de Magister en Administración de  
Empresas mención Planeación

**Línea de investigación:**

Producción y Productividad frente a la Globalización

**Autor:**

SALOMÓN ELIECER ERAZO NÚÑEZ

**Director:**

ING. DR. RAMIRO PATRICIO CARVAJAL LARENAS

**Ambato – Ecuador**

**Mayo 2015**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

“CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN DE PROCESOS DE  
UNA EMPRESA CONSULTORA EN EL DESARROLLO DEL TALENTO  
HUMANO, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”

**Línea de investigación:**

Producción y Productividad frente a la Globalización

**Autor:**

SALOMÓN ELIECER ERAZO NÚÑEZ

Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Ing. Dr. f. \_\_\_\_\_  
CALIFICADOR

Ángel Rogelio Ortiz del Pino, Dr. Mg. f. \_\_\_\_\_  
CALIFICADOR

Julio César Zurita Altamirano, Ing. Mg. f. \_\_\_\_\_  
CALIFICADOR

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD f. \_\_\_\_\_  
DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO  
DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. \_\_\_\_\_  
SECRETARIO GENERAL PUCESA

**Ambato – Ecuador**

**Mayo 2015**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD**

Yo, Salomón Eliecer Erazo Núñez portador de la cédula de ciudadanía N°. 170259629-5, declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención al título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación, y luego, de la redacción de este documento son y serán de mí sola y exclusiva responsabilidad legal y académica

Salomón Eliecer Erazo Núñez

C.I. 1702596295

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS por ser un Padre poderoso, justo y misericordioso y darme la fuerza y conocimientos necesarios para cumplir con esta meta y fortalecer mi crecimiento personal. Un especial agradecimiento al Director de Tesis, Ingeniero Patricio Carvajal Larenas, PHD, por su guía, su paciencia y la oportuna ayuda brindada en los momentos en que la requerí y de esa manera culminar con la presente investigación. Un particular agradecimiento al Ing. Pablo Pazmiño Mosquera por su enorme ayuda en la realización de todas las actividades del trabajo operativo en las empresas consultoras, sin su ayuda no hubiera sido posible culminar con el presente trabajo investigativo. De igual forma mi agradecimiento imperecedero al Ing. Mg. Luis Quisimalín por sus enseñanzas y enorme ayuda en el proceso de construcción del cuadro de mando integral, también no hubiera sido posible concluir el presente trabajo sin su colaboración.

Debo agradecer también a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, en las personas de sus principales autoridades, del Doctor Juan Mayorga, Director del Departamento de Investigaciones y Posgrados, y de todos los docentes que con sus ilustres enseñanzas contribuyeron en la realización del presente trabajo.

Mi imperecedero agradecimiento a todas las personas y a mi familia que sabiendo o sin saber colaboraron con sus estímulos y ayudas incondicionales, para la feliz culminación de este trabajo investigativo.

Para todos ustedes mi eterna gratitud.

**EL AUTOR**

## **DEDICATORIA**

A mi mejor amiga, compañera y esposa Aída por su amor, constante apoyo y por ser el soporte de mi vida. A mis hijas Ésday, Paola y Daniela por su inmenso amor, insistencia e inspiración. A mis nietos Kamila, Felipe y N.N. que están por venir, por su tierno amor y alegrías brindadas.

A la memoria de mis padres: José Aquiles y Gloria Noemí, forjadores espirituales de mi holística existencia.

Ing. Alim. Eliecer Erazo Núñez (Negrito)

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación describe el desarrollo e implementación del cuadro de mando integral como modelo de gestión de los procesos de una empresa consultora en el desarrollo del talento humano, el mismo que permitirá realizar el seguimiento de la ejecución de la planificación estratégica de la empresa. En este estudio se aplicaron los métodos analítico y deductivo para la identificación del problema y para el procesamiento de la información. Para la recopilación de la información se utilizaron los siguientes tipos de investigación: bibliográfica, exploratoria y descriptiva, como técnica se utilizó la entrevista y como instrumento el cuestionario. Una vez recopilada la información se procedió con los análisis externos e internos (PEST, PORTER y FODA), el paso siguiente fue el de la definición de los elementos de la planificación estratégica (PE) según el proceso recomendado por Chiavenato (2011) y finalmente se procedió a desarrollar el cuadro de mando integral (CMI) siguiendo lo manifestado por Kaplan y Norton (2004).

**Palabras clave:** planificación estratégica, cuadro de mando integral, análisis externo e interno.

## ABSTRACT

This research work describes the development and the application of a balanced scorecard as a management model of the processes for a consulting company regarding to the improvement of Human Talent, which will enable to do a follow – up during the implementation of the company’s strategic plan. During this study, deductive and analytic methods were applied in order to identify the problem and handle the information. The following types of research such as: bibliographic, explorative and descriptive were used to gather information; likewise, an interview was implemented as a technique, and a questionnaire as a tool. Once the information was gathered, external and internal analysis (PEST, PORTER and SWOT) were conducted, the next step was to define the elements of strategic planning (SP) according to the process recommended by Chiavenato (2011), and finally, Balanced Score Card (BSC) was developed with the intention expressed by Kaplan and Norton (2004).

**Keywords:** strategic planning, balanced scorecard, internal and external analysis.

## TABLA DE CONTENIDOS

### PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA.....	v
TABLA DE CONTENIDOS .....	viii
TABLAS. ....	xvi
GRÁFICOS .....	xviii
CAPÍTULO I.....	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Introducción .....	1
1.2. Significado del Problema .....	3
1.3. Definición del Problema.....	4
1.4. Planteamiento del Problema .....	5
1.5. Delimitación del Tema .....	5
1.5.1. Delimitación del Contenido.....	5
1.5.2. Delimitación Espacial .....	5
1.5.3. Delimitación Temporal.....	6
1.6. Formulación de la Hipótesis .....	6
1.6.1. Variables e Indicadores .....	6
1.6.1.1 Variable Independiente.....	6
1.6.1.2 Variable Dependiente .....	6
1.6.1.3 Indicador.....	6

1.7.	Objetivos.....	7
1.7.1.	Objetivo General .....	7
1.7.2.	Objetivos Específicos .....	7
1.8.	Justificación .....	7
1.9.	Análisis de Impactos .....	9
1.9.1.	Niveles de Impacto.....	9
CAPÍTULO II.....		13
2.1.	Gestión de Procesos .....	13
2.1.1.	Introducción .....	13
2.1.2.	Proceso Empresarial.....	14
2.1.2.1	Definición.....	14
2.1.2.2	Características de los Procesos Empresariales .....	14
2.1.2.3	Clasificación de los Tipos de Procesos .....	15
2.1.3.	Gestión Administrativa.....	15
2.1.3.1	Definición.....	15
2.1.3.2	Evolución de la Gestión Administrativa .....	16
2.1.3.3	Importancia de la Gestión Administrativa .....	17
2.1.3.4	Finalidad de la Gestión Administrativa.....	18
2.1.3.5	Sistemas de Gestión Administrativa.....	18
2.1.4.	Gestión por Procesos .....	19
2.1.4.1	Definición.....	19
2.1.4.2	Enfoque de Gestión de Procesos .....	21
2.1.4.3	Metodología de la Gestión por Procesos.....	22
2.1.5.	Proceso Administrativo .....	22
2.1.5.1	Planeación .....	24

2.1.5.1.1. Actividades Fundamentales de la Planeación.....	25
2.1.5.1.2. Planificación Estratégica .....	25
2.1.5.1.3. Planificación Táctica.....	26
2.1.5.1.4. Planificación Operativa .....	27
2.1.5.2 Organizar .....	27
2.1.5.2.1. Actividades Fundamentales de la Organización .....	28
2.1.5.3. Dirigir.....	28
2.1.5.3.1. Estilo de Liderazgo .....	29
2.1.5.4. Controlar.....	30
2.1.5.4.1. Actividades Fundamentales del Control .....	31
2.2. Planificación Estratégica (PE).....	32
2.2.1. Introducción .....	32
2.2.2. Importancia de la Planificación Estratégica.....	33
2.2.3. Diagnóstico Estratégico.....	34
2.2.3.1. Definición.....	34
2.2.3.2. Objetivos del Diagnóstico Estratégico .....	35
2.2.3.2.1. Tipos de Diagnósticos Estratégicos .....	36
2.2.3.3 Análisis Externo .....	36
2.2.3.3.1. Oportunidades y Amenazas .....	37
2.2.3.3.2. Análisis Competitivo de Michael Porter .....	38
2.2.3.3.3. Análisis PESTEL.....	40
2.2.3.4. Análisis Interno.....	42
2.2.3.4.1. Fortalezas.....	43
2.2.3.4.2. Debilidades.....	43
2.2.3.5. Matriz FODA.....	44

2.2.4.	Direccionamiento Estratégico.....	45
2.2.4.1.	Definición.....	45
2.2.4.2.	Elementos del direccionamiento estratégico .....	46
2.2.4.2.1.	Visión.....	46
2.2.4.2.2.	Misión .....	47
2.2.4.2.3.	Valores Corporativos .....	49
2.2.5.	Direccionamiento Programático.....	49
2.2.5.1.	Estrategias Empresariales.....	49
2.2.5.2.	Ejes Estratégicos.....	50
2.2.5.3.	Planes de Acción .....	51
2.2.5.4	Presupuesto del Plan Estratégico.....	52
2.3.	Cuadro de Mando Integral (CMI) .....	53
2.3.1.	Introducción .....	53
2.3.2.	Componentes o Perspectivas .....	54
2.3.2.1.	Perspectiva de Finanzas.....	56
2.3.2.2.	Perspectiva de Clientes .....	57
2.3.2.3.	Perspectiva de Procesos Internos .....	57
2.3.2.4.	Perspectiva Capital Intangible .....	58
2.3.3.	Beneficios del Cuadro de Mando Integral .....	59
2.3.4.	Elementos del Cuadro de Mando Integral.....	60
2.3.4.1	Objetivos Estratégicos .....	60
2.3.4.1.1.	Etapas de la Formulación de Objetivos Estratégicos.....	60
2.3.4.2	Indicadores de Gestión .....	61
2.3.4.3	Metas.....	61
2.3.4.4	Mapa Estratégico.....	62

2.3.5.	Funciones del Cuadro de Mando Integral .....	63
2.3.5.1	El cuadro de mando integral como herramienta de medición .....	63
2.3.5.2	El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica .....	64
2.3.5.3	El cuadro de mando integral como herramienta de comunicación .....	64
2.3.6.	Factores Primordiales del CMI.....	65
CAPÍTULO III.....		66
3.	METODOLOGÍA DEL TRABAJO .....	66
3.1.	Paradigma.....	66
3.2.	Métodos de Investigación.....	67
3.2.1.	Tipos de Investigación.....	67
3.3.	Técnicas e Instrumentos de Investigación .....	68
3.4.	Población y Muestra .....	69
3.5.	Información .....	70
3.5.1.	Fuentes de Información .....	70
3.5.1.1.	Primarias.....	70
3.5.1.2.	Secundarias .....	70
3.5.2.	Plan de Recolección de Información .....	70
3.5.3.	Plan de Procesamiento de Información .....	71
CAPÍTULO IV .....		72
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	72
4.1.	Planificación Estratégica (PE).....	73
4.1.1.	Diagnóstico Estratégico.....	73
4.1.1.1	Análisis FODA .....	73
4.1.1.1.1.	Factores internos claves .....	77
4.1.1.1.2.	Factores externos claves.....	82

4.1.1.2	Análisis PESTEL.....	83
4.1.1.3	Análisis PORTER .....	85
4.1.2.	Direccionamiento Estratégico.....	88
4.1.2.1	Declaración de la misión .....	90
4.1.2.2	Declaración de la Visión .....	91
4.1.2.3.	Declaración de los Valores .....	92
4.1.2.4.	Determinantes del Éxito .....	94
4.1.3.	Direccionamiento Programático.....	95
4.1.3.1.	Definición de objetivos estratégicos .....	95
4.1.3.2.	Proceso de definición de los objetivos estratégicos.....	96
4.1.3.3.	Matriz FODA .....	97
4.1.3.4.	Guías de Direccionamiento Estratégico .....	99
4.1.3.5.	Determinación de los objetivos estratégicos.....	99
4.1.3.6.	Mapa Estratégico.....	100
4.1.3.7.	Formulación de las Estrategias .....	100
4.1.3.8.	Determinación de Indicadores y Metas Anuales relacionados con las Estrategias .....	103
4.2.	Cuadro de Mando Integral (CMI) .....	105
	CAPÍTULO V.....	108
5.	LA PROPUESTA.....	108
5.1.	Título.....	108
5.2.	Antecedentes .....	108
5.3.	Justificación .....	109
5.4.	Objetivo General .....	110
5.5.	Objetivos Específicos .....	110

5.6.	Descripción de los Productos de la Empresa.....	111
5.6.1.	Líneas de negocio:.....	111
5.6.2.	Productos .....	112
5.7.	Organigramas y Distribución de Personal .....	114
5.8.	Descripción de Funciones .....	116
5.9.	Desarrollo del Cuadro de Mando Integral.....	120
5.9.1.	La Misión de la Empresa.....	120
5.9.2.	Determinación de los valores.....	120
5.9.3.	Visión de la Empresa .....	121
5.9.4.	Objetivos Estratégicos .....	121
5.9.4.1	Determinación de Objetivos Estratégicos .....	122
5.9.4.2	Mapa Estratégico .....	123
5.9.5.	Determinación de Estrategias relacionadas con los objetivos y las perspectivas.....	124
5.9.6.	Determinación de Indicadores relacionados con los objetivos y las perspectivas.....	127
5.9.7.	Determinación de Metas Anuales relacionadas con los indicadores.....	130
5.9.8.	Determinación de Iniciativas relacionadas con los objetivos.....	133
5.9.9.	Cuadro de Mando Integral .....	136
CAPÍTULO VI .....		141
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	141
6.1.	Conclusiones .....	141
6.2.	Recomendaciones.....	143
Bibliografía .....		145
ANEXOS .....		147

ANEXO 1 .....	147
ANEXO 2 .....	152
ANEXO 3 .....	156

## TABLA DE GRÁFICOS

### Tablas

Tabla 1-1: Nivel de Impactos .....	10
Tabla 2-1: Elementos PESTEL.....	41
Tabla 2-2: Matriz FODA .....	45
Tabla 2-3: Ejemplo Plan de Acción.....	52
Tabla 2-4: Elementos Clave del CMI .....	65
Tabla 3-1: Personal entrevistado .....	69
Tabla 4-1: Número de personas entrevistadas .....	72
Tabla 4-2: Fortalezas de la Empresa .....	74
Tabla 4-3: Debilidades de la Empresa.....	75
Tabla 4-4: Matriz Factores Internos Claves .....	77
Tabla 4-5: Amenazas del Entorno .....	78
Tabla 4-6: Oportunidades del Entorno.....	80
Tabla 4-7: Matriz Factores Externos Claves.....	82
Tabla 4-8: ¿Cuenta la empresa con un Plan Estratégico?.....	88
Tabla 4-9: Productos con sus atributos y cualidades de las empresas estudiadas ....	89
Tabla 4-10: Misión Actual y Misión Futura .....	90
Tabla 4-12: Valores de la Empresa.....	93
Tabla 4-13: Matriz FODA .....	97
Tabla 4-14: Guías de Direccionamiento Estratégico.....	98
Tabla 4-15: Determinación de los Objetivos Estratégicos .....	99
Tabla 4-16: Estrategias e Influencias .....	101

Tabla 4-17: Determinación de las Estrategias relacionadas con los Objetivos.....	103
Tabla 4-18: Determinación De Indicadores Y Metas Anuales Relacionadas Con Las Estrategias .....	104
Tabla 4-19: Cuadro de Mando Integral .....	106
Tabla 5.1.- Distribución de Personal .....	116
Tabla 5-2: Determinación de Objetivos Estratégicos .....	122
Tabla 5-3: Determinación de Estrategias relacionadas con los objetivos y las perspectivas .....	125
Tabla 5-4: Determinación de Indicadores relacionado con los objetivos y las perspectivas .....	128
Tabla 5-5: Determinación de Metas Anuales relacionadas con los indicadores .....	131
Tabla 5-6: Determinación de Iniciativas relacionados con los objetivos.....	134
Tabla 5-7: Cuadro de Mando Integral.....	137
Tabla 5-8: Resultados, cumplimiento .....	138
Tabla 5-9: Cumplimiento de perspectivas .....	139
Tabla 5-10: Condicionantes, semaforo.....	139
Tabla 5-11: Datos y cálculos de indicadores.....	140

## Gráficos

Gráfico 2-1: Gestión de Procesos .....	20
Gráfico 2-2: Enfoque de Procesos .....	22
Gráfico 2-3: El Proceso Administrativo.....	23
Gráfico 2-4: Elementos del Proceso Administrativo.....	24
Gráfica 2-5: Diamante Competitivo de Porter .....	39
Gráfico 2-6: Perspectivas y Cuadro de Mando integral .....	55
Gráfico 2-7: Interrogantes de Perspectivas CMI .....	55
Gráfico 2-8: Mapa Estratégico .....	63
Gráfica 4-1: Fortalezas de la Empresa .....	74
Gráfico 4-2: Debilidades de la Empresa .....	76
Gráfico 4-3: Amenazas del Entorno .....	79
Gráfico 4-4: Oportunidades del Entorno.....	81
Gráfico 4-5: Fortalezas – Oportunidades – Debilidades - Amenazas .....	83
Gráfico 4-6: Fuerza Competitivas de Porter .....	87
Gráfico 4-7 ¿Cuenta la empresa con un Plan Estratégico?.....	88
Gráfica 4-8: Misión Futura .....	90
Gráfico 4-9: Visión Futura de la Empresa.....	92
Gráfico 4-10: Valores de la Empresa.....	93
Gráfico 4-11: ¿Cree que los objetivos fijados por la empresa se enfocan hacia la excelencia? .....	96
Gráfico 4-12: Mapa Estratégico.....	100
Gráfico 5-1: Organigrama Estructural (propuesto).....	114

Gráfico 5-2: Organigrama Funcional (propuesto).....	115
Gráfico 4-12: Mapa Estratégico.....	123

# CAPÍTULO I

## 1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

“Cuadro de Mando Integral en la Gestión de Procesos de una Empresa Consultora en el Desarrollo del Talento Humano, ubicada en la Ciudad de Quito.”

### 1.1. Introducción

Las empresas, el cuerpo administrativo y la gerencia general, debido principalmente a la alta competencia que soportan, deben buscar y definir modelos de gestión empresarial adecuados para sus empresas, con el propósito de alcanzar el cumplimiento de metas, estrategias y objetivos, lo cual conlleva también el cumplimiento de la visión y misión, respectivamente, de acuerdo a la planificación estratégica vigente.

Por su parte la gerencia general de todas las empresas, en cumplimiento de sus funciones principales que son las de: planeación, organización, dirección y control debe dar énfasis a la primera de ellas; es decir, a la de planeación dentro de la cual es fundamental la realización de la planificación estratégica, misma que no debe quedar solo en el papel, sino que se debe atender a la necesidad de utilización de una metodología de gestión empresarial para asegurar que el plan estratégico se traduzca en un plan operativo y forme parte del trabajo diario de todos los integrantes de la

empresa, se implemente y ejecute, de esa manera la planificación estratégica se cumplirá eficaz y eficientemente, y la empresa logrará el éxito, sobrevivirá y seguirá creciendo.

Entre los modelos de gestión de la estrategia el más utilizado en nuestro medio es el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Score Card (B. S. C.), el mismo que por la metodología que se usa para estructurarlo, se constituye en: 1) Una herramienta de evaluación de desempeño holístico de una empresa, por cuánto involucra a todas las áreas de la empresa, todos los objetivos estratégicos y a las estrategias de las 4 perspectivas (financieras, de clientes, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento), 2) Un sistema de gestión, debido a que es un plan operativo que contempla las estrategias, las actividades, los responsables de cada actividad, las metas, los indicadores de gestión y los recursos necesarios, y 3) Una herramienta de comunicación, considerando que en su elaboración participan personas de todos los estamentos de la empresa y que para las personas que no participaron se realizan socializaciones, haciéndolas conocer de todo el entorno operativo del CMI durante el tiempo que éste está programado.

El control es una función primordial en la administración de una empresa, por cuanto, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una fuerte estructura organizacional y una administración eficiente, el ejecutivo no podrá evaluar cuál es la situación real de la empresa, si no dispone de una herramienta que le ayude a evaluar y le informe si los resultados obtenidos van de acuerdo con los objetivos planificados. Esta herramienta de gestión también permite observar cuando una sección, departamento o área funcional y sus empleados logran los resultados

definidos en el plan estratégico, si no lo hacen, proporciona la información necesaria para la aplicación de medidas correctivas de manera oportuna.

Se debe anotar también que en la actualidad, debido al avance tecnológico informático, existe el **software** adecuado para el sistema de control de gestión que una empresa determinada lo requiera, este software puede ser de tipo genérico o desarrollado específicamente para una empresa, de acuerdo a sus propias necesidades de cálculo e información. También puede incluir señales de alerta tales como el **semáforo**, que es el más usado, donde las coloraciones nos indican, de acuerdo a los resultados y rangos establecidos: rojo (eminente peligro de no cumplir la meta y que se deben tomar acciones correctivas radicales urgentes), amarillo (necesidad de tomar acciones correctivas para alcanzar la meta) y verde (que si está dentro del rango de cumplimiento de la meta).

## **1.2. Significado del Problema**

Con el fin de monitorear y hacer el seguimiento a la planificación estratégica, en lo que se refiere a la ejecución de la estrategia y al cumplimiento de actividades, planes, metas y objetivos; las empresas, implementan varios sistemas de control acorde a sus necesidades. Por otro lado, la competencia, nuevas necesidades de los clientes, nuevos requerimientos de mejora, entre otros, determinan que los sistemas de control utilizados, sean cada vez más precisos y oportunos, de tal manera que los administradores tengan información en tiempo virtual, procesarla y tomar las mejores decisiones posibles.

Por lo expuesto, para una Empresa Consultora en el Desarrollo del Talento Humano, el no contar con un Sistema de Control de Gestión, que le permita realizar evaluaciones del desempeño de las diferentes áreas funcionales y sus respectivos procesos, hacer un seguimiento de la gestión de los planes de las estrategias y mantener constantemente comunicados al personal, de los hechos que ocurren en la empresa, determina que no se conozca el estado real de cumplimiento de la planificación estratégica que tiene, también son desconocidas el grado de competitividad en que se encuentra y el nivel de productividad alcanzado. De ahí la importancia de la realización del presente trabajo investigativo.

### **1.3. Definición del Problema**

Durante el desarrollo del presente trabajo investigativo, se deben ir respondiendo en forma clara y precisa, las preguntas básicas que se detallan a continuación:

¿Cómo incide el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral en la gestión estratégica de una Empresa Consultora en el Desarrollo del Talento Humano?

¿Por qué razones no se aplican otras herramientas de gestión y evaluación para realizar un seguimiento y evaluación al cumplimiento de las actividades de los planes de las estrategias?

¿Qué factores inciden en la aplicación de un CMI en la gestión administrativa institucional?

¿Cuáles son las razones por las que no se utilizan otros sistemas de control estratégico para conocer la efectividad en el cumplimiento de metas y objetivos?

¿Qué tipo de procesos, operaciones o actividades, referentes al control, requieren ser mejoradas?

## **1.4. Planteamiento del Problema**

Por lo expuesto anteriormente, la necesidad de una Empresa Consultora en el Desarrollo del Talento Humano, de contar con un sistema de control de gestión, ha dado lugar a que se proponga como tema de desarrollo del presente trabajo, el siguiente: “Cuadro de Mando Integral en la Gestión de Procesos de una Empresa Consultora en el Desarrollo del Talento Humano, ubicada en la Ciudad de Quito”. El mismo que una vez desarrollado permitirá evaluar el grado de cumplimiento de los planes y objetivos estratégicos que contempla la planificación estratégica de la empresa.

## **1.5. Delimitación del Tema**

### **1.5.1. Delimitación del Contenido**

- **Campo** : Administrativo
- **Área** : Planificación Estratégica
- **Aspecto** : Sistema de Control de Gestión

### **1.5.2. Delimitación Espacial**

- **Provincia** : Pichincha
- **Ciudad** : Quito
- **Dirección** :

### **1.5.3. Delimitación Temporal**

El presente trabajo investigativo se desarrolló en el período Octubre 2014 – Marzo 2015, para su aplicación en el periodo 2015- 2016.

## **1.6. Formulación de la Hipótesis**

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral en la Gestión de Procesos de una Empresa Consultora en el Desarrollo del Talento Humano, proporcionará a la empresa un Sistema de Control de Gestión de Procesos de las Áreas Funcionales, aplicable a sus requerimientos.

### **1.6.1. Variables e Indicadores**

#### **1.6.1.1. Variable Independiente**

Cuadro de Mando Integral.

#### **1.6.1.2. Variable Dependiente**

Gestión de Procesos

#### **1.6.1.3. Indicador**

Mediante la investigación del presente trabajo, se podrá consolidar la planificación estratégica de la empresa, a través de indicadores de las perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento; por medio de las cuales, se podrá medir el nivel de cumplimiento del Cuadro de Mando Integral.

## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo General**

Desarrollar el Cuadro de Mando Integral en la Gestión de Procesos de una Empresa Consultora en el Desarrollo del Talento Humano, ubicada en la ciudad de Quito, para el periodo 2015 - 2016.

### **1.7.2. Objetivos Específicos**

1. Diagnosticar el estado actual de la planeación estratégica de una Empresa Consultora en el Desarrollo del Talento Humano.
2. Consolidar la planeación estratégica de la empresa.
3. Definir la estrategia en sus cuatro perspectivas.
4. Desarrollar el Cuadro de Mando Integral de una Empresa Consultora en el Desarrollo del Talento Humano.
5. Socializar y evaluar la aplicabilidad del Cuadro de Mando Integral.

## **1.8. Justificación**

El desarrollo de un sistema de control de la gestión estratégica, brinda la oportunidad de mejorar la gestión tanto administrativa, como operativa de las empresas, por cuanto permite monitorear constantemente el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, en la planificación estratégica, de manera efectiva y participativa;

además, permite detectar desviaciones en forma oportuna, y de esa manera tomar las acciones correctivas necesarias.

El presente trabajo de investigación está direccionado al desarrollo del primer Cuadro de Mando Integral de una Empresa Consultora en el Desarrollo del Talento Humano, razón suficiente, porque sería el primer CMI, para la gestión de la empresa; más aún, si se considera que este tipo de empresas se encuentran en amplio crecimiento, como por ejemplo BET LATAM, cuya estadística de ventas es: 2011 - \$250.000, 2012 - \$325.000, 2013 - \$400.000. Adicionalmente, un CMI es un Modelo de Gestión, basado en procesos y; por lo tanto, permitirá hacer un seguimiento exhaustivo del plan estratégico y una evaluación holística del desempeño de la institución.

En lo que respecta a la pertinencia y a la factibilidad del proyecto, se debe considerar que una Empresa Consultora en el Desarrollo del Talento Humano debe desarrollar su CMI, al igual que todo tipo de empresa, al inicio de sus operaciones y; por lo tanto, es muy oportuno que se lo haga ya, cuanto antes mejor; en referencia a lo anotado y a la existencia de los recursos necesarios, el proyecto es muy factible de ser realizado.

El desarrollo del CMI como herramienta de gestión y evaluación holística del desempeño de la empresa, servirá de guía para que los estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas y los administradores de otras empresas, puedan comprender la importancia de contar con un sistema de control de la gestión y evaluación, que les permita conocer oportunamente, y de manera precisa, los avances

en el cumplimiento de sus objetivos, estrategias y planes de acción.

El presente trabajo investigativo, va a estar dirigido por un profesional con muchos años de experiencia, tanto académica como en el área del tema que se va a desarrollar, en cuanto al autor también cuenta con experiencia docente en el área del tema y con experiencia gerencial de una empresa que trabaja con Planificación Estratégica.- El costo del trabajo investigativo, será cubierto por los accionistas de la empresa.

## **1.9. Análisis de Impactos**

### **1.9.1. Niveles de Impacto**

Según Posso (2006) En el informe final del trabajo de grado, los impactos son las huellas, señales y aspectos positivos o negativos que la ejecución del proyecto provocó o provocará en un grupo, área o ámbito determinado.

El análisis del presente trabajo es del tipo prospectivo, por cuanto se refiere a un proyecto no ejecutado y se refiere a los efectos que provocará en el futuro.

Numéricamente los niveles de impacto, de acuerdo a Posso (2006), vienen dadas por la siguiente tabla:

- (-3) Impacto alto negativo
- (-2) Impacto medio negativo
- (-1) Impacto bajo negativo

- (0) No hay impacto
- (1) Impacto bajo positivo
- (2) Impacto medio positivo
- (3) Impacto alto positivo

Los resultados obtenidos de los análisis de impactos de las diferentes áreas estudiadas y evidenciadas en la tabla 1-1, nos indican que:

**Tabla 1-1: Nivel de Impactos**

Nivel de Impacto	-3	-2	-1	0	1	2	3
Área							
Social					X		
Económico						X	
Cultural						X	
Educativo							X
Ambiental					X		
Tecnológico							X
Total				0	2	4	6

**Fuente:** Investigación de campo

$\Sigma=12$

**Acondicionado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

**Nivel de impacto del trabajo:  $12/6 = 2,0 = \text{MEDIO POSITIVO}$**

**Impacto Social:** El valor de 1 equivale a un impacto bajo positivo, debido a que al tener un Cuadro de Mando Integral en una Empresa Consultora en el Desarrollo del Talento Humano, es posible obtener un mejoramiento de la calidad de los servicios

que presta la empresa y también el mejoramiento de la calidad del trabajo de los integrantes de la empresa consultora.

**Impacto Económico:** El valor de 2, equivale a un impacto medio positivo; por cuanto, la inversión para la realización del presente trabajo, por parte de los empresarios y la implementación del mismo, determinaran que el costo beneficio que tendrá la empresa es a mediano plazo.

**Impacto Cultural:** Para este caso el valor obtenido de 2, se considera como impacto medio positivo; por cuanto, al tener la empresa un Cuadro de Mando Integral desarrollado se va a dar lugar a la generación de mayor nivel de educación del personal integrante de la empresa.

**Impacto Educativo:** El valor obtenido de 3, nos da como resultado un impacto alto positivo; por cuanto, el hecho de que se aplique un modelo de control de gestión, como es el cuadro de Mando Integral, dará lugar a que los diferentes procesos de la empresa se manejen con la documentación adecuada y operaciones bien organizadas, resaltando que todos los integrantes de la empresa y demás involucrados trabajarán en conjunto para alcanzar las metas y objetivos de la misma.

**Impacto Ambiental:** El valor de 1 nos indica un impacto bajo positivo, debido a que el desarrollo de Cuadro de Mando Integral, va dirigido a mejorar la calidad de los servicios que presta la empresa, sin que esto signifique un impacto directo al medio ambiente; sino más bien, que los integrantes de la empresa, indirectamente, favorecerán la conservación del medio ambiente.

**Impacto Tecnológico:** El valor obtenido de 3 nos indica que este tipo de impacto es alto positivo, porque al realizar un estudio de los elementos de la Planificación Estratégica y del Cuadro de Mando Integral, con el fin de mejorar la competitividad, involucra el análisis tecnológico de la empresa.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

El desarrollo del presente capítulo referido a los fundamentos teóricos del trabajo investigativo se inicia con la revisión de la gestión de procesos tales como: calidad, reducción de costos, productividad, competitividad, eficacia, eficiencia, etc. Luego se trata lo referente a la planificación estratégica, debido a la necesidad de definir la estrategia de trabajo de cada empresa y finalmente se revisa lo concerniente al desarrollo e implantación del sistema de control de gestión, para operativizar lo planificado por la empresa.

#### **2.1. Gestión de Procesos**

##### **2.1.1. Introducción**

La Gestión por Procesos radica en el objetivo de lograr la modelización de los sistemas como procesos interrelacionados mediante relaciones causa-efecto. El objetivo de la Gestión por Procesos es garantizar que los procesos de una empresa se generen de manera coordinada, mejorando la efectividad y la productividad global (Mariño, 2005).

Es decir que la gestión de procesos es trabajar para que todos los métodos, técnicas y tecnologías se cumplan de acuerdo a lo planificado.

## **2.1.2. Proceso Empresarial**

### **2.1.2.1. Definición**

Según Chang (2006) “Se denomina proceso al conjunto de actividades íntimamente relacionadas, que transforman factores de entrada, agregándoles valor en elementos de salida”.

Por lo tanto, en una empresa, donde tengamos elementos de entrada que se transforman en elementos de salida, tendremos la existencia de procesos. Cabe manifestar que tanto los elementos de entrada como los elementos de salida pueden ser tangibles o intangibles.

### **2.1.2.2. Características de los Procesos Empresariales**

De acuerdo a Pulido (2006) Las siguientes son las características de los procesos empresariales.

- “Generalmente son transversales en estructuras jerárquicas y en divisiones funcionales.
- Cada proceso tiene una salida.
- Cada proceso tiene un interesado o beneficiado”.

### 2.1.2.3. Clasificación de los Tipos de Procesos

Galloway (2005) refiere: “Es importante mencionar que no la totalidad de procesos tienen la misma inherencia sobre la satisfacción de los clientes, en los costos, en la estrategia o en la imagen corporativa”.

Según estos aspectos se presenta la siguiente clasificación:

- **Procesos Estratégicos.-** Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización.
- **Procesos Clave.-** Son los que añaden valor para el cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción.
- **Procesos de Apoyo.-** Son aquellos que representan gran importancia para el control, evaluación y mejora del modelo de gestión.

En el trabajo diario de una empresa están presentes todos los tipos de procesos mencionados, los mismos que tienen que ser realizados con eficiencia y eficacia para que la empresa logre los objetivos planteados.

### 2.1.3. Gestión Administrativa

#### 2.1.3.1. Definición

“La Gestión administrativa es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la

competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo”. (Mariño, 2005).

“La gestión funciona a través de personas y equipos de trabajo para lograr resultados. Cuando se promociona a una persona dentro de una empresa, es necesario que también se promocionen también sus responsabilidades y no caer en ciclos sin sentido donde las mismas persona hacen las mismas cosas todo el tiempo”. (Mariño, 2005).

El elemento principal de la segunda definición es el talento humano que en definitiva es el que actúa en todas las funciones de la administración de una empresa o sea planificar, organizar, ejecutar y evaluar.

#### **2.1.3.2. Evolución de la Gestión Administrativa**

Según Pulido (2006) La práctica de administración ha existido desde los tiempos más remotos, los relatos Judío – Cristianos de Noé, Abraham y sus descendientes, indican el manejo de grandes números de personas y recursos para alcanzar una variedad de objetivos, desde la construcción de arcas a gobernar ciudades y ganar guerras, muchos textos administrativos citan a Jetro el suegro de Moisés como el primer consultor administrativo, él enseñó a Moisés los conceptos de delegación, la administración por excepción y el alcance del control. Las antiguas civilizaciones de Mesopotamia, Grecia, Roma mostraron los resultados maravillosos de una buena práctica administrativa en la producción de asuntos políticos, el advenimiento de Frederick, W. Taylor y la escuela de administración científica, iniciaron el estudio general de administración como disciplina.

Ya en la época moderna y con la participación de Deming, Juran, Ishikawa, Crosby, Covey, entre tantos, se ha avanzado desde la Administración por Objetivos (APO), posteriormente la Administración por Directrices, luego la Administración Estratégica bajo el paraguas de la Filosofía de Mejoramiento Continuo y luego la Filosofía de Calidad Total.

### **2.1.3.3. Importancia de la Gestión Administrativa**

De acuerdo a Mariño (2005) “La tarea de construir una sociedad económicamente mejor; normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa moderna”.

“La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador”. (Mariño, 2005)

En situaciones complejas, donde se requiera un gran acopio de recursos materiales y humanos para llevar a cabo empresas de gran magnitud la administración ocupa una importancia primordial para la realización de los objetivos.

Este hecho acontece en la administración pública ya que dado su importante papel en el desarrollo económico y social de un país y cada vez más acentuada de actividades que anteriormente estaban relegadas al sector privado, las maquinarias administrativas públicas se han constituido en la empresa más importante de un país. (Mariño, 2005)

En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines y alcanzar sus objetivos; inclusive, las áreas funcionales operativas tienen un componente administrativo.

#### **2.1.3.4. Finalidad de la Gestión Administrativa**

Acorde a Stoner & Freeman (2005), anteriormente la gestión era vista como la función de satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero. Pero en la actualidad ha cambiado esa perspectiva, desde la competencia y la función de la oferta en el mercado.

Se dice que mientras más tecnología exista, más amplio será el campo de la gestión administrativa; sin embargo, la automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y las expectativas de la sociedad han puesto en descubierto carencias que tienen los directivos administrativos dentro de las empresas.

#### **2.1.3.5. Sistemas de Gestión Administrativa**

En la actualidad el Sistema de Gestión Administrativa representa un papel muy importante dentro de las funciones que realiza una empresa, debido a la utilización de técnicas que ayuden al desarrollo en forma eficiente y oportuna sobre el desarrollo de las mismas, las cuales se verán reflejadas en la satisfacción total y fidelidad de los clientes hacia nuestra organización, permitiendo que la misma se

fortalezca ante los diferentes cambios y problemáticas de su entorno. (Stoner & Freeman, 2005)

Chang (2006) afirma que “Los sistemas de Gestión Administrativa como una herramienta de gestión que permite controlar los efectos económicos y no económicos de la actividad de la empresa. El control, en este caso, se define como aquella situación en que se dispone de conocimientos ciertos y reales de lo que está pasando en la empresa, tanto internamente como en su entorno y permite planificar, en cierta manera, lo que pasará en el futuro. Mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de sus objetivos”.

Se puede manifestar que es imprescindible que toda empresa tenga su sistema de gestión que incluya procesos operativos claros y bien definidos, y procesos de control de aseguramiento de calidad en todas las áreas de la empresa.

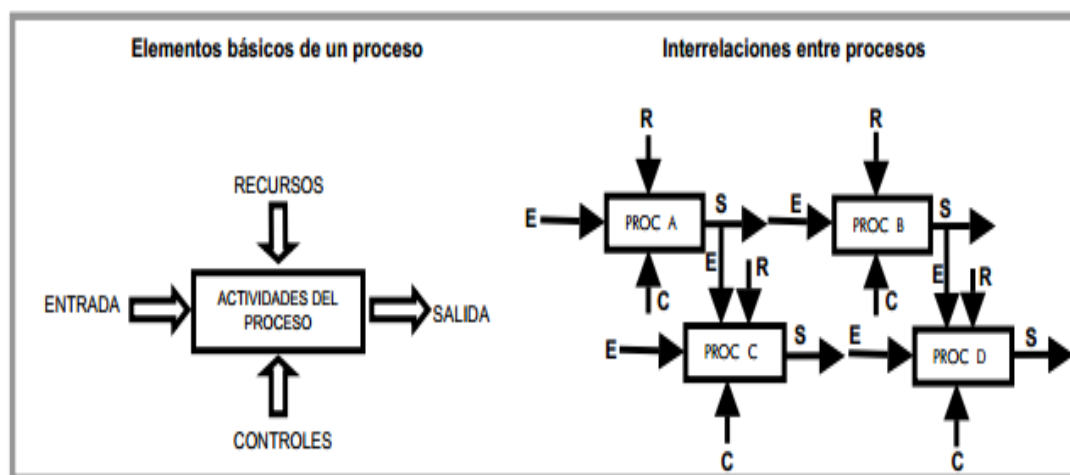
#### **2.1.4. Gestión por Procesos**

##### **2.1.4.1. Definición**

Chang (2006) menciona que “Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa el no contar con un foco común y con un trabajo en una visión de objetivo direccionada al cliente”.

La Gestión por Procesos es una metodología corporativa y disciplina de gestión, cuyo objetivo es mejorar el desempeño (eficiencia y eficacia) y la optimización de los procesos de negocio de una organización, a través de la *gestión de los procesos* que se deben diseñar, modelar, organizar, documentar y optimizar de forma continua. Por lo tanto, puede ser descrito como un proceso de optimización de procesos. (Pulido, 2006).

**Gráfico 2-1: Gestión de Procesos**



**Fuente:** Introducción a la Gestión por Procesos

**Elaborado por:** PULIDO, Sosa (2006)

El modelo de administración por procesos, se refiere al cambio operacional de la empresa, al migrar de una operación funcional a una operación administrada por procesos.

Según Mariño (2005) “La Gestión por Procesos es conceptualizada como la manera de gestionar la organización tomando en cuenta como base los procesos, los cuales son determinados como una secuencia de actividades para generar un valor añadido”.

Como se manifestó anteriormente toda empresa necesita, en todas las áreas de trabajo, procesos bien definidos, claros, comprensibles y bien comunicados a todo el talento humano.

#### **2.1.4.2. Enfoque de Gestión de Procesos**

De acuerdo a Pulido (2006).- El enfoque por procesos se fundamenta en:

- “El diseño de la organización o empresa referida a la base de procesos orientados o direccionados hacia los clientes,
- El desarrollo de la estructura organizacional de niveles jerárquicos a niveles de característica plana
- Se crean grupos multidisciplinarios que trabajan enfocados a los procesos trascendentes.
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como aportadores
- Los colaboradores se enfocan con mayor esfuerzo en las necesidades de los clientes y dejan de lado las de su jefe.
- Uso de tecnología para erradicar actividades y tareas que no generen un verdadero valor”.

Gráfico 2-2: Enfoque de Procesos



**Fuente:** Investigación de Campo

**Acondicionado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

Hablar de gestión o administración por procesos, es decir que todas las actividades que se realizan en la empresa estarán regidas por su respectivo proceso y no en forma aislada.

#### 2.1.4.3. Metodología de la Gestión por Procesos

La metodología de Gestión por Procesos se la identifica como base para la administración y mejora de los procesos generales y específicos de una empresa u organización, esta metodología tiene cuatro fases:

- Identificación - Planificación.- Transferencia.- Gestión Operacional.

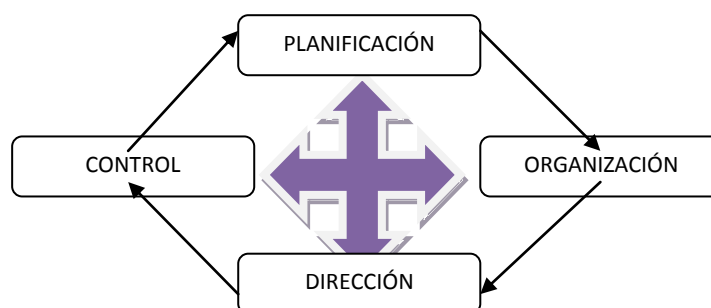
#### 2.1.5. Proceso Administrativo

De acuerdo a Stoner & Freeman (2005) el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas

que se interrelacionan y forman un proceso integral. Cuando se administra cualquier empresa, se puede decir además que el proceso administrativo es el resultado de la integración de los referidos elementos de la función administrativa en una serie de frases sucesivas, de forma tal que nos permita conocer si los objetivos inicialmente planteados se están cumpliendo o no.

“Además el proceso administrativo es la gestión de una empresa, y de ella obtendrá resultados favorables en la medida que sistemáticamente use e implemente el proceso administrativo, ya que este considera a la Administración como la ejecución de ciertas actividades llamadas funciones administrativas, llamase Planeación, Organización, Dirección y Control”. (Stoner & Freeman, 2005).

**Gráfico 2-3: El Proceso Administrativo**



**Fuente:** Investigación de Campo

**Acondicionado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

En el gráfico podemos ver que todo proceso administrativo tiene 4 elementos que son los llamados pilares fundamentales de la Administración y son los que se ilustran a continuación:

**Gráfico 2-4: Elementos del Proceso Administrativo**



**Fuente:** Investigación de Campo

**Acondicionado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

### 2.1.5.1. Planeación

“La planeación es el primer elemento de la administración y tiene como punto de partida la recopilación, procesamiento, análisis e interpretación de la información relativa a un determinado propósito empresarial”. (Gilbert, 2010)

Según Gilbert (2010), la planeación consiste en la previsión de las condiciones futuras en las que ha de actuar el sujeto; en la fijación de los objetivos a alcanzar; en la definición de los recursos que se piensan emplear para realizar los objetivos; en la determinación de las modalidades de empleo de los recursos; en la decisión de las distintas acciones a llevar a cabo; en la fijación de los plazos dentro de los cuales se

deben desarrollar las distintas fases de acciones decididas; en la previsión de los resultados y de los costes necesarios para conseguirlos.

Por tanto en forma concreta, planificar es definir: que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo, donde hacerlo y también a que costo y de que calidad hacerlo.

#### **2.1.5.1.1. Actividades Fundamentales de la Planeación**

Según Stoner & Freeman (2005), las principales funciones de la planeación son:

- Determinar los objetivos, recursos, responsables, tiempos y forma de medición.
- Realizar proyecciones y supuestos para direccionar el trabajo.
- Determinar las condiciones bajo las cuales se desarrollará el trabajo.
- Determinar las tareas y actividades necesarias para el logro de objetivos.
- Establecer un plan de logros direccionando la creatividad para los métodos de trabajo.
- Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- Anticipar los posibles problemas futuros.
- Modificar los planes a la **luz** de los resultados del control.

#### **2.1.5.1.2. Planificación Estratégica**

“Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma”. (Stoner & Freeman, 2005)

Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. (Stoner & Freeman, 2005).

A más de lo manifestado en las definiciones anteriores, el autor del presente trabajo indica que la planificación estratégica abarca todo lo imprescindible y necesario de ser realizado, que como su nombre lo indica es estratégico para lograr los objetivos y alcanzar las metas que le llevaran al éxito a la empresa.

#### **2.1.5.1.3. Planificación Táctica**

“Parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos”. (Gilbert, 2010)

La diferencia entre ambas consiste en el elemento tiempo implicado en los diferentes procesos; mientras más largo es el elemento tiempo, más estratégica es la planeación. Por tanto, una planeación será estratégica si se refiere a toda la empresa, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad. (Gilbert, 2010)

Se debe recalcar que la planificación táctica es la referida a un área funcional de la empresa y que su correcta ejecución contribuye a cumplir con la planificación estratégica.

#### **2.1.5.1.4. Planificación Operativa**

Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones, se refiere a una planeación más específica y centrada a cada función o departamento (Gilbert, 2010).

#### **2.1.5.2. Organizar**

En la organización intervienen las actividades que permiten estructurar a la empresa en unidades capaces de producir resultados, es decir, la dotación tanto de la estructura física como la distribución del personal en los distintos niveles jerárquicos, estableciendo la línea de autoridad, la asignación de funciones y tareas para cada puesto de trabajo. (Gilbert, 2010)

“Además se dice que es el proceso mediante el cual se relacionan los empleados y sus labores para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva”. (Gilbert, 2010)

A manera de definición se puede decir que organizar es distribuir, en forma correcta, todos los recursos necesarios para realizar un proceso productivo.

### **2.1.5.2.1. Actividades Fundamentales de la Organización**

Según Stoner & Freeman (2005) Las principales actividades de la organización son:

- Dividir el trabajo en las unidades de la empresa
- Agrupar las funciones operativas en puestos
- Reunir los puestos en funciones y manuales.
- Determinar funciones de puestos y cargos.
- Colocar al talento humano en las funciones y cargos correctos.
- Fijar autoridades para cada nivel y sección

### **2.1.5.3. Dirigir**

Según Stoner & Freeman (2005): “Es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa, a este proceso también se lo conoce como dirigir y actuar”.

Según Stoner & Freeman (2005) “La dirección consiste en sincronizar y armonizar constantemente entre si y en función de los programas, las actividades, los medios y los hombres empleados para la consecución de los objetivos”.

Se puede mencionar que la dirección es la acción e influencia interpersonal de la autoridad para conseguir que sus subordinados generen los objetivos encargados,

mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación. (Gilbert, 2010)

Hay autores que a esta etapa de las funciones de la administración lo enuncian como **ejecución**, en todo caso, se trata de que bajo un buen liderazgo se lleve a la acción u operación lo que está escrito, en las etapas de planificación y organización.

#### **2.1.5.3.1. Estilo de Liderazgo**

Según Gilbert (2010) El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores". Si aceptamos esa definición, entonces el estilo de liderazgo es la manera en que ese proceso se lleva a cabo.

Los estilos de liderazgo abarcan desde cómo se relacionan los líderes con otros dentro y fuera de la organización, cómo se ven a sí mismos y su posición, y - en gran medida - si son o no exitosos como líderes. Si una tarea necesita ser realizada, ¿cómo puede un líder particular definir una solución? Si surge una emergencia, ¿cómo puede un líder manejarla? Si la organización necesita el apoyo de la comunidad, ¿cómo un líder puede movilizarlo? Todos estos dependen del estilo de liderazgo.

Los estilos de liderazgo más mencionados por diversos autores son:

- Estilo Autocrático
- Estilo Administrativo
- Estilo Democrático

- Estilo Colaborador

En lo referente al estilo de liderazgo es altamente recomendable tener en cuenta que no existe buen estilo o mal estilo, sino que el **buen líder** selecciona el estilo adecuado para las circunstancias específicas o propias del momento y lugar.

#### **2.1.5.4. Controlar**

Según Mariño (2005) “Es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa, implica establecer metas y normas, comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas y reforzar los aciertos y corregir las fallas”.

Es un mecanismo de verificación en base a la confrontación con los parámetros oportunamente fijados, si los resultados obtenidos se corresponden con lo previsto en los programas. Se trata de controlar los procesos realizados, el cumplimiento de los plazos y los problemas encontrados, de forma que con todos estos datos se puedan adoptar medidas oportunas, tales como: corregir si es preciso el programa inicial y formular nuevos programas sobre la base de la experiencia y resultados obtenidos.  
(Pulido, 2006)

Para que el control sea efectivo, se debe implementar un sistema de control de gestión, para el criterio del autor, el más usado es el Cuadro de Mando Integral (CMI) muy conocido también como BSC por sus siglas del inglés Balanced Score Card. Existe software de acuerdo al tamaño de la empresa o corporación, siendo

recomendable que cada empresa contrate la provisión del software de CMI específico de acuerdo a sus requerimientos.

#### **2.1.5.4.1. Actividades Fundamentales del Control**

Según Stoner & Freeman (2005) Las actividades fundamentales del control son:

- Realizar análisis comparativo de los resultados con los planes predeterminados.
- Establecer estándares de desempeño que evalúen el accionar.
- Medir las operaciones de forma técnica y objetiva.
- Socializar los medios de medición a la totalidad de la empresa.
- Recomendar acciones correctivas o preventivas en casos necesarios.
- Informar resultados a los empoderados de analizarlos.

#### **2.1.5.4.2. Tipos de Control**

Según Chiavenato (2006) existen varios tipos de control empresarial, y estos dependen del tiempo en que se los hagan y además de la forma y frecuencia con que se realizan, a continuación se mencionan varios tipos de controles:

- El control preventivo
- Los controles concurrentes
- Los controles posteriores

Se debe indicar que en una empresa de excelencia se usan todos los tipos de control debido a que la implementación de: un sistema de Aseguramiento de Calidad (TQM), la Filosofía de Mejoramiento Continuo o de Calidad Total, el Mantenimiento

Productivo Total (TPM), por sus siglas en inglés, y otros programas o herramientas, así lo requieren.

## **2.2. Planificación Estratégica (PE)**

### **2.2.1. Introducción**

Según Chiavenato (2006) “Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores”.

“Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas”. (Chiavenato, 2006)

“También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores”. (Chiavenato, 2006)

La planificación estratégica es una de las herramientas administrativas más utilizadas por empresas y empresarios del mundo entero. Variada en su metodología, contenido

y objetivos perseguidos, es también una de las herramientas empresariales más subjetivas, suscitando dudas respecto a cuál es la mejor forma de realizarla, cuál es la mejor secuencia de pasos a seguir y cuál es su verdadera utilidad. (Charles & Gareth, 2010)

Por todo lo expuesto en las definiciones descritas se puede concluir que la planificación estratégica es hoy en día una herramienta vital para la empresa, debido a que su desarrollo contempla análisis de los entornos externo e interno, definición de la estrategia general de trabajo y de los objetivos estratégicos, planes de trabajo para todas las áreas funcionales y previsión de acciones correctivas para cuando se produzcan desfases negativos con las metas planificadas.

### **2.2.2. Importancia de la Planificación Estratégica**

Un Plan Estratégico es de vital importancia debido a que le proporciona a los directivos y a los empleados una visión de lo que se puede lograr en un futuro para la empresa en la cual trabajan, así como la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados. (Chiavenato, 2006)

“Hoy en día las empresas tienen que estar a la vanguardia de manera constante debido a este mundo ya tan globalizado, y aprovechar al máximo todos los recursos disponibles y alcanzables para su continuidad en el mercado”. (Chiavenato, 2006).

Según Kaplan & Norton (2013), uno de los grandes retos de la administración hoy en día, es saber cuál es la situación actual de la organización, que camino tomará para lograr sus objetivos y como debe llegar a sus metas, las empresas tienen plena facultad de decidir cuál será su estrategia para posicionarse en el mercado, no todas compiten de la misma manera es por ello que es importante conocer cuál es su situación actual por medio de una evaluación detallada de cómo está conformada en su totalidad para esto existen métodos muy efectivos y uno es el método FODA que ayudara a saber hacia dónde irá dirigida su planeación estratégica, ya sea en producción, servicios, procesos, etc.

La fijación de los objetivos en la organización, para poder lograrlos se apoyan en la planeación estratégica, esta se basa en la visión de la empresa ya que esta nos dice cuál es la forma en la que la organización se visualiza en el futuro. Para lograr una planeación estratégica adecuada y eficaz es importante realizar un estudio de la situación actual de la empresa de manera interna y externa.

De acuerdo a los argumentos descritos sobre la importancia de la planificación estratégica y considerando que la misma es **ciencia y arte**, el autor lo compara con el cerebro humano que es donde se almacenan todos los conocimientos que una persona tiene y que es capaz de analizar y razonar para tomar decisiones y planificar su vida.

### **2.2.3. Diagnóstico Estratégico**

#### **2.2.3.1. Definición**

Wheeles & Hunger (2007) manifiestan que: “El Diagnóstico Estratégico es el punto de partida de todo el proceso de planeación estratégico y esto se debe a que en las

organizaciones es imprescindible conocer los eventos del macro y micro entorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión planteada”.

Wheeles & Hunger (2007) refieren que “el diagnóstico estratégico se alimenta de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial”.

Wheeles & Hunger (2007) mencionan que “el diagnóstico estratégico se divide en dos grandes diagnósticos: el diagnostico interno (fortalezas, debilidades) y el diagnostico externo (oportunidades, amenazas)”.

Lograr identificar todos estos factores, prepararse para enfrentarlos, minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad que se persigue con el diagnóstico estratégico.

#### **2.2.3.2. Objetivos del Diagnóstico Estratégico**

De acuerdo con Keller (2008) Los objetivos del diagnóstico estratégico son:

- Obtener la valoración estratégica en la que se encuentra la empresa, por parte de un equipo de trabajo
- Identificar cuáles son los problemas actuales.
- Identificador la situación del entorno interno y externo

- Identificar las Oportunidades de Mejora, que se puedan poner en marcha de forma inmediata, en base a su rentabilidad dirigidas a:
  - La reducción de costes.
  - La mejora de la eficiencia.
  - La mejora del nivel de servicio ofrecido

#### **2.2.3.2.1. Tipos de Diagnósticos Estratégicos**

Existen dos tipos de diagnósticos estratégicos:

- **Diagnósticos integrales:** Aquellos que se realizan al total del componente estratégico, tomando como unidad de observación todos los factores de la empresa.
- **Diagnósticos específicos:** Estos diagnósticos se aplican de forma focal a un factor específico y determinado de la empresa, la unidad de observación puede ser un área, un sector o un segmento.

#### **2.2.3.3. Análisis Externo**

El análisis externo es aquel que se centra en los factores exógenos a la empresa, Existen factores en el entorno de una empresa que influyen la operación operativa. Varios de estos factores tienen un resultado beneficioso, mientras que otros pueden generar efectos negativos. Es importante mencionar que un efecto que influya positivamente en una empresa no es condicionante para que suceda lo mismo en otra organización. (Keller, 2008)

Dentro del análisis externo se puede aplicar el diagnóstico de oportunidades, amenazas, factores; políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

### **2.2.3.3.1. Oportunidades y Amenazas**

#### **Oportunidades**

En concordancia con Porter (2010) Las oportunidades son los factores beneficiosos que se originan en el entorno y que al ser identificados deben o pueden ser aprovechados.

Las preguntas que se pueden realizar son:

- ¿Qué variables mejoran la situación de la empresa?
- ¿Existe una divergencia en la economía del país?
- ¿Qué cambios se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios legales y/o política se están presentando?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están generando?

#### **Amenazas**

Según Porter (2010) Las amenazas son circunstancias adversas, externas a la empresa, se dice que es importante formular estrategias que permitan evadir o combatir estas amenazas de forma efectiva. Las interrogantes que se realiza son:

- ¿Qué barreras se le presenta a la empresa?
- ¿Cuáles son las acciones de los competidores?

- ¿Existen problemas en aspectos financieros?
- ¿Existen amenazas que afecten totalmente el accionar de la empresa?

Se puede concluir que en el entorno externo de toda empresa siempre van a existir oportunidades para aprovecharlas y amenazas para evitarlas o transformarlas en oportunidades, que es lo que hace una empresa con un buen liderazgo.

#### **2.2.3.3.2. Análisis Competitivo de Michael Porter**

Porter (2010) refiere que el análisis competitivo es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa.

Este análisis permite el diseño y desarrollo de las estrategias para lo cual es importante conocer:

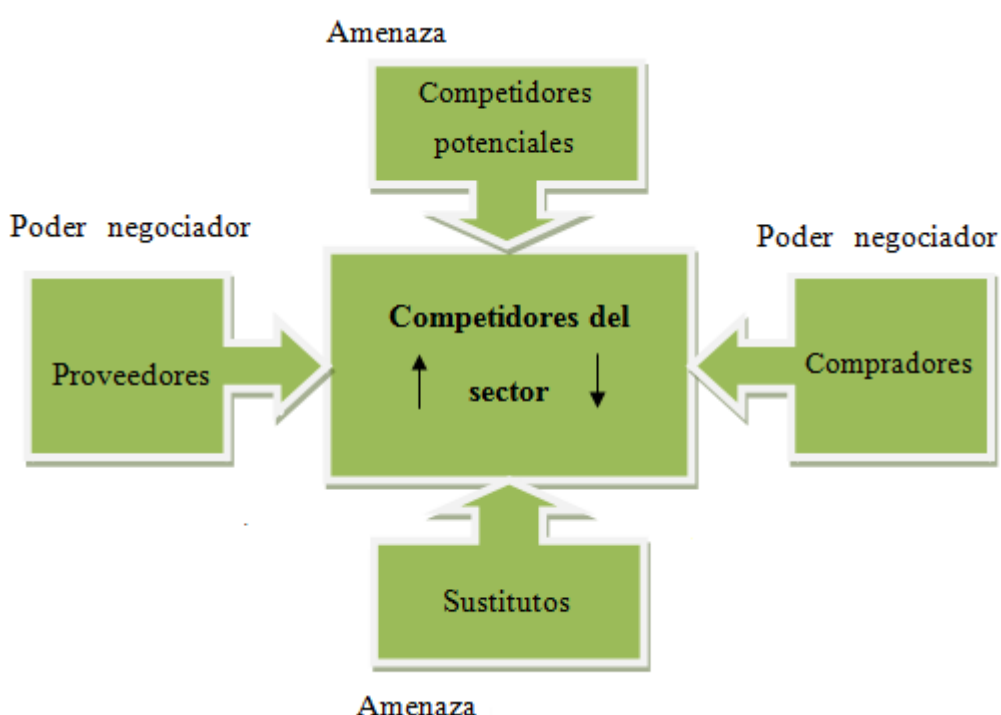
- La razón y el éxito de los cambios probables del competidor
- La acción probable del competidor a los movimientos que otras organizaciones realicen.
- Reacción y adaptación a los cambios del contexto interno y externo.

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.

“La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor”. (Porter, 2010)

**Gráfica 2-5: Diamante Competitivo de Porter**



**Fuente:** Investigación de campo

**Acondicionado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

Toda empresa siempre va a tener que enfrentar a las 5 fuerzas competitivas del diamante de Porter y por lo tanto debe realizar un análisis profundo de ellas, para definir las estrategias adecuadas para enfrentarlas.

### **2.2.3.3.3. Análisis PESTEL**

De acuerdo con Dess & Lumpkin (2011), el análisis PESTEL es un marco que se utiliza para explorar el macro-entorno externo en el cual opera una empresa.

PESTEL son las siglas para los siguientes factores:

- Político
- Económico
- Social
- Tecnológico
- Ecológico
- Legal

Los factores PESTEL desempeñan un importante papel en las oportunidades de creación de valor de una estrategia. Sin embargo están generalmente fuera del control de la corporación y deben ser considerados normalmente como amenazas u oportunidades. Recuerde que los factores macro-económicos pueden diferir según el continente, país o aún la región, es así que un análisis PESTEL se debe realizar normalmente por país. (Dess y Lumpkin, 2011)

**Tabla 2-1: Elementos PESTEL**

<b>Político</b>	<b>Económico</b>	<b>Social</b>	<b>Tecnológico</b>	<b>Ecológico</b>	<b>Legal</b>
Regulaciones y protección ambientales	Desarrollo económico	Distribución de ingresos	gasto en investigación del gobierno	Políticas ambientales	Leyes del empleo
Políticas de impuestos	Tipos de interés y políticas monetarias	Demografía, tasas de crecimiento de población, distribución de edades	Enfoque de la industria en el esfuerzo tecnológico	Normativa de uso de suelo y permisos operacionales	Leyes Impositivas y de Rentas
Regulaciones comerciales, internacionales y restricciones	Gasto del gobierno	Movilidad social / laboral	Nuevas invenciones y desarrollo	Análisis de impacto de actividad	Ley de aplicación al contrato, protección al consumidor
Estructura de Gobierno Central	Política del desempleo	Cambios en los estilos de vida	Índice de transferencia de tecnología	Proyectos de reciclaje y reutilización industrial	Fijación de patentes operacionales
Tendencia y metas macroeconómicas	Impuestos	Actitudes ante el trabajo, la carrera y ocia, espíritu emprendedor	Ciclo vital y velocidad de obsolescencia tecnológica	Eje de trabajo direccionado al compromiso ambiental	Régimen laboral y protector del trabajador
Organización gubernamental / actitud	Tipos de cambio	Educación	Uso y costos de la energía	Determinación de responsabilidad ambiental o conservacionista	Obligatoriedad de departamentos legales y jurídicos
Regulación de la competencia	Tasas de inflación	Moda, tendencias	Cambios en tecnología de la información	Regulación de desecho y uso de recursos naturales y no naturales	Reglamentación de procesos y trabajos bajo normativa legal
Estabilidad política	Etapas del ciclo de negocio	Sensación de salud y bienestar, sentimiento de seguridad	Cambios en internet	Normativa de cuidado ecológica multisectorial	Ley del poder de mercado
Regulaciones de seguridad	Confianza del consumidor	Condiciones de vida	Cambios en tecnología móvil	Permisos ambientales, de seguridad y salubridad	Reglamentos medidores de cumplimiento

**Fuente:** Investigación de Campo

**Acondicionado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

Se puede concluir que el análisis PESTEL depende en alto grado de las condiciones país, del gobierno de turno y adicionalmente, pero no con menos importancia, de las

condiciones sociales de la población que está inmersa en el mercado para el cual trabaja la empresa.

#### **2.2.3.4. Análisis Interno**

“Los elementos del contexto interno que se deben analizar en el análisis FODA obedecen a las fortalezas y debilidades que se tienen en relación a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado”. (Chiavenato, 2006)

“El análisis interno fija las fortalezas y debilidades de la empresa, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta la empresa u organización”. (Chiavenato, 2006)

“Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores”. (Chiavenato, 2006)

Dicho en otras palabras, el análisis interno de una empresa permite conocer en que es fuerte y en que es débil, de esta manera tomará las decisiones correctas para desarrollar planes favorables.

#### **2.2.3.4.1. Fortalezas**

Keller (2008) menciona que las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

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

- ¿Qué estabilidad goza la empresa?
- ¿Con que ventajas cuenta la empresa?
- ¿Qué diferencia a la empresa de las demás?
- ¿Qué fortalezas tiene la empresa?
- ¿Qué elementos fortalecen las ventas de la empresa?

#### **2.2.3.4.2. Debilidades**

Keller (2008) declara que las debilidades son los elementos que la empresa tiene y que se establecen como barreras para lograr la buena gestión en la organización.

También se pueden clasificar: servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos, aspectos de control. Las debilidades son desfases internos que, al ser identificados pueden y deben eliminarse. Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué circunstancias se pueden evitar?
- ¿Qué factores se deben mejorar?
- ¿Qué desventajas tiene la empresa?
- ¿Qué perciben los colaboradores como una debilidad?
- ¿Qué elementos afectan las ventas?

Como ya se ha manifestado, el análisis interno de una empresa se lo realiza con el fin de que la planificación estratégica aproveche y refuerce las fortalezas y minimice la influencia de las debilidades o, si es posible, transforme las debilidades en fortalezas.

#### **2.2.3.5. Matriz FODA**

“De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia”. (Kaplan y Norton, 2013).

“La Matriz FODA es un resumen de doble entrada de los factores internos y externos de la empresa, en dicha matriz se realiza una consolidación, valoración, ponderación y cruce de variables”. (Kaplan y Norton, 2013).

“Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable”. (Kaplan y Norton, 2013).

**Tabla 2-2: Matriz FODA**

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Capacidades distintas	Recursos y capacidades escasas
	Ventajas naturales	Resistencia al cambio
	Recursos superiores	Baja motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías	Altos riesgos - Cambios en el entorno
	Debilitamiento competidores	
	Posicionamiento estratégico	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Acondicionado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

## 2.2.4. Direccionamiento Estratégico

### 2.2.4.1. Definición

El direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios. (Fred, 2013)

De esta forma, el direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una empresa pero tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se

limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer. (Fred, 2013)

El direccionamiento estratégico se fundamenta en la obtención de un aspecto común de la empresa; que permite unificar criterios y prosperar, a su vez que permite aprovechar las oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia. (Fred, 2013)

Por lo manifestado en las definiciones dadas, el direccionamiento estratégico no es sino definir el punto de partida (misión), como estar en el tiempo futuro (visión), que alcanzar en ese tiempo (objetivos y metas), que orientación seguir (estrategia), con que fortalezas (valores) y como llegar (planes).

#### **2.2.4.2.Elementos del direccionamiento estratégico**

##### **2.2.4.2.1. Visión**

“La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse” (Porter, 2010)

“El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable”. (Keller, 2008)

Según Wheelles & Hunger (2007) El establecer la visión de una empresa, también

permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.

Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes características:

- Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
- Debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
- Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
- No debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible.
- Debe ser retadora.
- Debe ser ambiciosa, pero factible.
- Debe ser realista, debe ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

Dicho en pocas palabras la Visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización o quienes queremos ser en los próximos años?.

#### **2.2.4.2.2. Misión**

“La misión de una empresa es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa”. (Fred, 2013)

“La Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización”. (Fred, 2013)

La razón de establecer la misión de una empresa es que ésta sirva como punto de referencia que permita que todos los miembros de la empresa actúen en función de ésta, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la luz de ésta; logrando así, coherencia y organización. (Fred, 2013)

Una buena misión de empresa, debe tener las siguientes características:

- Debe ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa.
- No debe limitar el accionar de los miembros de la empresa, pero tampoco debe ser muy amplia que llegue a provocar confusiones sobre lo que hace la empresa.
- Debe distinguir a la empresa de otras similares.

“La misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Actúa como una mano invisible que guía al personal de la organización”. (Fred, 2013)

La misión de la empresa es la respuesta a las preguntas: ¿Para que existe la organización? y ¿cuál es nuestra razón de ser?

### **2.2.4.2.3. Valores Corporativos**

“Los valores corporativos consisten en un resumen de la filosofía corporativa, principios, valores e ideales, con el fin de crear un compromiso entre todos los que toman decisiones estratégicas sobre la orientación de la organización reconociendo la responsabilidad social y ética que deben mantener como empresa”. (Chiavenato, 2006)

Es importante mencionar que dentro de los valores corporativos de las empresas u organizaciones se define los principios y políticas empresariales que conformaran la guía filosófica del accionar empresarial. Los valores, principios y políticas conforman la filosofía empresarial que direccionará a la empresa a lograr una aceptación en el entorno por sus buenas prácticas en calidad y servicio.

### **2.2.5. Direccionamiento Programático**

#### **2.2.5.1.Estrategias Empresariales**

Según Kaplan & Norton (2013) Las estrategias se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.

La estrategia es un elemento estructurado por la combinación de cuatro elementos, que son: una meta o fines a alcanzar; un conjunto de acciones para la obtención de resultados; los caminos (rutas) y modos en los que serán utilizados los recursos; las

tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados son realmente usados; y los recursos como tales que están a nuestra disposición. (Fernández, 2001)

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Son planes de acción que se establecen en el nivel estratégico y que muestran la dirección o camino que debe seguirse para alcanzar los objetivos, metas y finalmente la visión de la empresa.

Hill & Jones (2010) menciona que al establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

- Determinación de los cursos de acción o alternativas:
- Evaluación:
- Selección de alternativas

Por lo tanto es recomendable contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

#### **2.2.5.2.Ejes Estratégicos**

“Son las líneas básicas de desarrollo del Plan Estratégico. Se los considera como decisiones fundamentales que se tienen que tomar para asegurar una mayor eficacia y efectividad en el contexto presente y futuro”. (Keller, 2008)

Agrupar un objetivo o varios que tienen un ámbito común, los ejes estratégicos se caracterizan por ser coherentes con la misión, con la visión y con el resultado DAFO, varios autores afirman que los ejes estratégicos son las líneas gruesas por donde debe estar encaminada la planificación de una empresa u organización. (Keller, 2008).

En el desarrollo del cuadro de mando integral, los ejes estratégicos corresponden a las perspectivas donde cada una de ellas contempla un grupo de objetivos estratégicos a alcanzarse, normalmente un CMI tiene 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

### **2.2.5.3. Planes de Acción**

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico. En ese orden de ideas el plan de acción operativiza las actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a los objetivos fijados en el Plan Estratégico Sectorial, permitiendo alinear la operación con la planeación estratégica de la entidad. (Keller, 2008)

“El Plan de Acción, como herramienta eficaz detalla proyectos y actividades, indicadores y metas a las que se comprometen las dependencias de la

entidad, en una vigencia determinada, fijación de tiempos y responsables”. (Keller, 2008)

**Tabla 2-3: Ejemplo Plan de Acción**

<b>2.- DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN</b>					
<b>Estrategias</b>	<b>¿Qué?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Con que?</b>	<b>¿Cuándo?</b>	<b>¿Quién?</b>
	<b>Programas</b>	<b>Acciones inmediatas</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Plazo (Fecha de inicio y Finalización)</b>	<b>Responsable</b>
Implementar un programa de Marketing para explotar el mercado regional	Capacitación sobre Marketing Empresarial	Determinación de la institución a quien se requieran las respectivas capacitaciones  Establecer costos financieros	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Humanos</li> <li>– Financieros</li> <li>– Materiales</li> <li>– Tecnológicos</li> </ul>	Del 01 al 31 de julio del 2008	Jefe de Departamento de Comercialización

**Fuente:** Investigación de Campo

**Acondicionado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

#### **2.2.5.4. Presupuesto del Plan Estratégico**

El presupuesto representa la última etapa, es decir la de evaluación y control expresada en términos cuantificables (económico – financieros) de las diversas áreas o unidades de la empresa como parte de sus planes de acción a corto plazo (generalmente 1 año) todo esto enmarcado dentro del plan estratégico adaptado inicialmente por la empresa y determinando por la alta dirección. (Porter, 2010)

Ventajas del Presupuesto:

- Obliga a la planeación
- Proporciona los criterios para la evaluación del desempeño
- Facilita la coordinación de actividades
- Obliga a la ejecución de planes
- Fomenta la comunicación
- Apoya en la detección de problemas internos

Es condición indispensable que para desarrollar e implementar proyectos, planes y herramientas administrativas, la alta administración o sea la gerencia general debe apoyar irrestrictamente, sobre todo tratándose de presupuestos porque es el único que tiene el poder y la autoridad para aprobarlos.

### **2.3. Cuadro de Mando Integral (CMI)**

#### **2.3.1. Introducción**

Según Kaplan & Norton (2013) “Se denomina Cuadro de Mando Integral (CMI) a una herramienta de gestión empresarial importantemente y valiosa para medir el desarrollo de la actividad de una empresa y sus resultados, desde un punto analítico y estratégico. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo”.

Kaplan & Norton (2013) mencionan que saber establecer y comunicar la estrategia corporativa para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada no es tarea sencilla, y un Cuadro de Mando Integral resulta de gran ayuda para lograrlo.

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

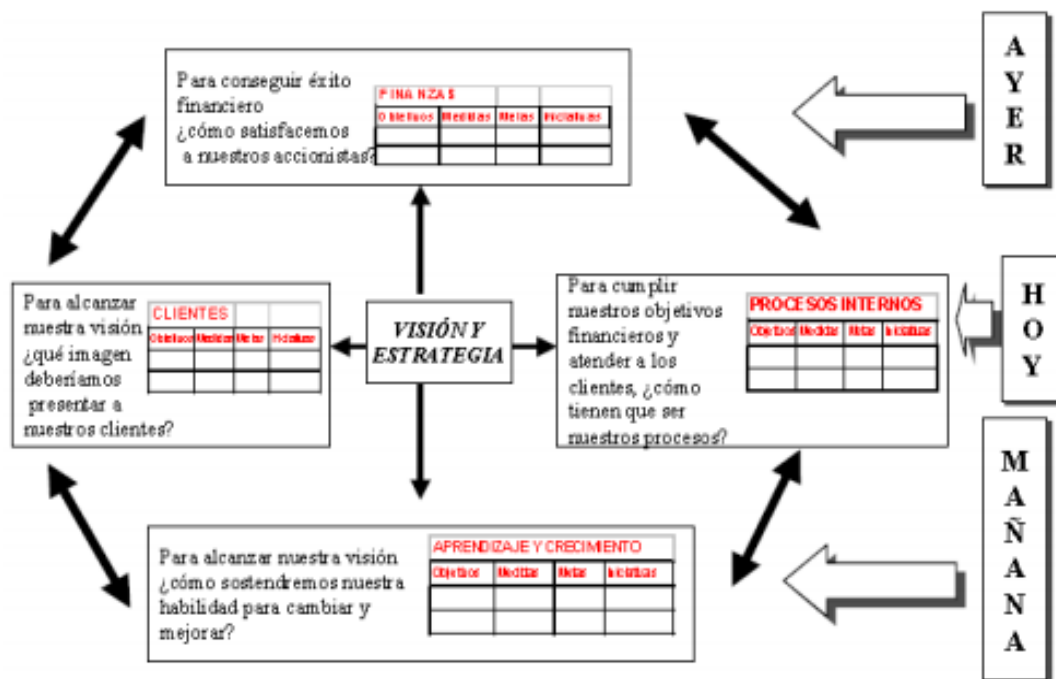
“La implementación de un Cuadro de Mando Integral es aconsejable para empresas medianas y pequeñas. Su éxito no depende del tamaño de la organización, por lo tanto las grandes organizaciones y las PYMES pueden aprovecharse de sus excelentes resultados”. (Fernández, 2001)

A más de lo manifestado en las definiciones dadas, el desarrollo e implantación del CMI es altamente recomendable por las siguientes razones: es un sistema de gestión, es un sistema de medición o evaluación y finalmente porque es un sistema de comunicación.

### **2.3.2. Componentes o Perspectivas**

“Cuatro son las perspectivas o componentes que conforman el Cuadro de Mando Integral y, mediante estas se observa y recopila la información que monitoreada, evaluada y medida, es comunicada. Es importante mencionar que acorde a la naturaleza o accionar de la empresa u organización las perspectivas pueden variar parcial o totalmente”. (Kaplan y Norton, 2013).

Gráfico 2-6: Perspectivas y Cuadro de Mando integral



Fuente: Investigación de campo

Acondicionado por: ERAZO, Eliecer (2014)

Gráfico 2-7: Interrogantes de Perspectivas CMI



Fuente: Investigación de campo

Acondicionado por: ERAZO, Eliecer (2014)

### 2.3.2.1. Perspectiva de Finanzas

Según Fernández (2001) La perspectiva financiera refleja el propósito primordial de las empresas con fin de lucro, es decir ganar al máximo a partir de las inversiones realizadas. Esta perspectiva es medida por los accionistas tomando en cuenta que lo primordial es maximizar la rentabilidad y minimizar los costos y gastos.

Los elementos que considera esta perspectiva son:

- Liquidez y solvencia
- Eficiencia operativa
- Rentabilidad económica
- Rentabilidad financiera
- Rentabilidad sobre ventas
- Autofinanciación

“Esta perspectiva incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa, además valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad”. (Fernández, 2001)

Se ha insistido en varias oportunidades que la meta de toda empresa es ganar dinero, se debe tener en cuenta que los accionistas también quieren ganar dinero, por lo tanto es primordial que los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera se cumplan para asegurar la existencia de la empresa.

### **2.3.2.2. Perspectiva de Clientes**

Según Hill & Jones (2010), esta perspectiva se centra en la satisfacción del cliente y la mide como indicador, sea cual sea el la actividad o naturaleza de la empresa, esta perspectiva se conforma como un dato a considerar de gran transcendencia. Es importante acotar que el resultado generado en esta perspectiva influirá en el posicionamiento de la compañía.

Los elementos que considera esta perspectiva son:

- Cuota de mercado.
- Evolución de los clientes.
- Estructura de los clientes.
- Satisfacción de los clientes.
- Retención de los clientes

De acuerdo con Hill & Jones (2010), esta perspectiva refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir. Por ejemplo, si una empresa sigue una estrategia de costes es muy posible que la clave de su éxito dependa de una cuota de mercado alta y unos precios más bajos que la competencia.

### **2.3.2.3. Perspectiva de Procesos Internos**

Según Fred (2013) las medidas o evaluaciones desde esta perspectiva generan una valiosa información referida específicamente al grado en que las diferentes áreas de

la empresa u organización trabajan correctamente. Los elementos que considera esta perspectiva son:

- Rendimiento o eficiencia: Consumos incurridos en los productos.
- Economía: Costo y gastos
- Productividad o Eficacia: Medida del grado de cumplimiento de los objetivos.

La perspectiva mencionada genera indicadores y mediciones de procesos internos que son sustanciales para el éxito empresarial. Por ejemplo en empresas que compiten en base al costo, necesariamente los indicadores de productividad, calidad e innovación sean los más críticos.

El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva interna, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre la generación costos y gastos.

La importancia del cumplimiento de los objetivos de esta perspectiva radica en que procesos ejecutados con altas eficacia y eficiencia coadyuvaran en clientes altamente satisfechos.

#### **2.3.2.4. Perspectiva Capital Intangible**

Wheeles & Hunger (2007) mencionan que esta perspectiva “se centra en los recursos más trascendentes en cuanto se refiere a la generación de valor: estos recursos o factores son las personas y la tecnología. En esta perspectiva es importante mencionar que se hace referencia a la gente como un capital preponderante y fuente de crecimientos para la empresa, este factor es clave para el éxito empresarial”.

Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito. Esta perspectiva es la que se define como última parte del cuadro de mando integral, puede ser tomada como la perspectiva más importante del CMI, por involucrar de forma directa al recurso más importante de una organización o empresa que es el talento humano y el capital intelectual. (Dess y Lumpkin, 2011)

Es muy conocida la expresión de que el talento humano es el activo más importante de toda empresa, razón está para que la empresa ponga mucha atención en el cumplimiento de los objetivos de esta perspectiva; además, el talento humano competente será el medio para ejecutar correctamente los procesos que van a satisfacer a los clientes y estos a su vez serán los que permitan cumplir los objetivos financieros.

### **2.3.3. Beneficios del Cuadro de Mando Integral**

Según Kaplan & Norton (2013) mencionan que los beneficios son múltiples, pero los más destacables son:

1. Ofrece una visión para un seguimiento del desempeño de la empresa, que engloba muchos aspectos y que permite observar otras variables decisivas en el desarrollo de la organización.
2. Avizora la evolución de la empresa desde una perspectiva general, además de esto permite planificar estrategias a medio y largo plazo.
3. Brinda un consenso en toda la empresa, un horizonte de trabajo y una forma de monitorearlo constantemente.
4. Define cómo las acciones diarias influyen en el corto, mediano y largo plazo.

5. Sirve para comunicar los planes de la empresa, además de que permite unificar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la separación.

6. Permite determinar e identificar desviaciones del plan estratégico de forma técnica, para así fijar medidas preventivas o correctivas de forma oportuna y efectiva.

### **2.3.4. Elementos del Cuadro de Mando Integral**

#### **2.3.4.1. Objetivos Estratégicos**

“Se denomina objetivos estratégicos a las metas y estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas, lograr a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión”. (Hill y Jones, 2010)

Se debe indicar que la definición de los objetivos estratégicos se inicia con los de la perspectiva financiera y finaliza con los de capital intangible, en tanto que la ejecución se la realiza a la inversa, es decir, se inicia con los de la perspectiva de capital intangible y finaliza con los de la financiera.

##### **2.3.4.1.1. Etapas de la Formulación de Objetivos Estratégicos**

Las etapas para la formulación de objetivos se establece de la siguiente forma:

- Reuniones con todas las personas clave (estamentos de la empresa)

- Definir objetivos de acción (usando los resultados de los análisis externo e interno.
- Depurar objetivos
- Emplear indicadores de gestión

#### **2.3.4.2.Indicadores de Gestión**

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicio o productos son generados por la institución. (Fernández, 2001).

El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

#### **2.3.4.3.Metas**

Las metas estratégicas son aquellos resultados que se desean alcanzar en un periodo determinado con ciertos recursos.

Las metas deben estar formuladas de tal forma que sea posible medirlas y cuantificarlas a fin de poder tomar decisiones que permitan encaminar el trabajo a fin

de cumplirlas, las metas pueden ser evaluadas mediante la captura de resultados por periodos y estos a su vez transformarlos en indicadores de gestión y cumplimiento.

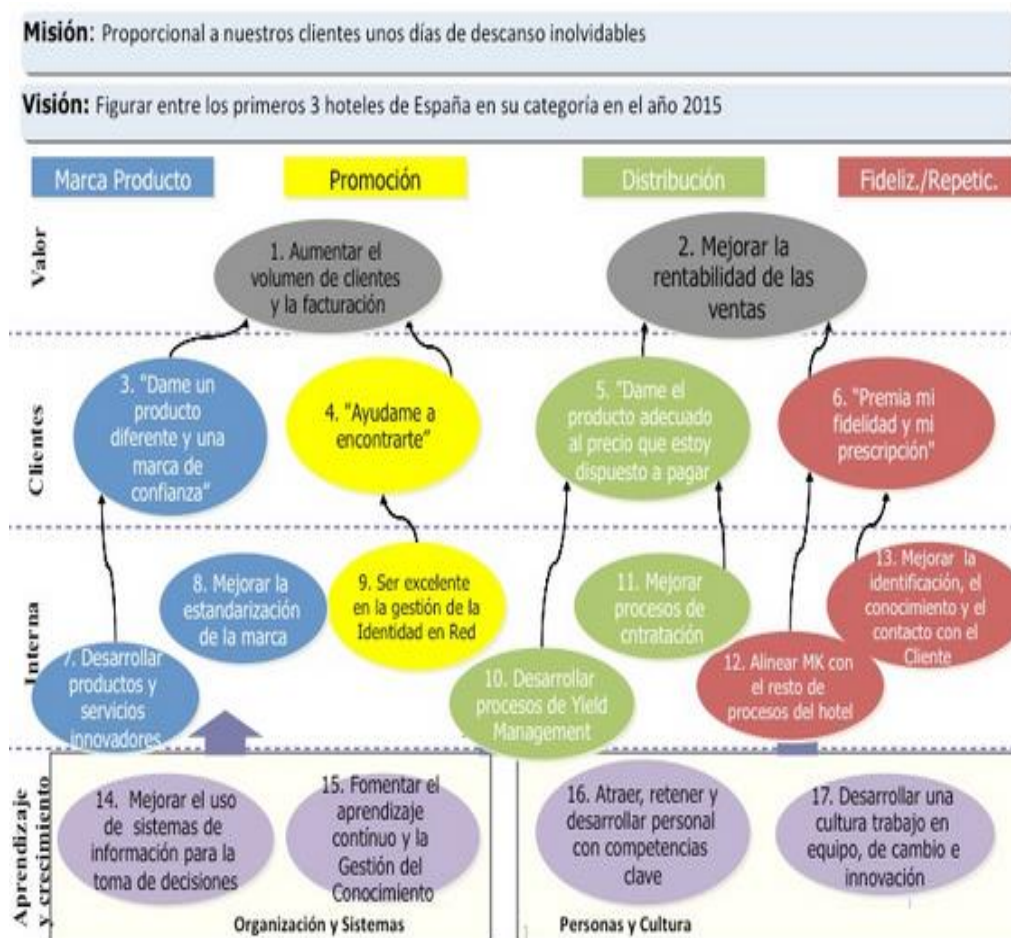
#### **2.3.4.4. Mapa Estratégico**

Kaplan y Norton (2013) dicen que: “El mapa estratégico es un diagrama sistemático y técnico que permite establecer las relaciones causa – efecto que existe entre cada uno de los elementos y estrategias que conforman un Cuadro de Mando Integral. Este diagrama permite visualizar las estrategias, planes de acción y perspectivas de forma práctica”.

Es importante mencionar que los objetivos están relacionados con las perspectivas “La función principal del Mapa Estratégico es comunicar la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla, que son los empleados de la compañía. El Mapa Estratégico cuenta la historia de la estrategia. Muestra cómo la empresa logrará su visión a través de objetivos concretos”. (Kaplan y Norton, 2013).

Tal como su nombre lo indica, el mapa estratégico es un gráfico que permite visualizar los objetivos estratégicos agrupados en sus respectivas perspectivas y sus relaciones de causa y efecto.

Gráfico 2-8: Mapa Estratégico



Fuente: Kaplan y Norton, Cuadro de Mando Integral

Acondicionado por: ERAZO, Eliecer (2014)

### 2.3.5. Funciones del Cuadro de Mando Integral

#### 2.3.5.1. El cuadro de mando integral como herramienta de medición

Según Dess & Lumpkin (2011) La esencia del cuadro de mando integral viene determinada porque todas las medidas/indicadores que contiene sirven como apoyo a la consecución de los objetivos marcados en la estrategia.

- Las medidas o indicadores que posee el cuadro de mando integral miden la actualidad y el futuro.
- El cuadro de mando integral tendrá definidos los indicadores cómo mínimo según las perspectivas predeterminadas las cuales son: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
- El cuadro de mando integral traduce la estrategia a objetivos y luego determina la mejor forma de medirlos para valorar el logro de cada objetivo.

#### **2.3.5.2.El cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica**

Según Dess & Lumpkin (2011), el CMI:

- Sirve como coordinador esencial entre los objetivos estratégicos y las iniciativas a corto plazo para conseguir los objetivos.
- Sirve como elemento de traducción de la estrategia en objetivos, para definir iniciativas que logren los objetivos, y para diseñar los indicadores de gestión del cuadro de mando integral.
- Sirve para evaluar si las iniciativas que se toman en el día a día de la empresa se utilizan realmente para la consecución de los objetivos estratégicos.

#### **2.3.5.3.El cuadro de mando integral como herramienta de comunicación**

Acorde a Kaplan & Norton (2013), el CMI es una herramienta estratégica para comunicar los objetivos estratégicos a toda la organización.

- Se debe utilizar como herramienta de comunicación en toda la empresa. Los empleados pueden seguir el cumplimiento de objetivos y aportar las mejoras oportunas en tiempo real.

- Es un instrumento esencial para compartir con los empleados los objetivos estratégicos, su consecución y sus dificultades para que ellos proporcionen muchas más ideas y soluciones de las que inicialmente se habían pensado.

### 2.3.6. Factores Primordiales del CMI

Los elementos más importantes y sustanciales del Cuadro de Mando integral son:

**Tabla 2-4: Elementos Clave del CMI**

La misión	¿Quiénes Somos?
	¿Por qué existimos?
Valores	¿En que creemos?
Visión	¿Qué queremos ser en el futuro?
Objetivos estratégicos	¿Qué resultados queremos alcanzar?
Indicadores	¿Qué indicadores queremos alcanzar para medir la consecución de los objetivos?
Metas	¿Qué metas debemos fijar a los indicadores?
Iniciativas	¿Qué acciones debemos seguir para conseguir los objetivos?

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

## **CAPÍTULO III**

### **3. METODOLOGÍA DEL TRABAJO**

La **investigación** es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. (Hernández, 2014).

El presente trabajo investigativo se fundamenta en el conocimiento científico; el mismo que permitirá, mediante el uso de las técnicas e instrumentos necesarios, alcanzar los objetivos propuestos en esta investigación.

La primera actividad realizada fue la revisión bibliográfica con el fin de obtener los fundamentos teóricos que sustenten el desarrollo del trabajo, luego se procedió con las entrevistas a los integrantes de la empresa BET LATAM y posteriormente a los de ESTRATEGIA Y GESTIÓN, aplicando un cuestionario que permitió tener la información necesaria, en el lugar de los hechos, para continuar con los procesos de desarrollo de la planificación estratégica y del cuadro de mando integral.

#### **3.1.Paradigma**

El paradigma o enfoque de la presente investigación corresponde al tipo cualitativo – cuantitativo. Cualitativo porque implica la recolección, el análisis y la integración de la información cualitativa y cuantitativa. Cuantitativo porque genera inferencias

cualitativas y cuantitativas, como también metas de inferencias mixtas, todas ellas de carácter universalista.

### **3.2. Métodos de Investigación**

Revisando los Métodos Generales de Investigación que se utilizan para el desarrollo de trabajos investigativos y la problemática que envuelve el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, se concluye que se requiere, como método de investigación el **Método Deductivo**; por cuanto, se abordan los análisis externos e internos del tipo de empresa en estudio, además de que también el problema de desarrollo e implementación de un sistema de control requiere la aplicación del método deductivo, ya que considera las dificultades que se presentan en cada una de las perspectivas definidas por la empresa para poder diseñar el sistema de control estratégico que más convenga con el fin de alcanzar una correcta gestión, también se trabajará con el **Método Analítico**, debido a la importancia que tiene el examinar los pasos requeridos para la construcción e implementación de un sistema de control estratégico como lo es el CMI.

#### **3.2.1. Tipos de Investigación**

Tomando en cuenta el alcance que tiene el trabajo investigativo, los tipos de investigación aplicadas son: bibliográficas, exploratorias y descriptivas,

**Investigación bibliográfica.** La investigación bibliográfica permite conocer a profundidad los aspectos más relevantes del problema en estudio, así como también

los diferentes enfoques y teorías que otros autores han diseñado para dar solución a las diferentes problemáticas a las que se enfrentan las empresas en la actualidad.(Posso, 2006).

**Investigación Exploratoria.** Debido a que el objetivo principal del trabajo es conocer la realidad del tema de estudio, mediante procesos de recolección y análisis de información, utilizando las técnicas e instrumentos seleccionados, en el lugar en el que se dan los hechos, constituyéndose esta en la primera fase de la investigación de carácter científica. (Posso, 2006).

**Investigación Descriptiva.** Por cuanto permite conocer e identificar los sistemas de control de gestión y la planificación estratégica de las empresas consultoras en el desarrollo del talento humano investigadas. (Posso, 2006).

### **3.3.Técnicas e Instrumentos de Investigación**

La **entrevista** que consiste en una conversación entre dos o más personas con propósitos investigativos y profesionales, es la técnica de investigación utilizada en el presente trabajo investigativo; por cuanto, permite recabar información actualizada de los temas en estudio, se la realizó a los accionistas- administradores y a los capacitadores-facilitadores.

El **instrumento** que se utilizó para obtener la información necesaria es el **cuestionario**, (ver anexo 1) el mismo que se lo aplicó al personal anotado en el párrafo anterior y que consta de preguntas que tienen que ver con los análisis FODA,

PESTEL y Fuerzas Competitivas de Porter, como también con los elementos de una Planificación Estratégica.

### 3.4.Población y Muestra

Utilizando como técnica de investigación la entrevista y como instrumento el cuestionario, se aplicó, este último, al personal de las empresas BET LATAM y ESTRATEGIA Y GESTIÓN, de acuerdo a la siguiente tabla:

**Tabla 3-1: Personal entrevistado**

EMPRESA	SOCIOS	CONSULTORES	TOTAL
BET LATAM	3	8	11
ESTRATEGIA Y GESTIÓN	3	6	9
SUBTOTAL	6	14	20

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2015)

Los cuestionarios ya respondidos de BET LATAM, se los tenía desde antes de la modificación del tema, en cuanto a los cuestionarios de ESTRATEGIA Y GESTIÓN, se los llenó después de la modificación mencionada y cabe recalcar que esta última empresa brindó toda la apertura necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

### **3.5.Información**

#### **3.5.1. Fuentes de Información**

Las fuentes de información que se utilizaron para el trabajo de investigación, fueron: Primarias y Secundarias.

##### **3.5.1.1. Primarias**

Estas fueron obtenidas de las entrevistas realizadas a los accionistas, empleados y capacitadores, posteriormente tabuladas y luego analizadas para poder llegar a definir los elementos tanto de la Planificación Estratégica como del CMI.

##### **3.5.1.2. Secundarias**

Este tipo de información, sirvió para la obtención del sustento teórico del trabajo; razón por la cual, fueron extraídas de la investigación bibliográfica y fue referente a los temas en estudio. Se consideró también, la utilización de datos claves, obtenidos de: periódicos, revistas y otros artículos existentes, memorias y registros internos de la empresa.

#### **3.5.2. Plan de Recolección de Información**

Para la recolección de información la técnica definida es la entrevista y el instrumento que se diseñó fue el cuestionario, en base a 19 preguntas que, como

quedó citado anteriormente, comprenden los análisis FODA, PESTEL y Fuerzas Competitivas de Porter, también incluyen preguntas sobre los elementos de la Planificación Estratégica.

Las entrevistas de la presente investigación se realizaron en las instalaciones de las empresas citadas y ubicadas en la ciudad de Quito.

### **3.5.3. Plan de Procesamiento de Información**

Se procedió a emplear los métodos que se recomiendan para la presente investigación, apoyados en la estadística, tales como:

- Revisión de la información para descubrir errores, omisiones y eliminar respuestas confusas, de esa manera se pudo contar con información confiable.
- Análisis de la información, se ordenó los cuestionarios de las entrevistas realizadas y se procedió a organizar la información de forma clara con el fin de que al momento de realizar la tabulación sea manejable y aplicable.
- Categorización de la información, estableciendo códigos numéricos para facilitar el proceso de tabulación, se debe también considerar que las categorías comprendan todas las respuestas posibles.
- Interpretación de los resultados, se procedió a ponderar las respuestas de cada una de las categorías del cuestionario con el fin de usar las respuestas mayormente ponderadas e interpretarlas adecuadamente.

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para obtener la información necesaria para el desarrollo de la planificación estratégica y del cuadro de mando integral de una empresa consultora en el desarrollo del talento humano, se aplicó la técnica de la **entrevista** y la herramienta del **cuestionario** ( Ver anexo # 1), el mismo que comprende: 5 preguntas sobre el análisis FODA, 1 pregunta para el desarrollo del análisis PESTEL, 5 preguntas para el análisis PORTER, y finalmente 8 preguntas dirigidas a tener información de la Planificación Estratégica y sus elementos. El cuestionario en mención, se aplicó al personal de las empresas consultoras BET LATAM y ESTRATEGIA Y GESTIÓN de acuerdo a la siguiente tabla.

**Tabla 4-1: Número de personas entrevistadas**

EMPRESA	SOCIOS	CONSULTORES	TOTAL
BET LATAM	3	8	11
ESTRATEGIA Y GESTIÓN	3	6	9
SUBTOTAL	6	14	20

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

## **4.1. Planificación Estratégica (PE)**

Una vez realizadas las entrevistas y obtenidas las respuestas con la información necesaria, se procedió al desarrollo de la planificación estratégica.

### **4.1.1. Diagnóstico Estratégico**

La realización de este diagnóstico comprende los análisis: FODA, PESTEL y PORTER.

#### **4.1.1.1. Análisis FODA**

Para la realización de este análisis, el cuestionario contempla 5 preguntas y los resultados obtenidos son los siguientes:

##### **Pregunta 1.- Para usted: ¿En qué consiste un Análisis F.O.D.A.?**

El resumen de las respuestas dadas a esta pregunta es el siguiente:

**“Es una herramienta que mediante el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo”.**

##### **- Diagnóstico estratégico interno**

El análisis interno permite establecer las fortalezas y debilidades con las que la empresa cuenta para enfrentar a sus competidores.

**Pregunta 2.- ¿Describe de forma puntual las fortalezas con las que cuenta la empresa?**

Los resultados de las respuestas a la pregunta, se encuentran en la tabla 4.2

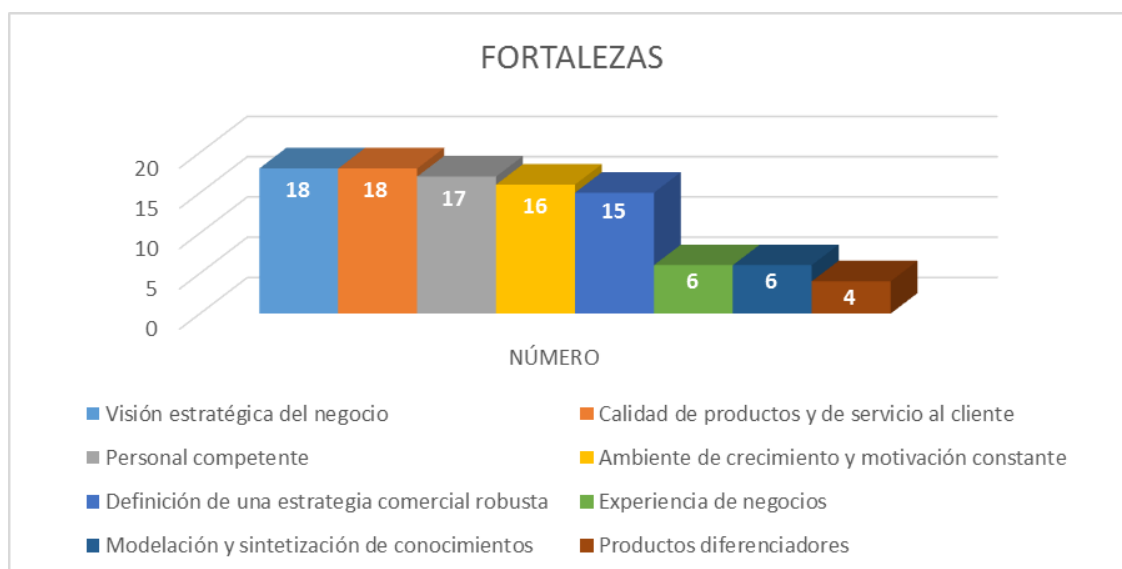
**Tabla 4-2: Fortalezas de la Empresa**

FORTALEZA	NÚMERO
Visión estratégica del negocio	18
Calidad de productos y de servicio al cliente	18
Personal competente	17
Ambiente de crecimiento y motivación constante	16
Definición de una estrategia comercial robusta	15
Experiencia de negocios	6
Modelación y sintetización de conocimientos	6
Productos diferenciadores	4

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

**Gráfica 4-1: Fortalezas de la Empresa**



**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

Tomando en cuenta los valores obtenidos en la tabla y el gráfico, las fortalezas definidas son:

- Visión estratégica del negocio
- Calidad de productos, atención y servicio al cliente
- Personal competente
- Ambiente de crecimiento y motivación constante
- Definición de una estrategia comercial robusta

**Pregunta 3.- ¿Escriba de forma concreta las debilidades de la empresa?**

Los resultados a las respuestas se encuentran en la tabla 4.3

**Tabla 4-3: Debilidades de la Empresa**

DEBILIDADES	NÚMERO
Ambigüedad de los roles y funciones en las jefaturas	17
Documentación de productos	16
Ausencia de indicadores de gestión	16
Comunicación interna deficiente	15
Definición de políticas internas	15
Desarrollo de BBDD	6
Seguimiento a nuevas cuentas	6
Control de gestión	4

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

**Gráfico 4-2: Debilidades de la Empresa**

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

En base a la tabla y el gráfico anteriores, las debilidades definidas son:

- Ambigüedad de los roles y funciones en las jefaturas
- Documentación de productos
- Ausencia de indicadores de gestión
- Comunicación interna deficiente
- Definición de políticas internas
- Matriz de evaluación de factores internos

#### 4.1.1.1.1. Factores internos claves

Del análisis interno de las fortalezas y debilidades se puede concluir que la empresa consultora tiene los factores internos claves detallados en la tabla 4.4

**Tabla 4-4: Matriz Factores Internos Claves**

	Factores Internos Claves	Peso Ponderado (0,1 a 1)	Calificación	Peso
	<b>FORTALEZAS</b>	*		
1	Visión estratégica del negocio	0.1	3	0.3
2	Calidad de productos, atención y servicio al cliente	0.2	4	0.8
3	Personal competente	0.1	3	0.3
4	Ambiente de crecimiento y motivación	0.1	3	0.3
5	Definición de una estrategia comercial	0.1	3	0.3
	<b>DEBILIDADES</b>			
1	Ambigüedad de los roles y funciones en las jefaturas	0.1	3	0.3
2	Documentación de productos	0.05	2	0.1
3	Falta de medición de indicadores económicos	0.05	2	0.1
4	Comunicación interna	0.1	3	0.3
5	Definición de políticas internas	0.1	3	0.3
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.10</b>

- 1 sin atractivo
- 2 algo atractivo
- 3 más o menos atractivo
- 4 muy atractivo

\* valores fraccionarios a la unidad cuya suma es igual a 1

\*

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

De acuerdo a los valores de los pesos de la tabla 4.4, se puede observar que los factores internos claves de mayor valor son los de 0.8 y los de 0.3.- El peso total de 3.10 equivale a un 77.5 % de un peso total máximo posible de 4.00, un peso de 2.00 (50.0 %), corresponde a las fortalezas y un peso de 1.1 (27.5 %) a las debilidades, por lo tanto, la empresa tiene mayor peso en las fortalezas.

### - Diagnóstico estratégico externo

El diagnóstico externo nos permite identificar las oportunidades y amenazas que tenemos en el mercado.

### Pregunta 4.- ¿Enliste de forma concreta las amenazas del entorno en donde se desenvuelve la empresa?

Los resultados de las respuestas dadas a la pregunta se detallan en la tabla 4.5.

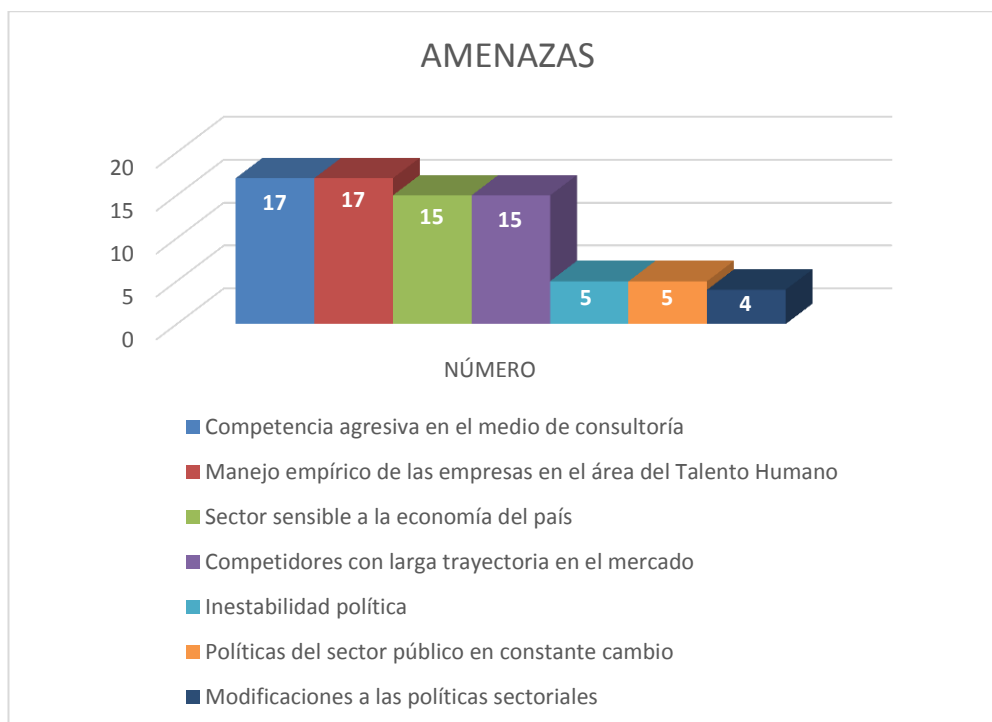
**Tabla 4-5: Amenazas del Entorno**

AMENAZAS	NÚMERO
Competencia agresiva en el medio de consultoría	17
Manejo empírico de las empresas en el área del Talento Humano	17
Sector sensible a la economía del país	15
Competidores con larga trayectoria en el mercado	15
Inestabilidad política	5
Políticas del sector público en constante cambio	5
Modificaciones a las políticas sectoriales	4

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

Gráfico 4-3: Amenazas del Entorno



**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

Interpretando la tabla y el gráfico anteriores, tenemos como amenazas definidas a las siguientes:

- Competencia agresiva en el medio de consultoría
- Manejo empírico de las empresas en el área del Talento Humano
- Sector sensible a la economía del país
- Competidores con larga trayectoria en el mercado

**Pregunta 5.- ¿Describe las oportunidades que presenta el entorno para la empresa?**

Las respuestas dadas por los entrevistados a la pregunta mencionada se detallan en la tabla 4.6

**Tabla 4-6: Oportunidades del Entorno**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>NÚMERO</b>
Crecimiento del sector empresarial	18
Nuevas metodologías para consultoría	17
Necesidad creciente de los productos ofrecidos en empresas públicas y privadas	15
Enfoque empresarial en temáticas de desarrollo organizacional	14
Tecnologías de vanguardia	5
Crecimiento económico de consumo	5
Nicho de mercado amplio	4

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

Gráfico 4-4: Oportunidades del Entorno



**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

Las oportunidades que se obtienen de la interpretación de la tabla y del gráfico anterior son:

- Crecimiento del sector empresarial
- Nuevas metodologías para consultoría
- Necesidad creciente de los productos ofrecidos en empresas públicas y privadas
- Enfoque empresarial en temáticas de desarrollo organizacional

#### 4.1.1.1.2. Factores externos claves

Del análisis de las amenazas y oportunidades, se puede concluir que la empresa consultora tiene los factores externos claves detallados en la tabla 4.7

**Tabla 4-7: Matriz Factores Externos Claves**

	Factores Externos Claves	Peso Ponderado (0,1 a 1)	Clasificación	Peso Ponderado
	<b>OPORTUNIDADES</b>	*		
1	Crecimiento del sector empresarial	0.20	4	0.80
2	Nuevas metodologías para consultoría	0.10	3	0.30
3	Necesidad creciente de los productos ofrecidos en empre	0.20	4	0.80
4	Enfoque empresarial en temáticas de desarrollo organizac	0.20	4	0.80
	<b>AMENAZAS</b>			-
1	Competencia agresiva en el medio de consultoría	0.10	3	0.30
2	Manejo empírico de las empresas en el área del Talento H	0.05	2	0.10
3	Sector sensible a la economía del país	0.10	3	0.30
4	Competidores con larga trayectoria en el mercado	0.05	2	0.10
	<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.50</b>

- 1 sin atractivo
- 2 algo atractivo
- 3 más o menos atractivo
- 4 muy atractivo

\* valores fraccionarios a la unidad cuya suma es igual a 1

**Fuente: Investigación.**

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

De acuerdo a los valores de los pesos de la tabla 4.7, se puede observar que los factores externos claves de mayor valor son los de 0.8 y los de 0.3.- El peso total de 3.50 equivale a un 87.5 % de un peso total máximo posible de 4.00, un peso de 2.70 (67.5 %), corresponde a las oportunidades y un peso de 0.8 (20.0 %) a las amenazas, por lo tanto, la empresa tiene mayor peso en las oportunidades.

**Gráfico 4-5: Fortalezas – Oportunidades – Debilidades - Amenazas**



**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

Como se puede observar en el gráfico, se tiene a manera de resumen todo el contexto del análisis FODA, porque permite visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en un solo contexto.

#### **4.1.1.2. Análisis PESTEL**

Para el desarrollo de este análisis, se procedió a incluir en el cuestionario de las entrevistas la pregunta 6, el resumen de las respuestas se describe a continuación:

**6.- Describa de forma breve la situación de la empresa frente a los siguientes elementos correspondientes al Análisis P.E.S.T.E.L.**

**Político:**

- Volatilidad de cambios de políticas sectoriales
- Mercado abierto y creciente en el gobierno
- Enfoque empresarial en producción

**Económico:**

- Crecimiento empresarial por sobre el % de crecimiento de las industrias ecuatorianas del sector.
- Estabilidad económica y apertura al desarrollo empresarial
- Énfasis en el control tributario

**Social:**

- Esfuerzo
- Por la capacitación y crecimiento profesional
- Clase media creciente

**Tecnológico:**

- Realce e importancia del uso tecnológico para el sostenimiento y crecimiento empresarial
- Nuevas formas de hacer negocio (e commerce)

El análisis PESTEL de una empresa consultora en el desarrollo del talento humano en el aspecto político demuestra que existe una volatilidad a cambios fuertes de políticas sectoriales; en lo económico, se puede avizorar el crecimiento empresarial y un énfasis en la tributación; la organización en el aspecto social, demuestra el esfuerzo que se despliega en la capacitación empresarial; finalmente, en el aspecto tecnológico se resalta la importancia de nuevas formas de hacer negocio.

#### **4.1.1.3. Análisis PORTER**

El cuestionario de las entrevistas contiene cinco preguntas tendientes a recabar información que permita definir la situación de una empresa consultora en el desarrollo del talento humano en el entorno de las cinco fuerzas competitivas de Porter. El resumen de las respuestas, se describe a continuación:

**Pregunta 7.- ¿En qué forma cree usted que la competencia entrante y la existente afecta el accionar de la empresa?**

- Desarrollo de nuevas técnicas innovadoras de capacitación
- Precios ofertantes de la competencia
- Manejo y desarrollo de clientes

**Pregunta 8.- ¿Defina el poder que ejercen los clientes en la empresa y su actuar en el ámbito empresarial?**

- Tienen un poder alto, ya que en base a ellos se da el giro organizacional
- Presión de negociación
- Cambio continuo de solicitudes

**Pregunta 9.- ¿A su criterio como cree que se encuentra la empresa en cuanto a innovación de productos y servicios?**

- Innovación informal.
- Sin sistematización que tangibilice lo innovado.

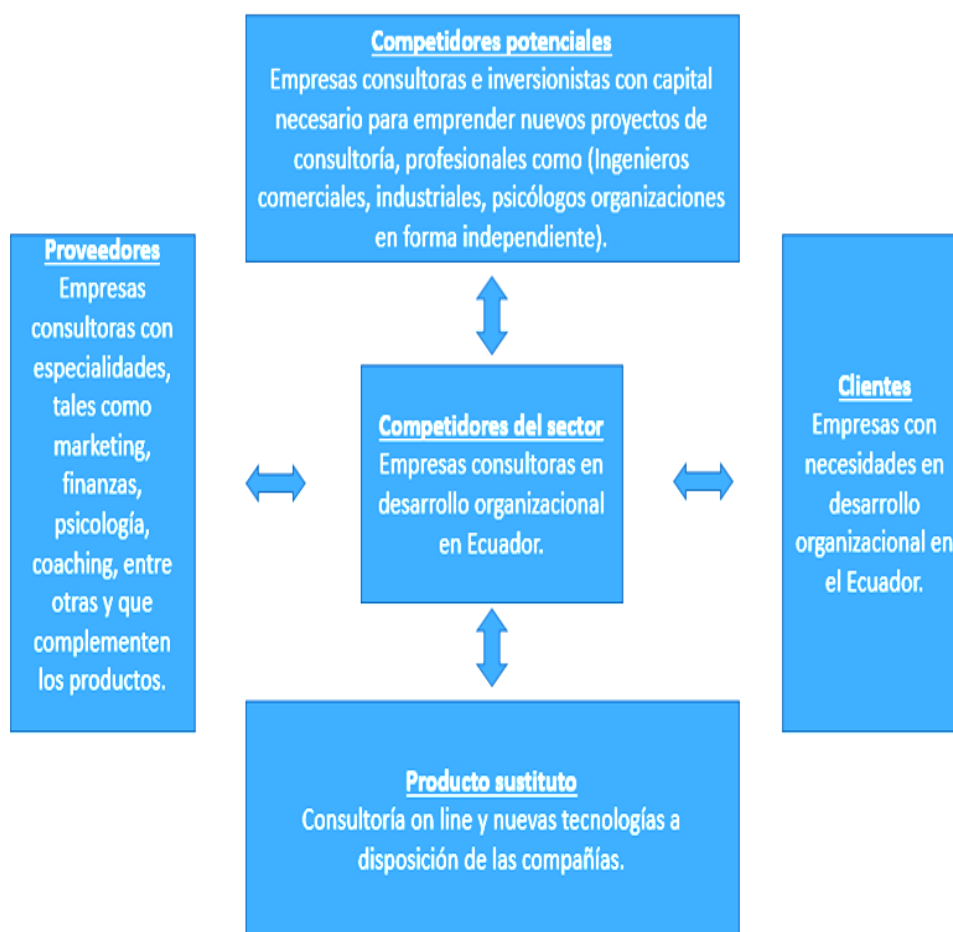
**Pregunta 10.- ¿Describa de forma concreta cuál es la posición de la empresa realizando una comparativa con los competidores del entorno?**

- Competitiva y reconocida en el mercado
- No ha generado un impacto de marca fuerte

**Pregunta 11.- ¿Describa el segmento de mercado en el cual actúa la empresa, y como se desenvuelve la organización en él?**

- El segmento de mercado es de las 500 mejores empresas del Ecuador
- En el sector público se encuentra en una etapa de introducción
- En el sector privado se encuentra en una etapa de consolidación y re invención
- Mercado competitivo, donde se ofrecen productos similares y la diferenciación, se mide por los resultados que se alcanzan en la implementación.

**Gráfico 4-6: Fuerza Competitivas de Porter**



**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

Como se puede observar en el gráfico de las cinco fuerzas competitivas de Porter se tiene a manera de resumen la interrelación bidireccional que se presenta de las fuerzas de proveedores, clientes, productos sustitutos, y, competidores potenciales con los competidores de las empresas consultoras en el desarrollo del talento humano.

#### 4.1.2. Direccionamiento Estratégico

Para el desarrollo del Direccionamiento Estratégico, el cuestionario consta de 8 preguntas, los resultados obtenidos son:

**Pregunta 12.- ¿Cuenta la empresa con un Plan Estratégico que guie su accionar en el entorno económico?.**

Las respuestas de esta pregunta se encuentran en la siguiente tabla:

**Tabla 4-8: ¿Cuenta la empresa con un Plan Estratégico?**

RESPUESTA	NÚMERO	PORCENTAJE
SI	14	70
NO	6	30
TOTAL	20	100

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

**Gráfico 4-7 ¿Cuenta la empresa con un Plan Estratégico?**



**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

El 70% de los entrevistados contesta afirmativamente; es decir, que la empresa para la cual trabajan, si cuenta con un Plan Estratégico como guía de su accionar y el 30% restante contesta negativamente. Por lo que el plan estratégico debe ser comunicado a todos los integrantes de la empresa.

**13.- ¿Describa los productos y servicios de la empresa, haciendo hincapié en sus atributos y cualidades?**

Un resumen de las respuestas de los entrevistados, consta en la tabla 4.9

**Tabla 4-9: Productos con sus atributos y cualidades de las empresas estudiadas**

<b>PRODUCTO</b>	<b>ATRIBUTOS y CUALIDADES</b>
<b>Escuela de liderazgo</b>	Desarrollo de habilidades de liderazgo en tres módulos, enfocado en mandos medios y gerenciales.
<b>Escuela de ventas</b>	Desarrollo de habilidades en ventas, en tres niveles de desarrollo.
<b>Escuela de servicio al cliente</b>	Formación en servicio al cliente, tanto interno como externo.
<b>Estudios de satisfacción del cliente</b>	Medición del índice de satisfacción del cliente, ya sea interno o externo a través de herramientas de medición, las cuales decantan en un diagnóstico que es la herramienta de trabajo para el plan de acción.
<b>Clima laboral</b>	Medición del clima laboral con definición de los planes de acción, a base del diagnóstico.
<b>Planificación estratégica</b>	Desarrollo de la planificación estratégica de las organizaciones, con una etapa de diagnóstico, definición de objetivos a largo plazo y planes táctico de las áreas.
<b>Formación en Programación Neurolingüística</b>	Formación de PNL en los diferentes niveles de desarrollo.
<b>Formación de facilitadores</b>	Desarrollo de habilidades en la facilitación, la cual consta de dos niveles, tanto en la formación de la forma, como del contenido.
<b>Coaching empresarial</b>	Soporte y acompañamiento en coaching sistémico a colaboradores.

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

#### 4.1.2.1. Declaración de la misión

**Pregunta 14.- ¿Cuál es la razón de ser de la empresa en el presente, y cuál cree usted que sería la misión de la empresa en años futuros (Misión)?**

El resumen de las respuestas obtenidas se encuentra en la tabla 4.10.

**Tabla 4-10: Misión Actual y Misión Futura**

MISIÓN ACTUAL	MISIÓN FUTURA	NÚMERO
Construimos excelencia con rentabilidad integral	Construimos excelencia con rentabilidad integral a través de nuestros productos.	11
Ser integrales y competitivos	Ser íntegros e innovadores en el mercado.	6
Ser aliados estratégicos de nuestros clientes	Ser aliados estratégicos de nuestros clientes	3

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

**Gráfica 4-8: Misión Futura**



**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

Considerando los resultados obtenidos, representados en la tabla y los gráficos respectivos, y que la empresa es una consultora enfocada en dar soluciones integrales en el área de Desarrollo Organizacional, enfocando los diferentes programas que generan impacto en toda la compañía, la misión se ha definido en base a dos conceptos claves de trabajo que son la excelencia en el trabajo desempeñado y alineado, y a rentabilizar íntegramente los productos que se desarrollan; por lo que, la misión se encuentra estipulada de la siguiente manera:

### **Misión**

**“Construimos Excelencia con Rentabilidad Integral a través de nuestros productos”**

#### **4.1.2.2. Declaración de la Visión**

**Pregunta 15.- ¿Desarrolle de forma concreta cuál es su percepción de la empresa a futuro (Visión)?**

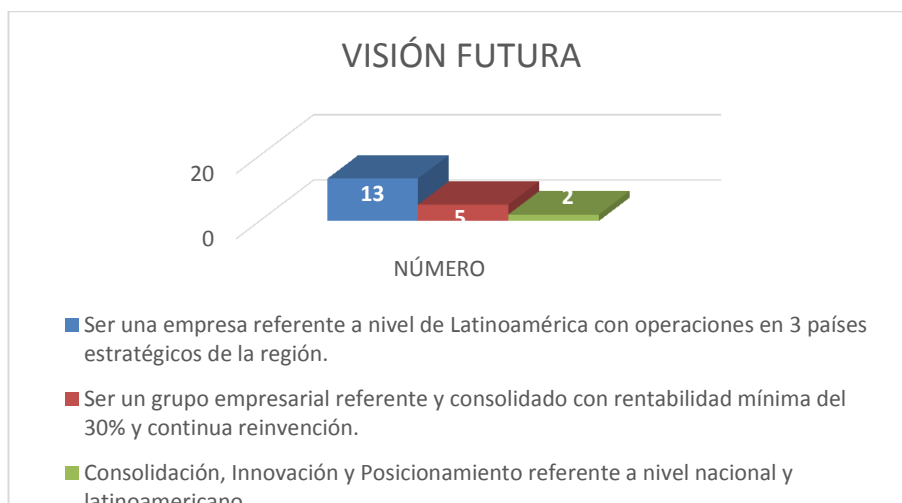
Los resultados de las respuestas a la presente pregunta se detallan en la tabla 4.11

Tabla 4-11: Visión Futura de la Empresa

<b>VISIÓN FUTURA</b>	<b>NÚMERO</b>
Ser una empresa referente a nivel de Latinoamérica con operaciones en tres países estratégicos de la región.	13
Ser un grupo empresarial referente y consolidado con rentabilidad mínima del 30% y continua reinversión.	5
Consolidación, Innovación y Posicionamiento referente a nivel nacional y latinoamericano.	2

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

**Gráfico 4-9: Visión Futura de la Empresa**

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

De acuerdo a los resultados representados en la tabla y gráfico respectivos, y en base a la misión de la consultora, la declaración de la visión es la siguiente:

### **Visión**

**”Ser un grupo empresarial consolidado, innovador en tecnología y conocimiento, y referente a nivel latinoamericano”.**

#### **4.1.2.3. Declaración de los Valores**

Los valores son la base de los comportamientos esperados en la organización, se puede mencionar también que es el norte en la toma de decisiones en la organización, ya que impulsan la visión de la compañía.

**Pregunta 16.- ¿De acuerdo a su criterio, cuales son los Valores Corporativos que norman las actividades de la empresa?**

Las respuestas a esta pregunta, se las detalla en la tabla 4.12.

**Tabla 4-12: Valores de la Empresa**

VALORES	NÚMERO
Innovación	17
Responsabilidad	16
Proactividad y Constancia	16
Honestidad	14
Liderazgo	6
Trabajo en equipo	4

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

**Gráfico 4-10: Valores de la Empresa**



**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

De acuerdo a los resultados obtenidos en la tabla y gráfico respectivos, los valores definidos son:

- **Innovación:** Buscar nuevas formas de hacer las cosas, generar nuevos conocimientos y aplicar tecnología de vanguardia.
- **Responsabilidad:** Liderar los diferentes proyectos de manera integral, enfocando los recursos para que los resultados esperados se den.
- **Proactividad y constancia:** Ver nuevas oportunidades en vista al futuro y proponerlas abiertamente para llevar a cabo nuevas ideas, enfoques y mejoras.
- **Honestidad:** Manejar los procesos y resultados de manera transparente.

En la filosofía de la empresa, se busca desarrollar a todo colaborador como una persona íntegra y profesional, siendo la excelencia la meta constante de la organización.

#### **4.1.2.4. Determinantes del Éxito**

En las investigaciones de campo realizadas, se ha podido conocer que las empresas consultoras en el desarrollo del talento humano dependen, como determinantes del éxito el trabajar con eficiencia e innovación; por lo tanto, en la planificación estratégica del año 2015 se mantiene estos determinantes del éxito.

**Eficiencia:** Preocupación en el cumplimiento de los objetivos y una búsqueda constante del aprendizaje organizacional para una mejora continua.

**Innovación:** Buscamos nuevas formas de hacer las cosas, en pro de las metas organizacionales, como también aplicar nuevas tecnologías que generen mejoras en los procesos y optimización de los recursos.

### **4.1.3. Direccionamiento Programático**

Esta etapa de la planificación estratégica comprende la definición de: objetivos estratégicos, estrategias, indicadores de gestión y metas.

#### **4.1.3.1. Definición de objetivos estratégicos**

Para definir los objetivos estratégicos, primeramente es necesario conocer si los objetivos actuales están enfocados hacia la excelencia, luego definir los objetivos estratégicos del trabajo investigativo y por último dibujar el mapa estratégico.

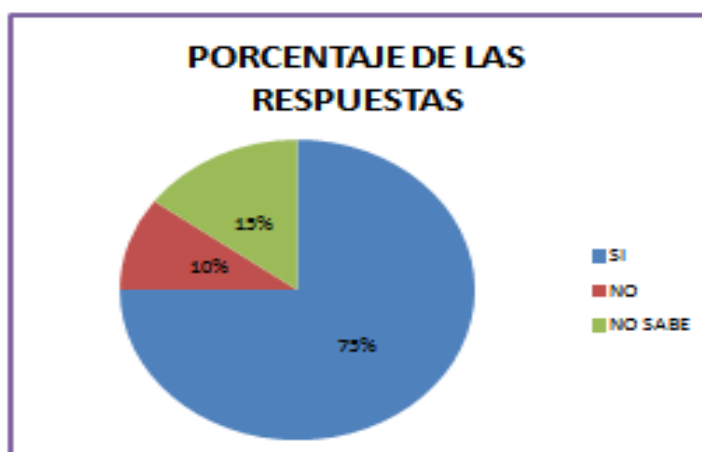
#### **Enfoque de los objetivos de la empresa**

Este tema se define con las respuestas dadas a la siguiente pregunta del cuestionario de las entrevistas.

**Pregunta 17.- ¿Cree usted que los objetivos fijados a nivel empresarial, enfocan la actividad de la empresa hacia la excelencia organizacional?**

De las 20 personas entrevistadas: 15 responden afirmativamente, 3 manifiestan que no saben y las 2 restantes responden negativamente. Estos resultados representados gráficamente quedan así:

**Gráfico 4-11: ¿Cree que los objetivos fijados por la empresa se enfocan hacia la excelencia?**



**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

Del gráfico podemos concluir que el 75% de los entrevistados conoce que los objetivos están enfocados hacia la excelencia empresarial. El 25% restante manifiesta negativamente sobre el enfoque de los objetivos, lo cual indica una deficiencia comunicacional. Por consiguiente todo el talento humano de una empresa, debe conocer el contenido de la planificación estratégica.

#### **4.1.3.2. Proceso de definición de los objetivos estratégicos**

Para definir los objetivos estratégicos, se procede en primer lugar a elaborar la matriz FODA, con el fin de determinar las guías de direccionamiento.

### 4.1.3.3. Matriz FODA

Tabla 4-13: Matriz FODA

FORTALEZAS: F		DEBILIDADES: D
1	Visión estratégica del negocio	Ambigüedad de los roles y funciones en las jefaturas
2	Calidad de productos, atención y servicio al cliente	Documentación de productos
3	Personal competente	Falta de medición, indicadores de gestión
4	Ambiente de crecimiento y motivación	Comunicación interna
5	Definición de una estrategia comercial	Definición de políticas internas
OPORTUNIDADES: O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Crecimiento del sector empresarial	Fortalecer la visión estratégica para el crecimiento empresarial (F1-O1)	Realizar indicadores de gestión para el seguimiento del sector empresarial y la consultora (O1-D3)
Nuevas metodologías para consultoría	Contratar un personal competente para el uso de nuevas metodologías de consultoría (F3-O2)	Crear una cartera de productos con nuevas metodologías de consultoría y Ntics (O2-D2)
Necesidad creciente de los productos ofrecidos en empresas públicas y privadas	Definir una estrategia comercial para captar clientes en empresas públicas y privadas (O3-F5)	n/d
Enfoque empresarial en temáticas de desarrollo organizacional	Establecer el desarrollo organizacional utilizando el conocimiento del personal capacitado y competente (O4;F3)	Elaborar las políticas internas para el mejor desarrollo organizacional (O4-D4)
AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Competencia agresiva en el medio de consultoría	Crear una visión estratégica de negocio contra la competencia agresiva (A1-F1)	Ofertar una cartera de productos competitivos contra la competencia agresiva de consultoría (A1-D2)
Manejo empírico de las empresas en el área del Talento Humano	Contrarrestar el manejo empírico de las empresas consultoras con personal competente y capacitado(A2-F3)	Definir roles y funciones en las jefaturas para el manejo profesional en áreas del Talento Humano (D1-A2)
Sector sensible a la economía del país	n/d	n/d
Competidores con larga trayectoria en el mercado	Realizar una estrategia comercial fuerte y de largo plazo contra los competidores de larga trayectoria (A4-F5)	n/d

Fuente: Investigación.

Elaborado por: ERAZO, Eliecer (2015)

Tabla 4-14: Guías de Direccionamiento Estratégico

GUÍAS DE DIRECCIONAMIENTO FODA	
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL FODA</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO 1</b>
Visión estratégica del negocio Crecimiento del sector empresarial	1. Fortalecer la visión estratégica para el crecimiento empresarial (F1-O1)
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL FODA</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO 2</b>
Personal competente Nuevas metodologías para consultoría	2. Contratar un personal competente para el uso de nuevas metodologías de consultoría (F3-O2)
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL FODA</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO 3</b>
Enfoque empresarial en temáticas de desarrollo organizacional Personal competente	3. Establecer el desarrollo organizacional utilizando el conocimiento del personal capacitado y competente (O4;F3)
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL FODA</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO 4</b>
Crecimiento del sector empresarial Falta de medición de indicadores económicos	4. Realizar indicadores de gestión para el seguimiento del sector empresarial y la consultora (O1-D3)
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL FODA</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO 5</b>
Enfoque empresarial en temáticas de desarrollo organizacional Comunicación interna	5. Elaborar las políticas internas para el mejor desarrollo organizacional (O4-D4)
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL FODA</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO 6</b>
Manejo empírico de las empresas en el área del Talento Humano Personal competente	6. Contrarrestar el manejo empírico de las empresas consultoras con personal competente y capacitado(A2-F3)
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL FODA</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO 7</b>
Competidores con larga trayectoria en el mercado Definición de una estrategia comercial	7. Realizar una estrategia comercial fuerte y de largo plazo contra los competidores de larga trayectoria (A4-F5)
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL FODA</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO 8</b>
Competencia agresiva en el medio de consultoría Documentación de productos	8. Ofertar una cartera de productos competitivos contra la competencia agresiva de consultoría (A1-D2)
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL FODA</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO 9</b>
Ambigüedad de los roles y funciones en las jefaturas Manejo empírico de las empresas en el área del Talento Humano	9. Definir roles y funciones en las jefaturas para el manejo profesional en áreas del Talento Humano (D1-A2)
<b>ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL FODA</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO 10</b>
Crecimiento del sector empresarial Falta de medición de indicadores económicos	10. Falta de medición de indicadores económicos para el crecimiento empresarial (O3-D3)

Fuente: Investigación.

Elaborado por: ERAZO, Eliecer (2015)

#### 4.1.3.4. Guías de Direccionamiento Estratégico

Del análisis de la matriz FODA, se obtienen las guías de direccionamiento expuestas en la tabla 4.14.

#### 4.1.3.5. Determinación de los objetivos estratégicos

Del cruce de la matriz FODA, y de la información obtenida en las respuestas del cuestionario se obtienen los siguientes objetivos estratégicos para el año 2015.

**Tabla 4-15: Determinación de los Objetivos Estratégicos**

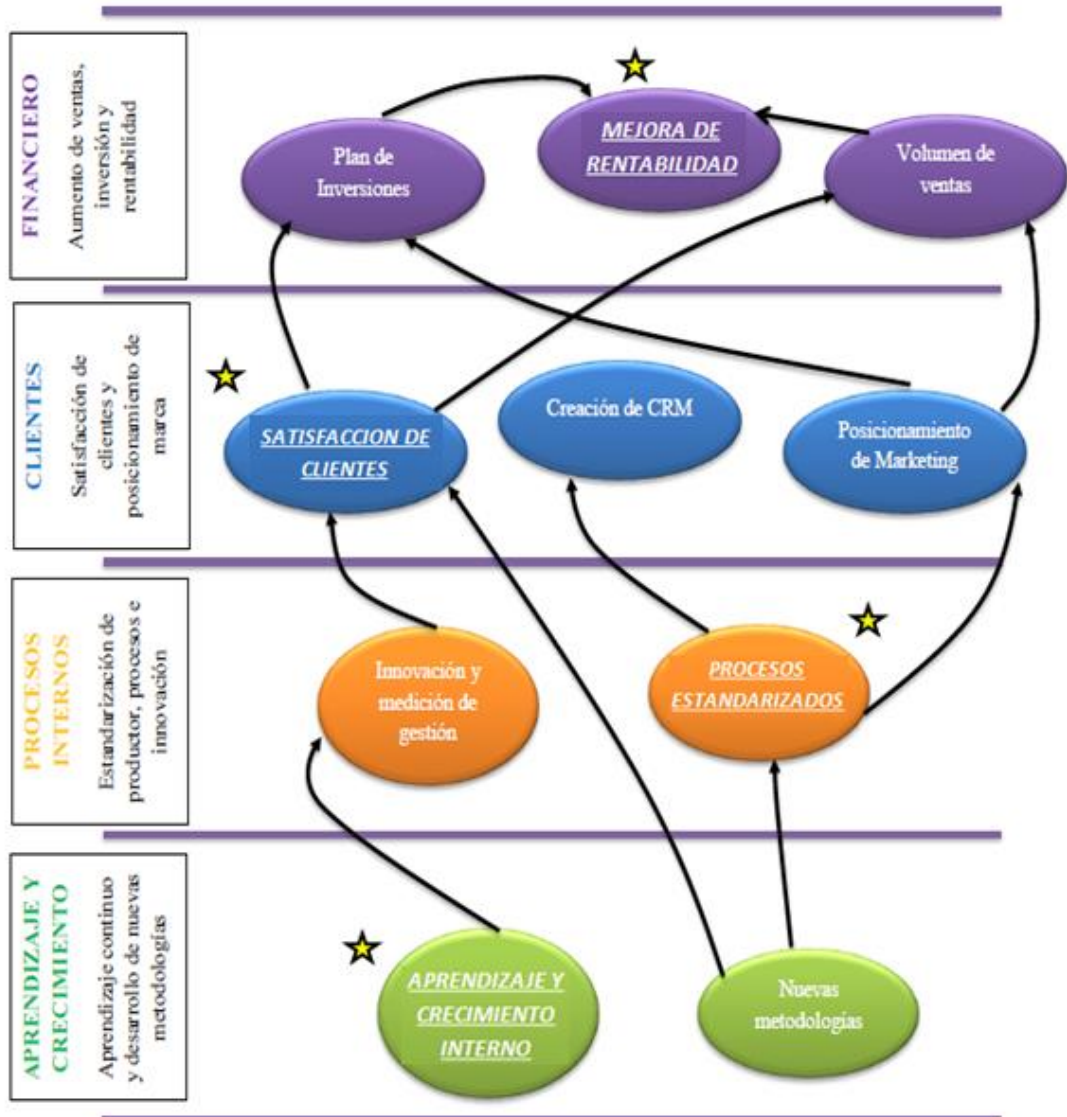
DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS RELACIONADOS CON LAS PERSPECTIVAS		
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	<b>N.-</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
	F1	INCRMENTAR VENTAS
	F2	REALIZAR PLANES DE INVERSIÓN
	F3	OBTENER RENTANILIDAD ADECUADA
<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>		<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
	C1	SATISFACER A CLIENTE
	C2	CREACIÓN DEL CRM
	C3	POSICIONAMIENTO DE MARKETING
		<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	PI1	INNOVAR Y MEDIR LA GESTIÓN
	PI2	PROCESOS ESTANDARIZADOS
	<b>N.-</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	AC1	CAPACITACIÓN INTERNA
	AC2	CAPACITACIÓN EXTERNA

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer

#### 4.1.3.6. Mapa Estratégico

Gráfico 4-12: Mapa Estratégico



Fuente: Investigación.

Elaborado por: ERAZO, Eliecer (2014)

#### 4.1.3.7. Formulación de las Estrategias

Para desarrollar la formulación de las estrategias, primeramente se conoce el criterio de los entrevistados sobre las estrategias aplicadas al momento en las empresas

estudiadas y su influencia en el rendimiento empresarial con la pregunta 14, luego se conocerá varias estrategias propuestas para el futuro y: finalmente, se formula las estrategias para los objetivos estratégicos definidos en el numeral 4.1.3.5

.

- **Estrategias aplicadas y sus influencias**

**Pregunta 18.- ¿Cuáles son las estrategias con las que trabaja la empresa, y como cree usted que dichas estrategias influyen en el desempeño organizacional?**

**Tabla 4-16: Estrategias e Influencias**

<b>Estrategia Aplicada</b>	<b>Influencia en el Desempeño Empresarial</b>
Metodologías enfocadas en el cliente	La aplicación de una metodología, permite cumplir con los objetivos del cliente, recibir productos hechos a sus necesidades
Customización	La customización de cada empresa cliente, permite un seguimiento que garantice los resultados a alcanzar.
Servicio al cliente	Da lugar a una personalización del servicio con el cliente y la consolidación de la relación.

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

- **Estrategias Propuestas**

Para conocer que estrategias proponen los entrevistados, se procede a realizar la siguiente pregunta:

**Pregunta 19.- ¿Podría proponer estrategias enfocadas a futuro que guíen a la empresa al logro del éxito empresarial?**

Las estrategias propuestas en las respuestas de los entrevistados se enlistan a continuación:

- Modelo de gestión comercial y de consultoría.
- Base de datos de clientes actuales y nuevos.
- Sistema de Proyecto Manager.
- Manejo de redes.
- Estrategias de diferenciación de clientes.
- Capacitaciones internas planteadas.
- Temáticas estratégicas externas a capacitar.
- Cultura de innovación.
- Indicadores de gestión
  
- **Determinación de las estrategias relacionadas con los objetivos estratégicos**

Basado en la información anterior se puede manifestar que las estrategias definidas para la Planificación Estratégica (P.E) para los periodos 2015-2016 son las siguientes.

**Tabla 4-17: Determinación de las Estrategias relacionadas con los Objetivos**

DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	N.-	ESTRATEGIAS
INCRMENTAR VENTAS	F1	INCREMENTAR FACTURACIÓN DE CLIENTES ACTUALES
		DISMINUCIÓN DE DÍAS DE CARTERA
REALIZAR PLANES DE INVERSIÓN	F2	FACTURACIÓN DE NUEVOS CLIENTES
		DEFINICIÓN DE INVERSIONES
OBTENER RENTANILIDAD ADECUADA	F3	PLAN DE COMISIONES Y REFERIDOS
		PORCENTAJE DE RENTABILIDAD ALCANZADA
		PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>		
SATISFACER A CLIENTE	C1	MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL Y CONSULTORÍA
CREACIÓN DEL CRM	C2	BASE DE DATOS DE CLIENTES ACTUALES Y NUEVOS
POSICIONAMIENTO DE MARKETING	C3	MANEJO DE REDES DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS
		DIFERENCIACIÓN DE CLIENTES
		PUBLICIDAD EN MEDIOS
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>		
INNOVAR Y MEDIR LA GESTIÓN	PI1	ESTABLECER CULTURA DE INNOVACIÓN
CREAR DE PROCESOS ESTANDARIZADOS	PI2	ESTANDARIZACIÓN DE PRODUCTOS Y PROTOCOLOS DE SERVICIOS
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>		
CAPACITACIÓN INTERNA	AC1	CAPACITACIONES INTERNAS
CAPACITACIÓN EXTERNA	AC2	CAPACITACIONES EXTERNAS

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

#### **4.1.3.8. Determinación de Indicadores y Metas Anuales relacionados con las Estrategias**

Una vez relacionados los objetivos estratégicos, las estrategias e informaciones adicionales se determinan los siguientes indicadores de gestión con sus respectivas metas

**Tabla 4-18: Determinación De Indicadores Y Metas Anuales Relacionadas Con Las Estrategias**

DETERMINACIÓN DE INDICADORES Y METAS ANUALES RELACIONADAS CON LAS ESTRATEGIAS		
ESTRATEGIAS	INDICADORES	META
INCREMENTAR FACTURACIÓN DE CLIENTES ACTUALES	PORCENTAJE DE INCREMENTO DE VENTAS	25%
DISMINUCIÓN DE DÍAS DE CARTERA	NÚMERO DE DIAS DE CARTERA	25
FACTURACIÓN DE NUEVOS CLIENTES	INCREMENTO DE FACTURACIÓN	30000
DEFINICIÓN DE INVERSIONES	EJECUCIÓN PLAN DE INVERSIONES	100%
PLAN DE COMISIONES Y REFERIDOS	EJECUCIÓN PLAN DE COMISIONES Y REFERIDOS	100%
PORCENTAJE DE RENTABILIDAD ALCANZADA	PORCENTAJE DE RENTABILIDAD	45%
PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS	EJECUCIÓN DEL PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS	100%
MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL Y CONSULTORÍA	ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN Y CONSULTORÍA	100%
BASE DE DATOS DE CLIENTES ACTUALES Y NUEVOS	ELABORACIÓN DE LA BASE DE DATOS	100%
MANEJO DE REDES DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	NÚMERO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	6
DIFERENCIACIÓN DE CLIENTES	PORCENTAJE DE CLIENTES DIFERENCIADOS	100%
PUBLICIDAD EN MEDIOS	INVERSIÓN EN PUBLICIDAD	2000
ESTABLECER CULTURA DE INNOVACIÓN	INNOVACIONES REALIZADAS	3
ESTANDARIZACIÓN DE PRODUCTOS Y PROTOCOLOS DE SERVICIOS	CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA DE ESTANDARIZACIÓN	100%
CAPACITACIONES INTERNAS	NÚMERO DE CAPACITACIONES INTERNAS	10
CAPACITACIONES EXTERNAS	NÚMERO DE CAPACITACIONES EXTERNAS	3

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

#### **4.2.Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Una vez que se ha concluido con la planificación estratégica, se procede a construir el cuadro de mando integral, el mismo que contempla: perspectivas, objetivos estratégicos, estrategias, indicadores de gestión, metas, responsables, y cálculo de indicadores. Como se observa en el siguiente gráfico, la implantación del CMI permitirá comunicar a todo el personal de la empresa los elementos de la planificación estratégica, gestionar la ejecución de los planes y finalmente evaluar holísticamente el desempeño de la empresa.

**Tabla 4-19: Cuadro de Mando Integral**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL							
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES DE GESTIÓN	CÁLCULO DE INDICADORES	RESPONSABLE	METAS	
FINANCIERAS	INCREMENTAR DE VENTAS	INCREMENTAR FACTURACIÓN DE CLIENTES ACTUALES	PORCENTAJE DE INCREMENTO DE VENTAS	$VENTAS\ ACTUALES - VENTAS\ ANTERIORES / VENTAS\ ANTERIORES * 100$	GERENCIA COMERCIAL	25%	
		DISMINUCIÓN DE DÍAS DE CARTERA	NÚMERO DE DIAS DE CARTERA	$(CUENTAS\ POR\ COBRAR / VENTAS\ NETAS) * 360$		25	
		FACTURACIÓN DE NUEVOS CLIENTES	INCREMENTO DE FACTURACIÓN	$FACTURACIÓN\ CLIENTES\ NUEVOS / NÚMERO\ DE\ CLIENTES\ NUEVOS$		30000	
	REALIZAR PLANES DE INVERSIÓN	DEFINICIÓN DE INVERSIONES	EJECUCIÓN PLAN DE INVERSIONES	PORCENTAJE DE AVANCE EN EJECUCIÓN		JEFATURA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	100%
		PLAN DE COMISIONES Y REFERIDOS	EJECUCIÓN PLAN DE COMISIONES Y REFERIDOS	PLAN DE COMISIONES Y REFERIDOS			100%
	OBTENER RENTABILIDAD ADECUADA	PORCENTAJE DE RENTABILIDAD ALCANZADA	PORCENTAJE DE RENTABILIDAD	PORCENTAJE DE RENTABILIDAD ALCANZADA		JEFATURA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	45%
		PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS	EJECUCIÓN DEL PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN DEL PLAN			100%



### CUADRO DE MANDO INTEGRAL

CLIENTES	SATISFACER AL CLIENTE	MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL Y CONSULTORÍA	ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN Y CONSULTORÍA	IMPLEMENTAR MODELO DE GESTIÓN DE CONSULTORÍA	GERENCIAS LINEALES	100%	
	CREACIÓN DE CRM	BASE DE DATOS DE CLIENTES ACTUALES Y NUEVOS	ELABORACIÓN DE LA BASE DE DATOS	IMPLEMENTAR BASE DE DATOS COMO SISTEMA DE INFORMACIÓN	GERENCIAS LINEALES	100%	
	POSICIONAMIENTO DE MARKETING	MANEJO DE REDES DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS		NÚMERO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	NÚMERO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	GERENCIAS LINEALES	6
		DIFERENCIACIÓN DE CLIENTES		PORCENTAJE DE CLIENTES DIFERENCIADOS	PORCENTAJE DE CLIENTES DIFERENCIADOS		100%
		MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL Y CONSULTORÍA	INVERSIÓN EN PUBLICIDAD	PUBLICIDAD REALIZADA / NÚMERO CLIENTES NUEVOS		2000	
PROCESOS INTERNOS	INNOVAR Y MEDIR LA GESTIÓN	ESTABLECER CULTURA DE INNOVACIÓN	INNOVACIONES REALIZADAS	NUMERO DE INNOVACIONES REALIZADAS	COORDINACIÓN DE OPERACIONES	3	
	CREAR DE PROCESOS ESTANDARIZADOS	ESTANDARIZACIÓN DE PRODUCTOS Y PROTOCOLOS DE SERVICIOS	CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA DE ESTANDARIZACIÓN	% DE CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA	COORDINACIÓN DE OPERACIONES	100%	
APRENDIZAJE Y DESARROLLO	CAPACITACIÓN INTERNA	CAPACITACIONES INTERNAS	NÚMERO DE CAPACITACIONES INTERNAS	NUMERO DE CAPACITACIONES INTERNAS REALIZADAS	GERENCIA GENERAL	10	
	CAPACITACIÓN EXTERNA	CAPACITACIONES EXTERNAS	NÚMERO DE CAPACITACIONES EXTERNAS	NUMERO DE CAPTACIONES EXTERNAS REALIZADAS	GERENCIA GENERAL	4	
<b>*S/D</b>	<b>SIN DATO</b>						

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

## **CAPÍTULO V**

### **5. LA PROPUESTA**

#### **5.1. Título**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA GESTIÓN DE PROCESOS DE UNA EMPRESA CONSULTORA EN EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO.

#### **5.2. Antecedentes**

Una empresa consultora en el desarrollo del talento humano, es aquella que presta sus servicios ofreciendo tres grupos de productos: capacitación, consultoría y PNL Formación (los productos en detalle son enlistados más abajo), estos productos son ofrecidos a otras empresas necesitadas en invertir en planes de: formación, capacitación, motivación, salud ocupacional, crecimiento, bienestar laboral, etc. La demanda empresarial por este tipo de productos, puede tener varios tipos de necesidades, tales como: incrementar la satisfacción de clientes internos y externos, mejorar el clima laboral, mejorar el trabajo en equipo, capacitación en ventas, liderazgo, servicios, formación en el entorno del PNL y otras necesidades más.

En empresas que tienen implantado un sistema de control de gestión; tal como el cuadro de mando integral, la necesidad de invertir en el desarrollo de su talento humano, nace esencialmente de los objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del CMI, se puede concluir que del CMI motivo de este trabajo, saldrán necesariamente objetivos estratégicos para el desarrollo y formación de su talento humano.

En lo referente al grupo de consultores de una empresa consultora en el desarrollo del talento humano, se tiene que resaltar que debe ser altamente capacitado en los temas de prestación de servicios a las empresas clientes.

Finalmente, manifestar que el proceso de implementación del CMI de una empresa consultora en el desarrollo del talento humano, se sustenta en la guía presentada por Muñiz, (2012).

### **5.3. Justificación**

El desarrollo e implantación del cuadro de mando integral, también conocido como *Balanced Score Card*, es imprescindible para que toda empresa alcance los resultados planificados y; por lo tanto, el éxito esperado debido a que:

- El CMI es un **sistema de gestión** que permite traducir los objetivos de la planificación estratégica en resultados.
- El CMI es un **sistema de comunicación**, por cuanto es una herramienta estratégica que permite comunicar los objetivos estratégicos a todo el personal de la empresa.

- El CMI es un **sistema de medición**, la esencia viene determinada; por cuanto, todas las medidas e indicadores que contiene, sirven como apoyo a la consecución de los objetivos fijados en la estrategia, acompañado de una **evaluación holística** del desempeño de la empresa.

A más de lo manifestado en el punto anterior, debemos indicar que los beneficios que se tiene al implantar un CMI son innumerables, entre ellos los relacionados con el talento humano, a través de la realización de planes de capacitación, motivación, ajustes salariales, etc.

La media y la alta administración también resulta beneficiada ya que si el CMI implantado es digital; es decir, utilizando un paquete de software, pueden tener información de los resultados en tiempo virtual o tiempo real, y tomar las decisiones necesarias, correctivas o no, de acuerdo a las circunstancias del momento.

#### **5.4. Objetivo General**

Proponer un Cuadro de Mando Integral para la Gestión de Procesos de una Empresa Consultora en el Desarrollo del Talento Humano, ubicada en la ciudad de Quito, para el periodo 2015 - 2016.

#### **5.5. Objetivos Específicos**

- Definir las perspectivas y objetivos estratégicos del CMI de una Empresa Consultora en el Desarrollo del Talento Humano.

- Determinar las estrategias relacionadas con los objetivos estratégicos.
- Seleccionar los indicadores de gestión relacionados con las estrategias y sus respectivas metas.
- Desarrollar el Cuadro de Mando Integral de una Empresa Consultora en el Desarrollo del Talento Humano.

## **5.6. Descripción de los Productos de la Empresa**

### **5.6.1. Líneas de negocio:**

Una empresa consultora en el desarrollo del talento humano normalmente tiene dos líneas de negocio: Capacitación y Consultoría con resultados de ventas superiores al 70% y PNL Formación, con resultados de ventas inferiores al 30 % (datos obtenidos en la investigación).

**-Capacitación.-** Normalmente el área funcional de talento humano de una empresa en general, entre de sus planes operativos anuales, considera principalmente los de capacitación, es ahí donde interviene una empresa consultora, para cubrir el desarrollo del talento humano, ofreciendo sus servicios contemplados en las diferentes escuelas, talleres, conferencias y charlas, las mismas que se detallan en el listado de productos de la empresa.

**-Consultoría.-** Otra de las necesidades empresariales que se presentan en el desarrollo del talento humano es la consultoría, con el fin de medir el nivel de satisfacción de los clientes externos e internos, evaluaciones de: liderazgo, clima

laboral, competitividad, etc. Siendo este, por lo tanto, otro campo de acción de una empresa consultora en el desarrollo del talento humano, los productos de consultoría, se detallan en el listado de productos de la empresa.

**-PNL Formación.-** La Programación Neuro Lingüística (PNL), es otro campo de trabajo de una empresa consultora en el desarrollo del talento humano y comprende los niveles de *Practitioner*, *Master Practitioner* y *Business Practitioner*, los productos se detallan a continuación:

### **5.6.2. Productos**

#### **Capacitación:**

- Escuela de Liderazgo
- Escuela de Ventas
- Escuela de servicio
- Escuela de formación de facilitadores internos
- Talleres de construcción de equipos
- Charlas motivacionales
- Coaching

#### **Consultoría:**

- Estudio de satisfacción del cliente externo
- Estudio de satisfacción del cliente interno
- Estudio de Clima laboral y competitividad: Medición de Ambiente y Sinergia Sistémica (M.A.S.S.).

- Evaluaciones de liderazgo 360°
- Mapeos de identificación de filtros y percepciones
- Monitoreo de protocolos de servicio y comercial

**PNL Formación:**

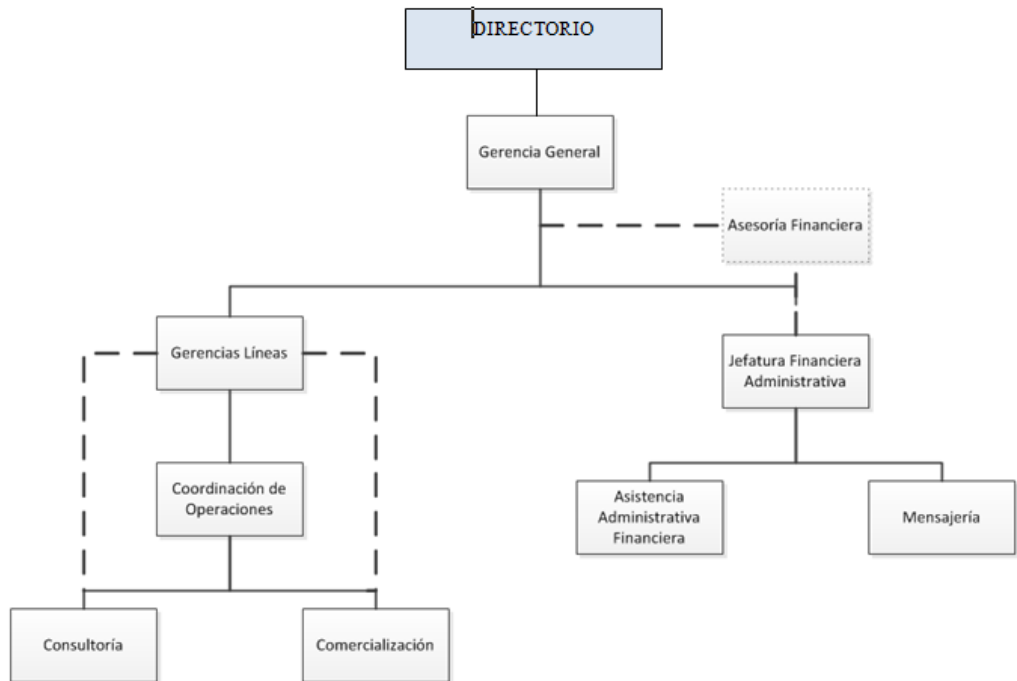
- Practitioner: Certificación Internacional en Programación Neurolingüística primer nivel
- Máster Practitioner: Certificación Internacional en Programación Neurolingüística
- Business Practitioner: Certificación Internacional en Programación Neurolingüística in Company, que alinea sus contenidos al desarrollo de competencias estratégicas del personal participante del programa
- Charlas de PNL

**Productos potenciales**

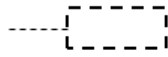

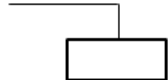
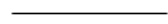
- Cliente fantasma con filmación
- Coaching sistémico
- NLP Coaching

### 5.7. Organigramas y Distribución de Personal

Gráfico 5-1: Organigrama Estructural (propuesto)



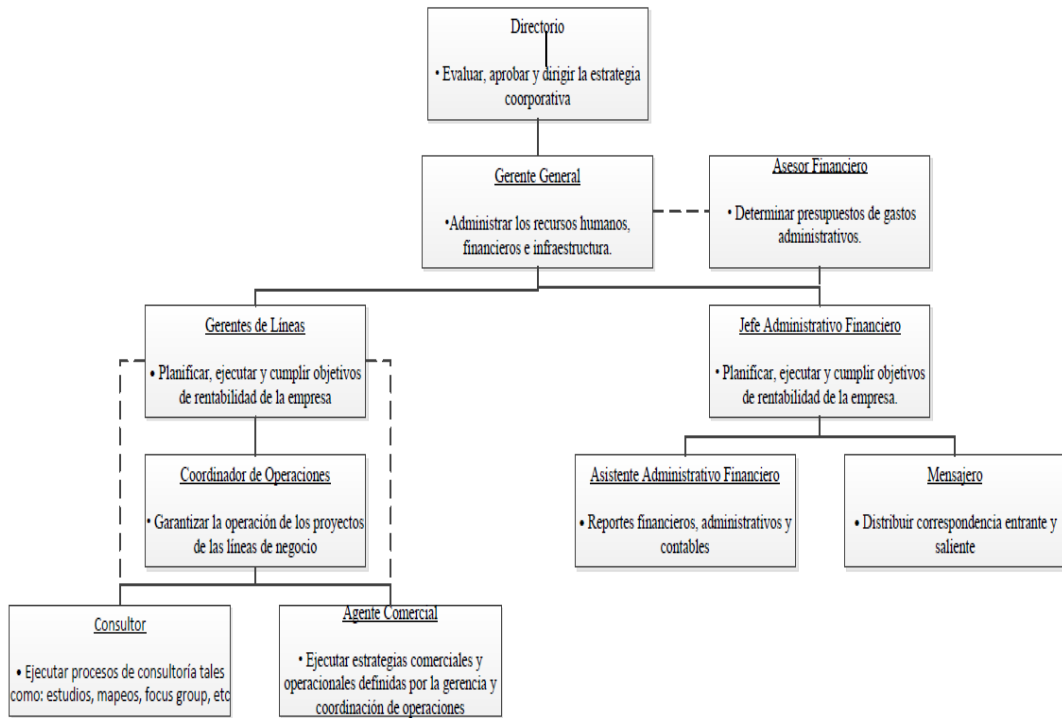
**Simbología:**

Cuadro de Referencia			
		Asesoría Temporal	
		Línea de Coordinación	
		Nivel de Apoyo	
		Línea de Autoridad	
Elaborado		Aprobado	
Nombre:		Nombre:	
Fecha:		Fecha:	

Fuente: Investigación.

Elaborado por: ERAZO, Eliecer (2014)

**Gráfico 5-2: Organigrama Funcional (propuesto)**



**Simbología:**

Cuadro de Referencia			
-----		Asesoría Temporal	
-----		Línea de Coordinación	
-----		Nivel de Apoyo	
-----		Línea de Autoridad	
Elaborado		Aprobado	
Nombre:		Nombre:	
Fecha:		Fecha:	

**Fuente:** Investigación.

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

**Tabla 5.1.- Distribución de Personal**

Director general	1
Asesor financiero	1
Jefatura financiera administrativa	1
Asistente administrativa financiera	1
Mensajería	2
Gerencias de líneas	2
Coordinador de operaciones	1
Comerciales	4
Consultores	6
<b>Total personal</b>	<b>19</b>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

## 5.8. Descripción de Funciones

A continuación, se describe las funciones de todos los puestos de trabajo comprendidos en los organigramas: estructural y funcional.

### Gerente General

- Informar y responder ante los resultados al Directorio.
- Establecer y aplicar el plan estratégico establecido.
- Administrar los recursos humanos, financieros e infraestructura.
- Apoyar a los gerentes de línea en el crecimiento y enfoque en resultados.

- Impulsar el crecimiento internacional y el cierre de negocios nacionales de alto valor.
- Responsabilidad Legal sobre el giro del negocio.
- Administrar y evaluar a su personal.

### **Gerencia líneas de negocio**

- Planificar, ejecutar y cumplir objetivos de rentabilidad de la empresa.
- Cumplir el presupuesto comercial asignado a cada unidad.
- Desarrollar competencias comerciales y de consultoría en su equipo.
- Establecer estrategias de fidelización y rentabilización de clientes.
- Garantizar indicadores superiores al 90% de satisfacción de sus clientes
- Diseñar productos nuevos.
- Administrar y evaluar a su personal.

### **Jefe Administrativo Financiero**

- Planificar, ejecutar y cumplir objetivos de rentabilidad de la empresa.
- Ejecución de estrategias de Facturación y Cobranza.
- Manejo de la nómina y remuneraciones.
- Administrar los recursos humanos, financieros e infraestructura.
- Generar reportes contables y financieros.
- Cumplir todas las obligaciones tributarias.
- Definición y ejecución de estrategia de compras e inversiones.
- Diseño e implementación de procesos y procedimientos.
- Negociar con proveedores.
- Establecer políticas de salud ocupacional y seguridad.

- Administrar la mensajería interna y externa.
- Administrar y evaluar a su personal.

### **Coordinador operacional**

- Garantizar la operación de los proyectos de las líneas de negocio .
- Administrar los proyectos cerrados.
- Administrar y asignar los consultores para la ejecución de proyectos.
- Planificar y ejecutar los eventos generados por las líneas comerciales.
- Administrar los recursos físicos (maletas, equipos electrónicos, pasajes, y materiales) para la ejecución de los programas.
- Generar reportes de los proyectos ejecutados.
- Garantizar indicadores superiores al 90% de satisfacción de sus clientes.
- Apoyar en la implementación de los procesos de capacitación, consultoría y PNL a ejecutarse dentro o fuera de la oficina.

### **Consultores/ Comerciales**

- Cumplir con el presupuesto de venta.
- Ejecutar con excelencia los proyectos cerrados.
- Ejecutar procesos de consultoría tales como: estudios, mapeos, focus group, etc.
- Descubrir oportunidades comerciales en los clientes.
- Construcción de reportes a presentar a clientes.
- Ejecutar estrategias comerciales y operacionales definidas por la gerencia y coordinación de operaciones.

- Diseñar programas de valor agregado al cliente en función de la metodología estructurada.
- Garantizar indicadores superiores al 90% de satisfacción de sus clientes.
- Desarrollar sus habilidades de facilitación.

#### **Asistente Administrativo Financiero**

- Ejecutar las estrategias definidas por la Jefatura Administrativa Financiera.
- Reportes contables y financieros.
- Administración de equipos tecnológicos.
- Administración de requerimientos de colaboradores (previo autorización).
- Reportes financieros, administrativos y contables.
- Control financiero según cronograma de cumplimiento.

#### **Asesor Financiero**

- Apoyar en las decisiones financieras y económicas.
- Aprobar desembolsos en efectivo y documentos por pagar.
- Determinar presupuestos de gastos administrativos.
- Calcular indicadores financieros para evaluación de gestión.
- Incorporar estrategias financieras en la gestión empresarial.

#### **Mensajero**

- Distribuir correspondencia entrante y saliente.
- Generar reportes de trazabilidad de documentación.
- Asistir en actividades administrativas y operacionales.
- Apoyar en logística de papeleo y procesos.

## 5.9. Desarrollo del Cuadro de Mando Integral

Como ya se manifestó anteriormente, el desarrollo del CMI se lo realiza siguiendo la guía de Muñiz (2012), tanto para los temas expuestos anteriormente en esta propuesta, como para los temas que siguen más adelante.

### 5.9.1. La Misión de la Empresa

*Construimos Excelencia con Rentabilidad Integral a través de Nuestros Productos*

### 5.9.2. Determinación de los valores

Los valores son la base de los comportamientos esperados en la organización, se puede mencionar también que es el norte en la toma de decisiones en la organización, ya que impulsan la visión de la compañía.

Los valores definidos son:

- **Innovación:** Buscar nuevas formas de hacer las cosas, generar nuevos conocimientos y aplicar tecnología de vanguardia.
- **Responsabilidad:** Liderar los diferentes proyectos de manera integral, enfocando los recursos en los que, los resultados esperados se logren.
- **Proactividad y constancia:** Ver nuevas oportunidades en vista al futuro y proponer abiertamente para llevar a cabo nuevas ideas, enfoques y mejoras.
- **Honestidad:** Manejar los procesos y resultados de manera transparente.

### **5.9.3. Visión de la Empresa**

*Ser un grupo empresarial consolidado, innovador en tecnología y conocimiento, referente a nivel latinoamericano.*

### **5.9.4. Objetivos Estratégicos**

Para una empresa en general, los objetivos estratégicos son aquellos que la institución debe obligatoriamente mantenerlos, cambiarlos, mejorarlos o ejecutarlos, para cumplirlos y permitir que alcance el éxito y siga siendo competitiva.

Los objetivos establecen la consecución de resultados en el corto y largo plazo, definidos en la planeación estratégica y en el CMI. Están fundamentados en las relaciones operacionales con los clientes, el mercado y los productos ofrecidos.

A partir de toda la información anterior, descrita en el capítulo IV, se procede a la identificación de las perspectivas y de los objetivos estratégicos. En el siguiente gráfico, se relaciona los objetivos estratégicos con las perspectivas.

### 5.9.4.1.Determinación de Objetivos Estratégicos

**Tabla 5-2: Determinación de Objetivos Estratégicos**

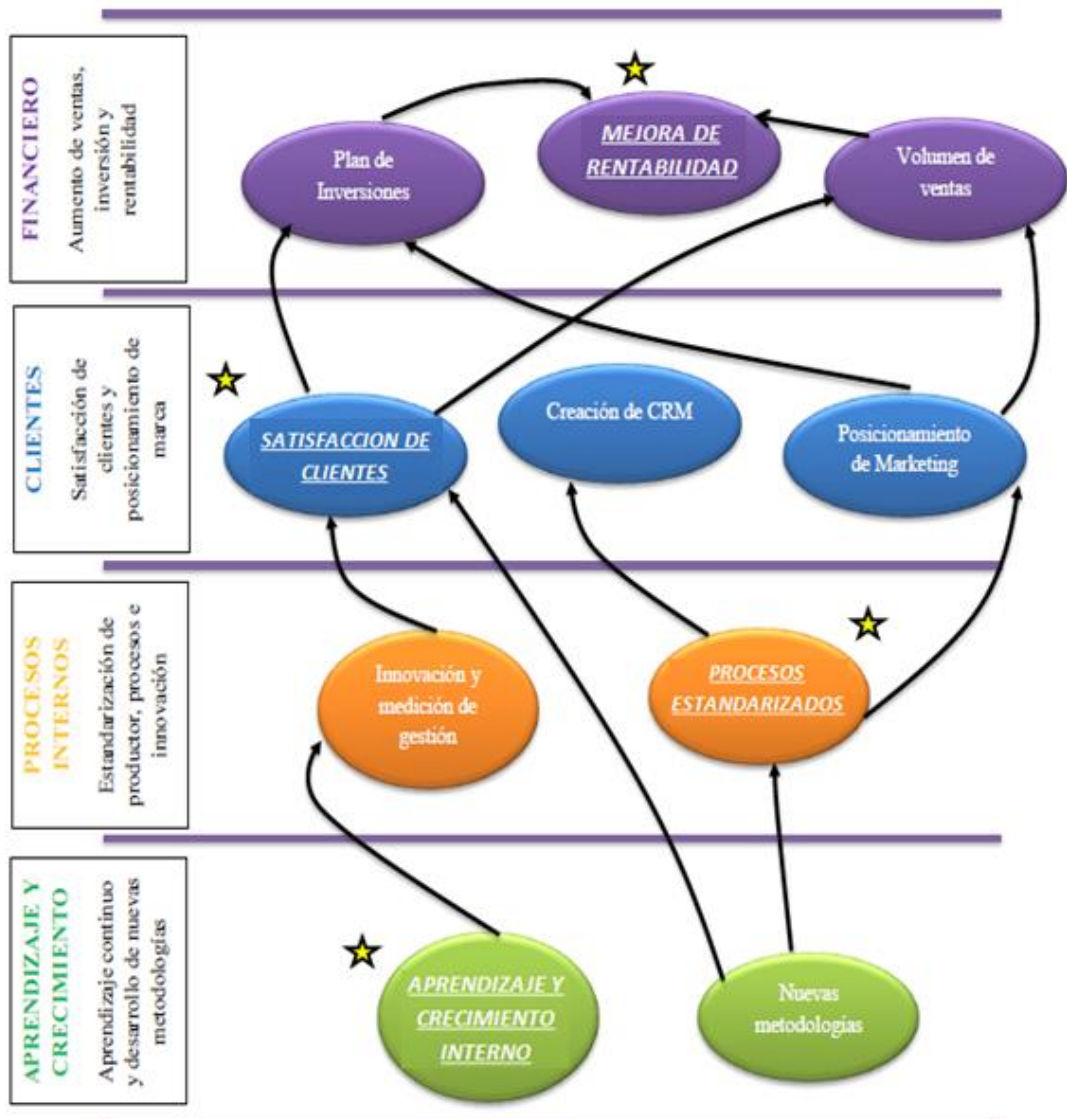
<b>DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS RELACIONADOS CON LAS PERSPECTIVAS</b>		
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	<b>N.-</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
	F1	INCRMENTAR VENTAS
	F2	REALIZAR PLANES DE INVERSIÓN
	F3	OBTENER RENTANILIDAD ADECUADA
<b>PERSPECTIVA CLIENTE</b>		<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
	C1	SATISFACER A CLIENTE
	C2	CREACIÓN DEL CRM
	C3	POSICIONAMIENTO DE MARKETING
		<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>	PI1	INNOVAR Y MEDIR LA GESTIÓN
	PI2	PROCESOS ESTANDARIZADOS
	<b>N.-</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	AC1	CAPACITACIÓN INTERNA
	AC2	CAPACITACIÓN EXTERNA

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

**Fuente:** Investigación Realizada

### 5.9.4.2. Mapa Estratégico

Gráfico 5-3: Mapa Estratégico



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: ERAZO, Eliecer (2014)

### **5.9.5. Determinación de Estrategias relacionadas con los objetivos y las perspectivas**

A partir de toda la información anterior, sobre todo la del capítulo IV, se procede a determinar las estrategias relacionadas con los objetivos y las perspectivas.

**Tabla 5-3: Determinación de Estrategias relacionadas con los objetivos y las perspectivas**

DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	N.-	ESTRATEGIAS
PERSPECTIVA FINANCIERA	INCRMENTAR VENTAS	F1	INCREMENTAR FACTURACIÓN DE CLIENTES ACTUALES
			DISMINUCIÓN DE DÍAS DE CARTERA
	REALIZAR PLANES DE INVERSIÓN	F2	FACTURACIÓN DE NUEVOS CLIENTES
			DEFINICIÓN DE INVERSIONES
	OBTENER RENTANILIDAD ADECUADA	F3	PLAN DE COMISIONES Y REFERIDOS
			PORCENTAJE DE RENTABILIDAD ALCANZADA
			PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS



DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
PERSPECTIVA CLIENTE	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>		
	SATISFACER A CLIENTE	C1	MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL Y CONSULTORÍA
	CREACIÓN DEL CRM	C2	BASE DE DATOS DE CLIENTES ACTUALES Y NUEVOS
	POSICIONAMIENTO DE MARKETING	C3	MANEJO DE REDES DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS
			DIFERENCIACIÓN DE CLIENTES
			PUBLICIDAD EN MEDIOS
PROCESOS INTERNOS	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>		
	INNOVAR Y MEDIR LA GESTIÓN	PI1	ESTABLECER CULTURA DE INNOVACIÓN
	CREAR DE PROCESOS ESTANDARIZADOS	PI2	ESTANDARIZACIÓN DE PRODUCTOS Y PROTOCOLOS DE SERVICIOS
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>		
	CAPACITACIÓN INTERNA	AC1	CAPACITACIONES INTERNAS
	CAPACITACIÓN EXTERNA	AC2	CAPACITACIONES EXTERNAS

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

### **5.9.6. Determinación de Indicadores relacionados con los objetivos y las perspectivas**

A partir de toda la información anterior, sobre todo la del capítulo IV, se procede a determinar los indicadores de gestión relacionados con los objetivos y las perspectivas.

**Tabla 5-4: Determinación de Indicadores relacionado con los objetivos y las perspectivas**

DETERMINACION DE LOS INDICADORES RELACIONADOS CON LOS OBJETIVOS Y LAS PERSPECTIVAS					
PERSPECTIVA	N.-	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	INDICADOR DE GESTIÓN	TIPO DE MEDICIÓN
PERSPECTIVA FINANCIERA	F1	INCREMENTAR VENTAS	INCREMENTAR FACTURACIÓN DE CLIENTES ACTUALES	PORCENTAJE DE INCREMENTO DE VENTAS	PORCENTAJE DE INCREMENTO
			DISMINUCIÓN DE DÍAS DE CARTERA	NÚMERO DE DIAS DE CARTERA	MÁXIMO DE DÍAS DE CARTERA
	F2	REALIZAR PLANES DE INVERSIÓN	FACTURACIÓN DE NUEVOS CLIENTES	INCREMENTO DE FACTURACIÓN	INCREMENTO DE VENTAS/CLIENTE NUEVO
			DEFINICIÓN DE INVERSIONES	EJECUCIÓN PLAN DE INVERSIONES	PORCENTAJE DE AVANCE DE EJECUCIÓN
	F3	OBTENER RENTANILIDAD ADECUADA	PLAN DE COMISIONES Y REFERIDOS	EJECUCIÓN PLAN DE COMISIONES Y REFERIDOS	PORCENTAJE DE AVANCE DE EJECUCIÓN
			PORCENTAJE DE RENTABILIDAD ALCANZADA	PORCENTAJE DE RENTABILIDAD	PORCENTAJE DE RENTABILIDAD
		PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS	EJECUCIÓN DEL PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN DEL PLAN	



## DETERMINACION DE LOS INDICADORES RELACIONADOS CON LOS OBJETIVOS Y LAS PERSPECTIVAS

PERSPECTIVA	N.-	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	INDICADOR DE GESTIÓN	TIPO DE MEDICIÓN
PERSPECTIVA CLIENTE	C1	SATISFACER A CLIENTE	MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL Y CONSULTORÍA	ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN Y CONSULTORÍA	PORCENTAJE DE AVANCE DE EJECUCIÓN
	C2	CREACIÓN DEL CRM	BASE DE DATOS DE CLIENTES ACTUALES Y NUEVOS	ELABORACIÓN DE LA BASE DE DATOS	PORCENTAJE DE AVANCE DE EJECUCIÓN
	C3	POSICIONAMIENTO DE MARKETING	MANEJO DE REDES DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	NÚMERO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	NUMERO DE ALIANZAS ANUALES
			DIFERENCIACIÓN DE CLIENTES	PORCENTAJE DE CLIENTES DIFERENCIADOS	PORCENTAJE
			PUBLICIDAD EN MEDIOS	INVERSIÓN EN PUBLICIDAD	DÓLARES INVERTIDOS
PROCESOS INTERNOS	PI1	INNOVAR Y MEDIR LA GESTIÓN	ESTABLECER CULTURA DE INNOVACIÓN	INNOVACIONES REALIZADAS	NUMERO DE INNOVACIONES
	PI2	CREAR DE PROCESOS ESTANDARIZADOS	ESTANDARIZACIÓN DE PRODUCTOS Y PROTOCOLOS DE SERVICIOS	CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA DE ESTANDARIZACIÓN	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO					
	AC1	CAPACITACIÓN INTERNA	CAPACITACIONES INTERNAS	NÚMERO DE CAPACITACIONES INTERNAS	NÚMERO DE CAPACITACIONES
	AC2	CAPACITACIÓN EXTERNA	CAPACITACIONES EXTERNAS	NÚMERO DE CAPACITACIONES EXTERNAS	NÚMERO DE CAPACITACIONES

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

### **5.9.7. Determinación de Metas Anuales relacionadas con los indicadores**

A partir de la información sobre: objetivos estratégicos, estrategias e indicadores, se procede a definir las metas anuales relacionadas con los indicadores.

**Tabla 5-5: Determinación de Metas Anuales relacionadas con los indicadores**

DETERMINACIÓN DE INDICADORES Y METAS ANUALES RELACIONADAS CON LAS ESTRATEGIAS				
NUM_OBJ	ESTRATEGIAS	INDICADORES	TIPO DE MEDICIÓN	META
F1	INCREMENTAR FACTURACIÓN DE CLIENTES ACTUALES	PORCENTAJE DE INCREMENTO DE VENTAS	PORCENTAJE DE INCREMENTO	25%
	DISMINUCIÓN DE DÍAS DE CARTERA	NÚMERO DE DIAS DE CARTERA	MÁXIMO DE DÍAS DE CARTERA	25
F2	FACTURACIÓN DE NUEVOS CLIENTES	INCREMENTO DE FACTURACIÓN	PORCENTAJE POR CLIENTE	30000
	DEFINICIÓN DE INVERSIONES	EJECUCIÓN PLAN DE INVERSIONES	PORCENTAJE DE AVANCE DE EJECUCIÓN	100%
F3	PLAN DE COMISIONES Y REFERIDOS	EJECUCIÓN PLAN DE COMISIONES Y REFERIDOS	PORCENTAJE DE AVANCE DE EJECUCIÓN	100%
	PORCENTAJE DE RENTABILIDAD ALCANZADA	PORCENTAJE DE RENTABILIDAD	PORCENTAJE DE RENTABILIDAD	45%
	PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS	EJECUCIÓN DEL PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN DEL PLAN	100%

continúa



DETERMINACIÓN DE INDICADORES Y METAS ANUALES RELACIONADAS CON LAS ESTRATEGIAS				
NUM_OBJ	ESTRATEGIAS	INDICADORES	TIPO DE MEDICIÓN	META
C1	MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL Y CONSULTORÍA	ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN Y CONSULTORÍA	PORCENTAJE DE AVANCE DE EJECUCIÓN	100%
C2	BASE DE DATOS DE CLIENTES ACTUALES Y NUEVOS	ELABORACIÓN DE LA BASE DE DATOS	PORCENTAJE DE AVANCE DE EJECUCIÓN	100%
C3	MANEJO DE REDES DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	NÚMERO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	NUMERO DE ALIANZAS ANUALES	6
	DIFERENCIACIÓN DE CLIENTES	PORCENTAJE DE CLIENTES DIFERENCIADOS	PORCENTAJE	100%
	PUBLICIDAD EN MEDIOS	INVERSIÓN EN PUBLICIDAD	DÓLARES INVERTIDOS	2000
PI1	ESTABLECER CULTURA DE INNOVACIÓN	INNOVACIONES REALIZADAS	NUMERO DE INNOVACIONES	3
PI2	ESTANDARIZACIÓN DE PRODUCTOS Y PROTOCOLOS DE SERVICIOS	CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA DE ESTANDARIZACIÓN	PORCENTAJE DE EJECUCIÓN	100%
AC1	CAPACITACIONES INTERNAS	NÚMERO DE CAPACITACIONES INTERNAS	NÚMERO DE CAPACITACIONES	10
AC2	CAPACITACIONES EXTERNAS	NÚMERO DE CAPACITACIONES EXTERNAS	NÚMERO DE CAPACITACIONES	3

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

### **5.9.8. Determinación de Iniciativas relacionadas con los objetivos**

A partir de la información sobre: objetivos estratégicos, estrategias, indicadores y metas, se procede a definir las iniciativas relacionadas con los objetivos.

**Tabla 5-6: Determinación de Iniciativas relacionados con los objetivos**

<b>DETERMINACIÓN DE INICIATIVAS PARA LOS OBJETIVOS</b>		
<b>N.-</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INICIATIVAS</b>
<b>F1</b>	<b>INCREMENTAR DE VENTAS</b>	AMPLIAR LA CARTERA DE CLIENTES
		VISITAS A CLIENTES POTENCIALES
		LOGRAR POSICIÓN Y MARCA
<b>F2</b>	<b>REALIZAR PLANES DE INVERSIÓN</b>	DEFINIR MONTO A INVERTIRSE
		DEFINIR CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO
<b>F3</b>	<b>OBTENER RENTABILIDAD ADECUADA</b>	OPTIMIZACIÓN DE INGRESOS Y EGRESOS
		A CONSEGUIR CON EL RESTO DE INICIATIVAS
<b>C1</b>	<b>SATISFACER AL CLIENTE</b>	MEJORA DE PRODUCTOS
		MEJOR SERVICIO
<b>C2</b>	<b>CREACIÓN DE CRM</b>	ADQUIRIR SOFTWARE
		PROMOCIONAR LAS INSCRIPCIONES
		DEFINICIÓN DE PARÁMETROS
<b>C3</b>	<b>POSICIONAMIENTO DE MARKETING</b>	PUBLICIDAD
		PLAN DE COMUNICACIÓN
		PLAN DE MARKETING

<b>DETERMINACIÓN DE INICIATIVAS PARA LOS OBJETIVOS</b>		
<b>N.-</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INICIATIVAS</b>
<b>PI1</b>	<b>INNOVAR Y MEDIR LA GESTIÓN</b>	REALIZAR BENCHMARKING
		DEFINIR UNA LISTA DE CAMBIOS
		ELABORAR UN PLAN DE MEJORAMIENTO
<b>PI2</b>	<b>CREAR DE PROCESOS ESTANDARIZADOS</b>	REALIZAR UN MAPEO DE PROCESOS
		CADENAS DE VALOR
		ANALIZAR PUNTOS CRÍTICOS
<b>AC1</b>	<b>CAPACITACIÓN INTERNA</b>	DEFINIR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN INTERNA
		PLAN DE CAPACITACIÓN
		ESTUDIO DE CLIMA LABORAL
		COMUNICACIÓN DEL CMI A TODO EL PERSONAL
<b>AC2</b>	<b>CAPACITACIÓN EXTERNA</b>	DEFINIR NECESIDADES DE CAPACITACIÓN INTERNA
		PLAN DE CAPACITACIÓN

**Fuente:** Investigación Realizada

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

### **5.9.9. Cuadro de Mando Integral**

Con todos los elementos necesarios definidos, se procede a integrarlos con el fin de construir el cuadro de mando integral (CMI), el mismo que también servirá para comunicar los resultados, realizar el seguimiento de cumplimiento de las metas, analizar y tomar las decisiones correspondientes.

Tabla 5-7: Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL METAS - RESULTADOS - CUMPLIMIENTO					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTIÓN	META	RESULTADO	CUMPLIMIENTO / ACCIÓN RECOMENDADA	
INCREMENTAR DE VENTAS	PORCENTAJE DE INCREMENTO DE VENTAS	25%	25%		98% El responsable debe seguir monitoreando
	NÚMERO DE DIAS DE CARTERA	25	25		101% El responsable debe seguir monitoreando
REALIZAR PLANES DE INVERSIÓN	INCREMENTO DE FACTURACIÓN	30000	30000		100% El responsable debe seguir monitoreando
	EJECUCIÓN PLAN DE INVERSIONES	100%	92%		92% El responsable debe decidir acciones correctivas
OBTENER RENTABILIDAD ADECUADA	EJECUCIÓN PLAN DE COMISIONES Y REFERIDOS	100%	93%		93% El responsable debe decidir acciones correctivas
	PORCENTAJE DE RENTABILIDAD	45%	45%		100% El responsable debe seguir monitoreando
	EJECUCIÓN DEL PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS	100%	97%		97% El responsable debe seguir monitoreando

Tabla 5-8: Resultados, cumplimiento

CUADRO DE MANDO INTEGRAL METAS - RESULTADOS - CUMPLIMIENTO						
SATISFACER AL CLIENTE	ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN Y CONSULTORÍA	100%	96%		96%	El responsable debe seguir monitoreando
CREACIÓN DE CRM	ELABORACIÓN DE LA BASE DE DATOS	100%	93%		93%	El responsable debe decidir acciones correctivas
POSICIONAMIENTO DE MARKETING	NÚMERO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	6	5		83%	Reunión urgente del equipo responsable para decidir acciones correctivas
	PORCENTAJE DE CLIENTES DIFERENCIADOS	100%	95%		95%	El responsable debe seguir monitoreando
	INVERSIÓN EN PUBLICIDAD	2000	1500		75%	Reunión urgente del equipo responsable para decidir acciones correctivas
INNOVAR Y MEDIR LA GESTIÓN	INNOVACIONES REALIZADAS	3	4		133%	El responsable debe seguir monitoreando
CREAR PROCESOS ESTANDARIZADOS	CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA DE ESTANDARIZACIÓN	100%	96%		96%	El responsable debe seguir monitoreando
CAPACITACIÓN INTERNA	NÚMERO DE CAPACITACIONES INTERNAS	10	9		90%	El responsable debe decidir acciones correctivas
CAPACITACIÓN EXTERNA	NÚMERO DE CAPACITACIONES EXTERNAS	3	2		67%	Reunión urgente del equipo responsable para decidir acciones correctivas

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)



Tabla 5-9: Cumplimiento de perspectivas










CUADRO DE MANDO INTEGRAL CUMPLIMIENTO PERSPECTIVAS Y GLOBAL		
PERSPECTIVAS	CUMPLIMIENTO / ACCIÓN RECOMENDADA	
FINACIERA	 97.40%	El responsable y el director de área deben seguir monitoreando
CLIENTES	 94.80%	El responsable y el director de área deben tomar acciones correctivas
PROCESOS INTERNOS	 114.67%	El responsable y el director de área deben seguir monitoreando
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	 78.33%	Reunión urgente del director de área y su equipo para decidir acciones correctivas

EMPRESA CONSULTORA	CUMPLIMIENTO / ACCIÓN RECOMENDADA	
EVALUACIÓN HOLÍSTICA	 96.30%	El responsable y el gerente general deben seguir monitoreando

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

Tabla 5-10: Condicionantes, semáforo

SEMAFORO - CONDICIONANTES		
INDICADORES DE GESTIÓN		El responsable debe seguir monitoreado.
		El responsable debe decidir acciones correctivas.
		Reunión urgente del equipo responsable para decidir acciones correctivas.
PERSPECTIVAS		El responsable y el director de área deben seguir monitoreando
		El responsable y el director de área deben tomar acciones correctivas
		Reunión urgente del director de área y su equipo para decidir acciones correctivas.
EMPRESA GLOBAL		El responsable y el gerente general deben seguir monitoreando
		El responsable y el gerente general deben tomar acciones correctivas
		Reunión urgente del gerente general y su equipo para decidir acciones correctivas.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** ERAZO, Eliecer (2014)

Tabla 5-11: Datos y cálculos de indicadores

DATOS Y CÁLCULOS DE LOS INDICADORES							
ITEMS	AÑO ANTERIOR		AÑO ACTUAL		INDICADORES DE GESTIÓN	RESULTADO	META
VENTAS	325000	DATO	405000	DATO	PORCENTAJE DE INCREMENTO DE VENTAS	25%	25%
CUENTAS POR COBRAR	14000	DATO	28500	DATO	NÚMERO DE DIAS DE CARTERA	25	25
NÚMERO DE CLIENTES	100	DATO	200	DATO	INCREMENTO DE FACTURACIÓN	30000	30000
FACTURACIÓN DE CLIENTES NUEVOS	10%	AVANCE	60000	AVANCE	EJECUCIÓN PLAN DE INVERSIONES	92%	100%
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO PLAN DE INVERSIONES	10%	AVANCE	92%	AVANCE	EJECUCIÓN PLAN DE COMISIONES Y REFERIDOS	93%	100%
PORCENTAJE DE AVANCE PLAN COMISIONES		AVANCE	93%	AVANCE			
RENTABILIDAD		DATO	45%	DATO	PORCENTAJE DE RENTABILIDAD	45%	45%
PORCENTAJE CUMPLIMIENTO PLAN COSTOS		AVANCE	97%	AVANCE	EJECUCIÓN DEL PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS	97%	100%
PORCENTAJE DE IMPLANTACIÓN MODELO DE GESTIÓN		AVANCE	96%	AVANCE	ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN Y CONSULTORÍA	96%	100%
PORCENTAJE DE IMPLANTACIÓN DE LA BASE DE DATOS		AVANCE	93%	AVANCE	ELABORACIÓN DE LA BASE DE DATOS	93%	600%
NÚMERO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS		DATO	6	DATO	NÚMERO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	6	6
					PORCENTAJE DE CLIENTES DIFERENCIADOS	93%	100%
NÚMERO DE CLIENTES DIFERENCIADOS	190	DATO	185	DATO	INVERSIÓN DE PUBLICIDAD/CLIENTE NUEVO	1850	2000
					INNOVACIONES REALIZADAS	4	3
PUBLICIDAD (\$ MILES)	1500	DATO	1850	DATO	CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA DE ESTANDARIZACIÓN	96%	100%
CLIENTES NUEVOS		DATO	2	DATO	NÚMERO DE CAPACITACIONES INTERNAS	9	10
NÚMERO DE INNOVACIONES		DATO	4	DATO	NÚMERO DE CAPACITACIONES EXTERNAS	2	3
PORCENTAJE CUMPLIMIENTO CRONOGRAMA		AVANCE	96%	AVANCE			
# CAPACITACIONES INTERNAS REALIZADAS		DATO	9	DATO			
# CAPACITACIONES EXTERNAS REALIZADAS		DATO	2	DATO			

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: ERAZO, Eliecer (2014)

## **CAPÍTULO VI**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. Conclusiones**

Una vez que se ha concluido con el presente trabajo investigativo; es decir, se han desarrollado los procesos de la planificación estratégica y de cuadro de mando integral para una empresa consultora en el desarrollo del Talento Humano, y analizada la propuesta en todo su contexto, permite llegar a las siguientes conclusiones:

- A sabiendas que "el Talento Humano es el activo más importante de toda empresa", toda empresa que se dedique a la consultoría en el desarrollo del talento humano debe llevar a cabo sus propios procesos de planificación estratégica y de desarrollo del cuadro de mando integral para asegurar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos; además, debe insistir a los directivos de las empresas a las cuales está brindando sus servicios de consultoría que lleven a cabo los procesos de desarrollo e implementación de la PE y del CMI.
- Los diferentes procesos de planificación estratégica vistos en la investigación bibliográfica al igual que el de Chiavenato, I. (2006), utilizado en el presente

trabajo, deben ser tomados como sugerencias de caminos a seguir, porque a la hora de llevar a la práctica el desarrollo de dicha planificación, este debe ser ejecutado en forma específica para la empresa motivo del trabajo, debido a que cada empresa tiene sus propios entornos: externo e internos.

- El CMI desarrollado en el presente trabajo es específico para una empresa consultora en desarrollo del Talento Humano, es necesario y prioritario implementarlo para asegurar los cumplimientos de metas y objetivos estratégicos de la empresa, también sirve para tomar acciones correctivas en caso de que uno o varios resultados sean inferiores a los de sus propias metas. No olvidar que “ganar dinero es la meta de toda empresa”.
- Si bien es cierto que en la actualidad existe en el mercado software genérico para diferentes tipos de empresas; sin embargo, es concluyente que la empresa debe contratar la provisión de un software específico de acuerdo a sus necesidades y requerimientos actuales, con previsión para planes futuros ya sea de posibles ampliaciones, de incremento de cartera de productos o de aplicación de estrategias de integración vertical.
- El Mapa Estratégico, permite visualizar, mediante flechas, las relaciones de **causa y efecto** y al igual de lo que se manifiesta en Kaplan, R & Norton, D (2004), se concluye que operativamente se inician desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, continúan hacia arriba a la perspectiva de procesos internos, luego a la de los clientes y finalmente a la financiera y la definición de los objetivos estratégicos por perspectivas se lo realiza en sentido contrario al

descrito anteriormente; por lo tanto, se inicia en la perspectiva financiera continúa hacia abajo, con la perspectiva de los clientes, luego con la de procesos internos y finalmente con la de aprendizaje y crecimiento.

- En el Mapa Estratégico del cuadro de mando integral, al observar las flechas que representan las relaciones de **causa-efecto** entre objetivos de las 4 perspectivas del mapa, se puede concluir que el logro de los objetivos de la perspectiva financiera depende en gran parte de que se cumplan los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que en si constituye la base del mapa estratégico.

## 6.2. Recomendaciones

Luego de concluir con el análisis de la planificación estratégica, del cuadro de mando integral y de la propuesta resultante en el presente trabajo, se debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- La alta dirección debe asumir el compromiso de su total e irrestricto apoyo a la implementación tanto de las estrategias definidas como del cuadro de mando integral desarrollado, por cuanto posee el poder administrativo para tomar las decisiones necesarias para dictar las políticas, cambiar las estructuras, sobre todo la funcional; aprobar los diferentes planes operativos, principalmente los de capacitación y motivación del talento humano y finalmente aprobar los presupuestos requeridos para la implementación de la PE y del CMI.

- Para el desarrollo de los procesos tanto de la planificación estratégica como del cuadro de mando integral, es altamente recomendable contar con la participación de todos los estamentos de la empresa con el fin de tener información de primera mano, el compromiso directo de los responsables de la ejecución de los planes y la comunicación inmediata a todo el personal de la empresa porque el CMI es un sistema de: gestión, control y comunicación.
- La alta administración de la empresa debe realizar los esfuerzos necesarios para proveer de un software de implementación del CMI, adecuado y específico para la empresa, de tal manera que se puedan tener datos de los resultados obtenidos en tiempo virtual y proveer de la información necesaria para que se tomen decisiones y acciones correctivas oportunas, en casos de emergencia o urgencia.
- La empresa consultora debe proveer de todos los recursos necesarios para que su talento humano se encuentre altamente capacitado y motivado por dos razones: la una porque de su rendimiento depende, de acuerdo a las relaciones causa-efecto del mapa estratégico; el que se vayan cumpliendo los objetivos de las siguientes perspectivas, desde abajo hacia arriba; la otra razón, es porque el talento humano de la empresa consultora va a trabajar en el desarrollo del talento humano de la empresa cliente; por lo tanto, la empresa consultora debe realizar la inversión necesaria para que se cumplan los objetivos de su perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

## Bibliografía

- Chang, R. (2006). *Mejora Continua de Procesos* (3ra ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, I. (. (2006). *Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones* (2da ed.). México: Editorial Mc Graw Hill.
- Dess, G. &. (2011). *Administración Estratégica*, (5ta ed.). Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Fernández, A. (2001). *Claves para la Implantación del Cuadro de Mando Integral* (1ra ed.). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Fred, D. 1. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14ta ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Editorials.
- Fred, G. (2005). *Mejora Continua de Procesos*. (2da ed.). Barcelona: Gestión 2000 S. A.
- Gilbert, D. (2010). *Bases de la Administración y su aplicación* (6ta ed.). México: Pearson.
- Hernández, R. F. (2010). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). Mexico, D.F.: Mc Graw Hill.
- Hill, C. &. (2010). *Administración Estratégica* (6ta ed.). Barcelona, España: McGraw Hill.
- Kaplan, R. &. (2013). *Cuadro de Mando Integral* (1ra ed.). Barcelona, España: Ediciones Gestión.
- Keller, K. (2008). *Administración Estratégica de Marca* (3ra ed.). México: 3ra Edición. Pearson.
- Mariño, H. (2005). *La Gerencia de Procesos*. (2da ed.). Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A.

- Muñiz, L. (2000). *Cuadro de Mando Integral* (1era ed.). Barcelona: Profit.
- Navarro, E. (2009). *Gestión y Reingeniería de Procesos* (1era ed.). Buenos Aires: El Cid Editor S.A.
- Porter, M. (2010). *Estrategia Competitiva* (1era ed.). México D.F: Editorial continental.
- Posso, M. (2006). *Metodología para el Trabajo de Grado. Ecuador. NINA Comunicaciones* (3era ed.). Ibarra: NINA comunicaciones.
- Sosa, P. (2006). *Conceptos y Herramientas para la Mejora Continua* (1era ed.). México: Editorial Limusa S. A.
- Stoner, J. F. (2005). *Administración* (6ta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Wheelen, T. &. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios* (10ma ed.). Mexico D.F.: Prentice Hall and Pearson Education.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### CUESTIONARIO PARA SOCIOS Y CONSULTORES

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Entrevista - Cuestionario dirigido a los Socios y Consultores de una Empresa  
Consultora en el Desarrollo del Talento Humano.**

**Instrumento.-** Cuestionario estructurado de preguntas abiertas y criterio propio.

**Objetivo.-** Recolectar datos e información suficiente y competente referente a la Planificación Estratégica de una Empresa Consultora en el Desarrollo del Talento Humano.

**Instrucciones.-** Conteste cada una de las interrogantes de forma abierta, basado en el criterio propio.

Buenos Días / Tardes, mediante la presente encuesta propendemos recopilar información competente y real. Por favor sea usted tan amable de contestar las preguntas enlistadas con respecto al tema de investigación.

**1.- Para usted: ¿ En que consiste un Análisis F.O.D.A.?**

**2.- ¿Describa de forma puntual las fortalezas con las que cuenta la empresa?**

**3.- ¿Escriba de forma concreta las debilidades de la empresa?**

**4.- ¿Enliste de forma concreta las amenazas del entorno en donde se desenvuelve la empresa?**

**5.- ¿Describa las oportunidades que presenta el entorno para la empresa?**

**6.- Desarrolle de forma breve la situación de la empresa frente a los siguientes elementos correspondientes al Análisis P.E.S.T.**

**Político:**

**Económico:**

**Social:**

**Tecnológico:**

*Michael Porter propone una serie de elementos para el análisis integral de la situación de las empresas. Sabido esto conteste las siguientes preguntas.*

**7.- ¿En qué forma cree usted que la competencia entrante y la existente afecta el accionar de la empresa?**

**8.- ¿Defina el poder que ejercen los clientes en la empresa y su actuar en el ámbito empresarial?**

**9.- ¿A su criterio como cree que se encuentra la empresa en cuanto a innovación de productos y servicios?**

**10.- ¿Describa de forma concreta cual es la posición de la empresa realizando una comparativa con los competidores del entorno?**

**11.- ¿Describa el segmento de mercado en el cual actúa la empresa, y como se desenvuelve la organización en él?**

## **Planificación Estratégica**

**12.- ¿Cuenta la empresa con un Plan Estratégico que guie su accionar en el entorno económico?**

**13.- ¿Describa los productos y servicios de la empresa, haciendo hincapié en sus atributos y cualidades?**

**14.- ¿Cuál es la razón de ser de la empresa en el presente, y cuál cree usted que sería la misión de la empresa en años futuros (Misión)?**

**15.- ¿Desarrolle de forma concreta cuál es su percepción de la empresa a futuro (Visión)?**

**16.- ¿De acuerdo a su criterio, cuales son los Valores Corporativos que norman las actividades de la empresa?**

**17.- ¿Cree usted que los objetivos fijados a nivel empresarial, enfocan la actividad de la empresa hacia la excelencia organizacional?**

**18.- ¿Cuáles son las estrategias con las que trabaja la empresa, y como cree usted que dichas estrategias influyen en el desempeño organizacional?**

**19.- ¿Podría proponer estrategias enfocadas a futuro que guíen a la empresa al logro del éxito empresarial?**

***EL INVESTIGADOR GARANTIZA LA ÉTICA PROFESIONAL RESPECTIVA***

## ANEXO 2

## MATRICES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DE CUADRO DE

## MANDO INTEGRAL

## MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

Factores Externos Claves		Peso (0,1 a 1)	Clasificación	Peso Ponderado	
<b>OPORTUNIDADES</b>					
1	C	<b>Factores Internos Claves</b>		<b>Peso (0,1 a 1)</b>	
2	N	<b>FORTALEZAS</b>		<b>Clasificación</b>	
3	N			<b>Peso Ponderado</b>	
1	C	Visión estratégica del negocio	0.2	4 3	0.3 0.80
4	N	Enfoque empresarial en temáticas de desarrollo organizacional	0.2	4	0.8 -
2	N	Calidad de productos, atención y servicio al cliente	0.1	3 3	0.3 0.30
3	N	Personal competente	0.10	3 3	0.3 0.30
1	C	Competencia agresiva en el medio de consultoría	0.1	3	0.3
4	N	Ambiente de crecimiento y motivación	0.05	2	0.10
2	N	Manejo empírico de las empresas en el área del Talento Humano	0.1	3	0.3
5	N	Definición de una estrategia comercial	0.10	3	0.30
3	N	Sector sensible a la economía del país			0.10
4	C	<b>DEBILIDADES</b>			
		<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>3</b>	<b>3.50</b>
1	C	Ambigüedad de los roles y funciones en las jefaturas	0.05	2	0.1
2	N	Documentación de productos	0.05	2	0.1
3	N	Falta de medición, indicadores de gestión	0.1	3	0.3
4	N	Comunicación interna	0.1	3	0.3
5	N	Definición de políticas internas			
		<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.10</b>

## MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

## MATRIZ FODA

	FORTALEZAS: F	DEBILIDADES: D
1	Visión estratégica del negocio	Ambigüedad de los roles y funciones en las jefaturas
2	Calidad de productos, atención y servicio al cliente	Documentación de productos
3	Personal competente	Falta de medición, indicadores de gestión
4	Ambiente de crecimiento y motivación	Comunicación interna
5	Definición de una estrategia comercial	Definición de políticas internas
OPORTUNIDADES: O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Crecimiento del sector empresarial	Fortalecer la visión estratégica para el crecimiento empresarial (F1-O1)	Realizar indicadores de gestión para el seguimiento del sector empresarial y la consultora (O1-D3)
Nuevas metodologías para consultoría	Contratar un personal competente para el uso de nuevas metodologías de consultoría (F3-O2)	Crear una cartera de productos con nuevas metodologías de consultoría y Ntics (O2-D2)
Necesidad creciente de los productos ofrecidos en empresas públicas y privadas	Definir una estrategia comercial para captar clientes en empresas públicas y privadas (O3-F5)	n/d
Enfoque empresarial en temáticas de desarrollo organizacional	Establecer el desarrollo organizacional utilizando el conocimiento del personal capacitado y competente (O4;F3)	Elaborar las políticas internas para el mejor desarrollo organizacional (O4-D4)
AMENAZAS: A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Competencia agresiva en el medio de consultoría	Crear una visión estratégica de negocio contra la competencia agresiva (A1-F1)	Ofertar una cartera de productos competitivos contra la competencia agresiva de consultoría (A1-D2)
Manejo empírico de las empresas en el área del Talento Humano	Contrarrestar el manejo empírico de las empresas consultoras con personal competente y capacitado(A2-F3)	Definir roles y funciones en las jefaturas para el manejo profesional en áreas del Talento Humano (D1-A2)
Sector sensible a la economía del país	n/d	n/d
Competidores con larga trayectoria en el mercado	Realizar una estrategia comercial fuerte y de largo plazo contra los competidores de larga trayectoria (A4-F5)	n/d

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE FACTORES CLAVE VERSUS ESTRATEGIAS

		fortalecer la visión estratégica para el crecimiento empresarial (F1-O1)		Contratar un personal competente para el uso de nuevas metodologías de consultoría (F3-O2)		Establecer el desarrollo organizacional utilizando el concimiento del personal capacitado y competente (O4;F3)		Realizar indicadores de gestión para el seguimiento del sector empresarial y la consultora (O1-D3)		elaborar las políticas internas para el mejor desarrollo organizacional (O4-D4)		contrarestar el manejo empírico de las empresas consultoras con personal competente y capacitado(A2-F3)		Realizar una estrategia comercial fuerte y de largo plazo contra los competidores de larga trayectoria (A4-F5)		ofertar una cartera de productos competitivos contra la competencia agresiva de consultoría (A1-D2)		Definir roles y funciones en las jefaturas para el manejo profesional en áreas del Talento Humano (D1-A2)			
		<b>FACTOR CLAVE</b>																			
		<b>OPORTUNIDADES</b>																			
		Peso	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
1	Crecimiento del sector empresarial	0.20	4.00	0.80	4.00	0.80	4.00	0.80	2.00	0.40	2.00	0.40	2.00	0.40	1.00	0.20	3.00	0.60	1.00	0.20	
2	Nuevas metodologías para consultoría	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	3.00	0.30	1.00	0.10	1.00	0.10	4.00	0.40	2.00	0.20	3.00	0.30	2.00	0.20	
3	Necesidad creciente de los productos ofrecidos en empresas públicas y privadas	0.20	3.00	0.60	3.00	0.60	2.00	0.40	3.00	0.60	2.00	0.40	3.00	0.60	3.00	0.60	4.00	0.80	1.00	0.20	
4	Enfoque empresarial en temáticas de desarrollo organizacional	0.20	3.00	0.60	2.00	0.40	2.00	0.40	1.00	0.20	2.00	0.40	2.00	0.40	2.00	0.40	2.00	0.40	2.00	0.40	
		<b>AMENAZAS</b>																			
1	Competencia agresiva en el medio de consultoría	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	4.00	0.40	2.00	0.20	3.00	0.30	4.00	0.40	3.00	0.30	4.00	0.40	2.00	0.20	
2	Manejo empírico de las empresas en el área del Talento Humano	0.05	2.00	0.10	1.00	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15	4.00	0.20	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15	
3	Sector sensible a la economía del país	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	1.00	0.10	
4	Competidores con larga trayectoria en el mercado	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15	2.00	0.10	3.00	0.15	2.00	0.10	4.00	0.20	3.00	0.15	2.00	0.10	
		<b>FORTALEZAS</b>																			
1	Visión estratégica del negocio	0.1	4.00	0.40	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	
2	Calidad de productos, atención y servicio al cliente	0.2	4.00	0.80	3.00	0.60	4.00	0.80	2.00	0.40	3.00	0.60	3.00	0.60	3.00	0.60	4.00	0.80	1.00	0.20	
3	Personal competente	0.1	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40	2.00	0.20	3.00	0.30	4.00	0.40	2.00	0.20	3.00	0.30	2.00	0.20	
4	Ambiente de crecimiento y motivación	0.1	3.00	0.30	3.00	0.30	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	
5	Definición de una estrategia comercial	0.1	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20	3.00	0.30	1.00	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	2.00	0.20	1.00	0.10	
		<b>DEBILIDADES</b>																			
1	Ambigüedad de los roles y funciones en las jefaturas	0.1	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	4.00	0.40	
2	Documentación de productos	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10	3.00	0.15	2.00	0.10	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15	2.00	0.10	
3	Falta de medición, indicadores de gestión	0.05	4.00	0.20	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10	3.00	0.15	3.00	0.15	2.00	0.10	
4	Comunicación interna	0.1	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	
5	Definición de políticas internas	0.1	3.00	0.30	2.00	0.20	2.00	0.20	1.00	0.10	4.00	0.40	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	2.00	0.20	
		<b>SUMA DEL PUNTAJE TOTAL DEL GRADO DE ATRACCIÓN</b>																			
				5.95		5.30		5.45		3.80		4.75		5.00		4.65		5.65		3.65	

MATRIZ TABLA BALANCEADA DINÁMICA OPERACIONAL DE OBJETIVOS.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL METAS - RESULTADOS - CUMPLIMIENTO					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE GESTIÓN	META	RESULTADO	CUMPLIMIENTO / ACCIÓN RECOMENDADA	
INCREMENTAR DE VENTAS	PORCENTAJE DE INCREMENTO DE VENTAS	25%	25%		98% El responsable debe seguir monitoreando
	NÚMERO DE DIAS DE CARTERA	25	25		101% El responsable debe seguir monitoreando
REALIZAR PLANES DE INVERSIÓN	INCREMENTO DE FACTURACIÓN	30000	30000		100% El responsable debe seguir monitoreando
	EJECUCIÓN PLAN DE INVERSIONES	100%	92%		92% El responsable debe decidir acciones correctivas
OBTENER RENTABILIDAD ADECUADA	EJECUCIÓN PLAN DE COMISIONES Y REFERIDOS	100%	93%		93% El responsable debe decidir acciones correctivas
	PORCENTAJE DE RENTABILIDAD	45%	45%		100% El responsable debe seguir monitoreando
	EJECUCIÓN DEL PLAN DE REDUCCIÓN DE COSTOS	100%	97%		97% El responsable debe seguir monitoreando
SATISFACER AL CLIENTE	ELABORACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN Y CONSULTORÍA	100%	96%		96% El responsable debe seguir monitoreando
CREACIÓN DE CRM	ELABORACIÓN DE LA BASE DE DATOS	100%	93%		93% El responsable debe decidir acciones correctivas
POSICIONAMIENTO DE MARKETING	NÚMERO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	6	6		100% El responsable debe seguir monitoreando
	PORCENTAJE DE CLIENTES DIFERENCIADOS	100%	93%		93% El responsable debe decidir acciones correctivas
	INVERSIÓN EN PUBLICIDAD	2000	1850		93% El responsable debe decidir acciones correctivas
INNOVAR Y MEDIR LA GESTIÓN	INNOVACIONES REALIZADAS	3	4		133% El responsable debe seguir monitoreando
CREAR PROCESOS ESTANDARIZADOS	CUMPLIMIENTO DEL CRONOGRAMA DE ESTANDARIZACIÓN	100%	96%		96% El responsable debe seguir monitoreando
CAPACITACIÓN INTERNA	NÚMERO DE CAPACITACIONES INTERNAS	10	9		90% El responsable debe decidir acciones correctivas
CAPACITACIÓN EXTERNA	NÚMERO DE CAPACITACIONES EXTERNAS	3	2		67% Reunión urgente del equipo responsable para decidir acciones correctivas

### ANEXO 3

#### Planificación Estratégica IAEN



#### Taller de Trabajo en Equipo PEPSICO



### Taller de Ventas en BELCORP



### Taller de Presentaciones Efectivas de QUOLA

### Escuela de Facilitadores



Taller de Ventas con PNL NOVA/BANCO PICHINCHA



Taller de Manejo Emocional COPROGRESO

