

UNIVERSIDAD DR. JOSE MATIAS DELGADO
FACULTAD DE ECONOMIA, EMPRESA Y NEGOCIOS.



TESIS:

“Diseño de una guía para la implementación de la planeación estratégica y Balanced Scorecard, para incrementar la competitividad de la mediana empresa”

PRESENTADO POR:

Alfonso Adalberto Ayala Velásquez.	Carnet: 199700658
José Rigoberto Mejía Rodríguez.	Carnet: 198909559
Johanna Alejandra Quiteño Mata.	Carnet: 200100975

Para optar al grado de Licenciatura en Administración de
Empresas

ASESOR:

Ing. Roberto Dehais

LUGAR Y FECHA:

Antiguo Cuscatlán, 15 de Enero de 2009

INDICE

	No. PÁG.
INTRODUCCION	i
CAPÍTULO I	
1. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA MEDIANA EMPRESA EN EL SALVADOR	
1.1. Historia de las medianas empresas de El Salvador	1
1.2 Aporte de las medianas empresas a la Economía de El Salvador	7
1.3 Importancia de la mediana empresa en El Salvador	8
1.4 Situación actual de la mediana empresa de El Salvador	8
1.5 Impacto de la mediana empresa en la economía salvadoreña	9
1.6 La Matriz FODA para la Mediana Empresa en El Salvador	10
CAPITULO II	
2. MARCO TEORICO	
2.1 Planeación estratégica	15
2.1.1 Planeación y Estrategia	15
2.1.1.1 Concepto de Planeación	15
2.1.1.2 Concepto de Estrategia	15
2.1.2 Función de la Planeacion	16
2.1.3 Formas de la Planeación	16
2.1.3.1 Planeación Estratégica	17
2.1.3.2 Planeación Táctica	17
2.1.3.3 Planeación Operativa	17
2.1.4 Niveles Estratégicos y Planeación	18
2.1.4.1 Nivel Corporativo	18
2.1.4.2 Nivel de Negocios	19
2.1.4.3 Estrategias a Nivel Funcional	19
2.1.5 Niveles de Diversificación y Planeación	20
2.1.5.1 Ramo Único	20
2.1.5.2 Ramo Predominante	20
2.1.5.3 Ramos Afines	20
2.1.5.4 Ramos Diferentes	20
2.1.6 Fases de la Planeación Estratégica	21
2.1.6.1 Desarrollo de la Misión y Objetivos	21
2.1.6.2 Diagnóstico de Amenazas y Oportunidades	22
2.1.6.3 Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades	22
2.1.6.4 Desarrollo de Estrategias	22
2.1.6.5 Preparación de Plan Estratégico	23
2.1.6.6 Preparación de Planes Tácticos	23
2.1.6.7 Control y Diagnóstico de Resultados	23

2.2	Balanced Scorecard	24
2.2.1	Historia del Balanced Scorecard	24
2.2.2	Perspectivas del Balanced Scorecard	26
2.2.2.1	Perspectiva de Cliente	26
2.2.2.2	Perspectiva Interna del Negocio	26
2.2.2.3	Perspectiva Financiera	27
2.2.2.4	Perspectiva de la Innovación y el Aprendizaje	27
2.2.3	Objetivos del Balanced Scorecard	28
2.2.4	Beneficios del Balanced Scorecard	29
2.2.5	Herramientas del Balanced Scorecard	30
2.2.6	Limitaciones del Balanced Scorecard	31
2.2.7	Software y tecnología de información	31

CAPÍTULO III

3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.1.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	34
3.1.1.	Objetivo General	34
3.1.2.	Objetivos Específicos	34
3.2.	HIPÓTESIS	34
3.2.1.	Hipótesis General	34
3.2.2.	Hipótesis Específica	35
3.3	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	35
3.3.1.	Tipo de Investigación	35
3.3.1.1	Investigación Explorativa	35
3.3.2.	Fuente de Investigación	35
3.3.2.1	Fuentes Primarias	35
3.3.2.2	Fuentes Secundarias	35
3.3.3.	Método de Investigación	36
3.3.4.	Población a Investigar	36
3.3.5.	Determinación de la muestra	36
3.3.6.	Recolección de datos	36
3.3.7.	Presentación de los Datos	36
3.3.8.	Comprobación de Hipótesis	60

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones	61
4.2. Recomendación	61

CAPÍTULO V

5. DISEÑO DE UNA GUIA PARA LA IMPLEMENTACION DE LA PLANEACION ESTRATEGICA Y BALANCED SCORECARD, PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA.

5.1	Introducción	62
5.2	Descripción de la Guía	62
	5.2.1 Diagrama del Proceso de Implementación de la Guía	64
5.3	Objetivos de la Guía	65
	5.3.1 Objetivo General	65
	5.3.2 Objetivos Específicos	65
5.4	Etapas para la Elaboración del Mapa Estratégico y Cuadro De Mando Integral Estratégico	65
	5.4.1. Misión	66
	5.4.2. Visión	67
	5.4.3 Objetivos Estratégicos	68
	5.4.3.1 Identificar los Objetivos Estratégicos	68
	5.4.3.2 Ponderación y Selección de los objetivos Estratégicos	70
	5.4.4 Identificación de los indicadores para los objetivos Estratégicos	72
	5.4.4.1 Ponderación y selección de los indicadores Estratégicos	74
	5.4.5. Desarrollo de Metas e Impulsores para los Indicadores Seleccionados	76
	5.4.6. Mapa Estratégico y cuadro de Mando Integral	77
	5.4.7. Consideraciones finales a tomar en cuenta por los Medianos Empresarios para la Implementación de Balanced Scorecard	80

BIBLIOGRAFIA	81
---------------------	-----------

PAGINAS WEB	82
--------------------	-----------

ANEXOS	
---------------	--

INTRODUCCION

En el presente trabajo se muestra la realidad de El Salvador desde el principio del siglo XX y los cambios que el sector empresarial ha tenido que adoptar para poder lograr una competitividad, se ha desarrollado una investigación en la mediana empresa la cual tuvo como objetivo poder conocer la orientación de la gestión administrativa y sus resultados.

En el periodo en el que se desarrolla la investigación de campo de las medianas empresas en las áreas de comercio, industria, servicios y otros; teniéndose como base los conocimientos en la Planeación Estratégica y el Balanced Scorecard, se puede llegar a la conclusión de que es necesario diseñar una guía para la implementación de la Planeación Estratégica y el Balanced Scorecard para mejorar la competitividad de las medianas empresas en el mercado globalizado.

Durante el desarrollo se han tenido cinco etapas fundamentales: recopilación de datos históricos de las medianas empresas y su situación actual, conocimientos teóricos, investigación de campo, conclusiones y recomendaciones y la elaboración de la guía práctica como una herramienta para la permanencia y fortalecimiento de la mediana empresa en El Salvador.

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA MEDIANA EMPRESA EN EL SALVADOR

1.1. Historia de las medianas empresas de El Salvador

A principios del siglo XX, se dan las primeras bases para la industrialización, destacándose la producción de bebidas, alimentos, pequeñas fábricas de jabones y velas, unas a nivel artesanal y otras a nivel familiar.

El Gobierno de El Salvador, con el fin de incentivar el desarrollo industrial, fomentó la creación de obras de infraestructura, tales como: Caminos, puentes, puertos, etc.

En la década de los años 20's, la clase cafetalera tuvo un auge mayor que en años anteriores, debido a las exigencias del mercado internacional, lo que ocasionó un estancamiento en el desarrollo industrial. Posteriormente, en el año 1929, debido a la crisis capitalista mundial y las excesivas exigencias del café brasileño, los precios de este producto disminuyeron originando la crisis económica nacional. Por ende la capacidad de importar productos disminuyó, dando lugar a una demanda insatisfecha dentro del mercado nacional, lo que abrió en el país la posibilidad de iniciar un proceso de industrialización. Con las plantaciones de algodón existentes. La primera rama en aprovechar esta situación fue la textil. Como consecuencia del intento de golpe de estado que se dio en el año 1932, el Gobierno Salvadoreño, con el propósito de hacerle frente a la crisis provocada por el desempleo, adoptó una política agresiva de intervencionismo en la economía, tomando medidas que si bien contribuyeron a generar empleo, significaron un freno al desarrollo industrial. Entre esas medidas estuvo, la de impedir la mecanización de algunos sectores económicos a fin de evitar que se afectara la producción artesanal y el correspondiente desempleo que tal disminución conllevaría. Con este propósito se emitió una ley que prohibiría la

importación de maquinaria que desplazaría la mano de obra en los ingenios azucareros y en los beneficios algodoneros y además el establecimiento de fábricas de un capital mayor de ¢20,000 colones en la producción de calzado, artículos de metal o zinc, jabones y otros.

El Estado adoptó, a partir de 1948, una Política de Industrialización interna, con la que intentó dar el impulso inicial a esta actividad, para ello se pretendió transferir tecnología extranjera adecuada al contexto económico nacional, implicando la creación de empleos y mayor aprovechamiento de la infraestructura.

En cuanto a la evolución de la empresa salvadoreña, debe destacarse el “Proceso de Industrialización” que comenzó a gestarse en la década de los 50’s y que se fortaleció y benefició con la creación del Mercado Común Centroamericano.

En 1950 se creó la Comisión Hidroeléctrica del Río Lempa (CEL) y se estableció un programa para mejorar las vías de comunicación. La estructura Económica de El Salvador, estaba basada fundamentalmente en la Agro Exportación (Café y Algodón), la cual se fue modificando de acuerdo a las necesidades de implantar una estructura industrial que correspondiera a la dinámica del Sistema. La industria gozó de la protección aduanera al grabar con tasas altas al producto importado.

Entre las leyes, convenios, instituciones más importantes, decretadas en la década de 1950, con el fin de incentivar la industrialización se encuentran las siguientes:¹

¹ Hernández Fidel, Sebastián. “Un plan de adiestramiento y ventas y su aplicación a vendedores de la industria del comercio y servicio” tesis Universidad Tecnológica 2000 Facultad de Economía.

Ley y convenios	Año de creación
- Ley de Creación de la Dirección General de Comercio, Industria y Minería	1950
- Ley de Fomento de la Industria de Transformación	1952
- Ley de Industria Hotelera	1953
- Ley de Instituto de Fomento de la Producción	1955
- Ley de Creación de Instituto Centroamericano de Investigación y Tecnología Industrial	1955
- Ley de Prenda Agraria, ganadería industrial, reformada	1957
- Tratado Multilateral de libre comercio e integración económica Centroamericana	1958
- Convenio sobre régimen de industrias Centroamericanas de integración	1958
- Centro Nacional de Productividad (CENAP)	1959

De las Leyes antes mencionadas, la que sobresalió por los incentivos que proporcionó al desarrollo, fue la Ley de Fomento Industrial de Transformación, cuyo objetivo principal era fomentar las industrias que fabricaban bienes que no se produjeran en el país o que estuviera produciendo con sistemas de bajo rendimiento y en cantidades no suficientes para satisfacer la demanda nacional o para la exportación. Durante la vigencia de esta ley, se creó un número considerable de empresas, que durante el período 1950-1960 llegó a un total de 121.

El libre comercio Centroamericano vino a ampliar el mercado en cuyo ambiente se ubica el desarrollo del “modelo sustitutivo de importaciones” promovido por la CEPAL. La devaluación del dólar en 1967 repercutió en la economía salvadoreña pero sus efectos se hicieron sentir en 1973, la cual dio como resultado un fuerte incremento en los precios del petróleo, consumo vital para la industria nacional. Al mismo tiempo las materias primas importadas sufrieron fuertes incrementos en sus precios lo que repercutió en mayores costos al interior del sector industrial.

Otro aspecto muy importantes fue la implementación del Código de Comercio, en los años 70`s, iniciándose la identificación y diferenciación de las empresas, según su tamaño, el cual en los siguientes años, dio el concepto base para mejorar lo que consecuentemente se desarrolló en el Sector Empresarial

También para este mismo período, se creó el fondo de garantía para la pequeña industria (FOGAPI), cuyas facultades fueron empleadas para atender el transporte urbano. De acuerdo con la ley de fomento de las exportaciones, promulgada el 5 de septiembre de 1974, se creó por parte del gobierno la zona franca industrial y comercial de exportación “San Bartolo”, siendo uno de lo objetivos básicos la creación de fuentes de trabajo.

Pero debido a la necesidad de enfocar esfuerzos para atender ciertos sectores económicos, a mediados de los años setenta se dieron los primeros indicios de clasificación de las empresas por su tamaño, dando paso a la denominación de las medianas empresas como un tamaño que indicaba intermedio² entre los grandes empresarios y los pequeños. La situación de la mediana empresa salvadoreña se vio afectada a partir de 1979 por la agudización de la crisis política, la cual aceleró el proceso de debilitamiento de la economía. Esta crisis se caracterizó por tres fenómenos:

- La dependencia del sector externo para la inversión del capital.
- La incapacidad de desarrollar una industria nacional competitiva frente a la competencia extranjera.
- La creciente lucha armada.

En los 80's, se tenía identificado una cantidad moderada de Medianas Empresas, que como consecuencia de la Guerra Civil que afectó al país, tendieron a desaparecer o a reducir el número de las mismas. Para los años siguientes y específicamente después de la Firma de los Acuerdos de Paz, el comercio dio un impulso significativo para los empresarios, quienes al tener un ambiente estable, decidieron abrir empresas con la asesoría y apoyo de Entidades Gubernamentales, No Gubernamentales, Instituciones Financieras y otros.

En esta misma década, decayó notablemente el espíritu empresarial de los grandes inversionistas, por las condiciones políticas y sociales existentes, pero al mismo tiempo surgieron muchas pequeñas empresas y otras que se convirtieron en medianas. La mediana empresa ha sido un factor importante en la economía salvadoreña, ya que ha contribuido al incremento de la producción de bienes, comercialización y la generación de empleo; influyendo directamente en la vida económica social de los habitantes.

² Fuente: Entrevista, Lic. Claudia Najarro, Centro de Información y Documentación, Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, CONAMYPE, Marzo 2007

El impacto que tuvo en la economía salvadoreña la situación de esa época, trajo consigo la incertidumbre de los empresarios de invertir en ese sector. Sin embargo, en 1984 se da un cambio de gobierno el cual fue dirigido por el Ing. José Napoleón Duarte conllevando a cambios jurídicos, adoptando nuevas políticas económicas que llevaron a la modernización del sistema jurídico económico, con el fin de impulsar el desarrollo industrial del país. Los cambios fueron drásticos, pero se han mejorado paulatinamente. El gobierno, la empresa privada y el país superaron esas crisis creando condiciones mejores para la creación y reactivación de medianas empresas.

En general, el desarrollo de los sectores industriales y comerciales en El Salvador se iniciaron con pequeños empresarios que producían para cubrir parte de la demanda interna, surgiendo entre ellas algunas empresas que con una combinación eficiente de factores que lograban alcanzar algún nivel de progreso las cuales a través del tiempo, se integraron al grupo de las medianas y grandes empresas.

Entre las instituciones más importantes que sirven de apoyo a la pequeña y mediana empresa por parte del sector privado fueron: Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), Federación Nacional de Pequeña Empresa (FENAPES), Sociedad de Comerciantes Industriales Salvadoreños (SCIS) y Empresarios Juveniles. Muchas de ellas realizan la labor de apoyo mediante la organización de cursos, asistencia directa, formación de medianas empresas, charlas y financiamiento.

Dentro de las instituciones del sector estatal y mixto que se encuentran: la Federación de Cajas de Crédito (FEDECREDITO), la Federación de Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES), el Fondo de Garantía y Financiamiento de la Pequeña Empresa (FIGAPE) y el Centro Nacional de la Productividad; las tres primeras se dedicaban primordialmente al financiamiento, aunque prestaban algún servicio de asistencia técnica. La última, exclusivamente daba servicio técnico y capacitación.

Las instituciones coincidieron en la importancia del subsector en el futuro desarrollo del país. Para fortalecerlo, las organizaciones de apoyo prestaron un servicio complementario tales como financiamiento, asistencia técnica, capacitación, al mismo tiempo si era requerido por el usuario. Esto surgió de experiencias pasadas donde la falta de coordinación interinstitucional, los escasos recursos y la baja eficiencia y eficacia en la entrega de los servicios condujeron a resultados que impactaron muy poco a las pequeñas y medianas empresas, así como el desvió del apoyo a estos segmentos.

El panorama fue diferente para el período 1995-2000, ya que en el ámbito económico se hablaba de recesión. En 1995 el PIB Comercial era de ¢10,033.00 MM en el año 2000 era de ¢11,031.00 MM lo que representó un incremento de 9.95% (Casi 4 veces menos que el incremento obtenido durante el quinquenio anterior). Las Principales características del comportamiento económico, durante 1996 pueden resumirse en caída del Crecimiento Económico, el cual impactó considerablemente el desarrollo y evolución de la Mediana Empresa Salvadoreña³.

Para el período del 2000 al 2005, la Mediana Empresa tuvo un mayor auge, debido a la apertura comercial y al crecimiento del mercado interno, lo cual incentivó a las pequeñas empresas para que se convirtieran en Medianas y la creación de nuevas Medianas Empresas de los diferentes sectores.

1.2 Aporte de las medianas empresas a la Economía de El Salvador

Las medianas empresas en El Salvador, conforman un sector de suma importancia en la economía y la dinamizan con el aporte que representa en los ingresos a las familias Salvadoreñas. El monto de los salarios devengados por la población que trabaja en estos establecimientos y que se considera como personal ocupado y remunerado para el año 2004 ascendió a \$ 305,142,546

³ Fuente: Revista ECA # 57, UCA Editores

representando el 11.92% de los pagos totales en salarios generados para ese año (\$ 2,560,443,384) por toda la actividad económica de todas las empresas del país.

1.3 Importancia de la mediana empresa en El Salvador.

Con un promedio de 69 personas ocupadas por cada mediana empresa establecida en el país, este sector emplea a 53,347 personas representando el 1.96% de la población económicamente activa que para el año 2004, ascendió a 2,710,237 personas y un 2.11% de las personas con empleo de ese mismo año.

1.4 Situación actual de la mediana empresa de El Salvador.

Según los resultados de la Encuesta Dinámica Empresarial realizada por FUSADES, cuyo principal objetivo es monitorear el nivel de actividad de los sectores de la industria, construcción, comercio y servicio correspondiente al cuarto trimestre del 2002, se pudo determinar que el sector de la mediana empresa presentó una mejoría en los resultados obtenidos al compararlos con los registrados de julio a septiembre del mismo año, en tal sentido, las expectativas de los medianos empresarios son optimistas para el primer trimestre del 2003 y considera que la actividad del 2003 sería mejor respecto a la experimentada en el 2002.

Los factores que según la opinión de los empresarios del sector, influyeron negativamente fueron: La competencia, el bajo nivel registrado por la actividad económica e incremento de los costos. Los factores que influyeron positivamente en la actividad de los sectores fueron: Mercado y ventas, la calidad y buen servicio, la eficiencia y la organización.

Las Medianas Empresas son las que proporcionan mayores beneficios a la economía del país, ya que actualmente son generadores de empleo y contribuyen de gran forma al PIB, estas surgen debido al éxito que han tenido las pequeñas empresas en el manejo de los negocios, los cuales les han permitido irse

expandingo en capital de trabajo así como el número de empleados. La Mediana Empresa se considera parte del sector formal de la economía porque es aquí donde empiezan a definir cada uno de los puestos y el dueño ya no tiene que ejercer el manejo de varios puestos a la vez, sino que los mandos son delegados a personas que ya tienen un grado académico o conocimiento de las funciones que se van a realizar, por lo que se vuelven más competitivos dentro del mercado.

Para el año de 2004, el total de empresas constituidas en el país ascendió a 179,817 considerando la ocupación desde un empleado en adelante. Del segmento de la mediana empresa existían para ese entonces 776 empresas, distribuidas en todo el territorio nacional, representando un 0.43% de todas las empresas establecidas en el país. Geográficamente se establece la mayoría en los departamentos de La Libertad y San Salvador un total de 634 empresas equivalentes al 82% y el 84% de éstas (530) se concentran en el área metropolitana de San Salvador.

1.5 Impacto de la mediana empresa en la economía salvadoreña.

Considerando aspectos como el Aporte al PIB, la Población Ocupada y la actividad económica a la que se dedican, puede verse que en El Salvador la Mediana Empresa tiene un impacto directo en la economía, si bien el impacto es débil en términos de la generación de empleo y números de establecimientos, la estructura del empleo que prevalece actualmente, refleja las dificultades que encuentran las empresas para desarrollar la cooperación horizontal entre ellas, al estar marcadas, entre otros, por un sesgo tecnológico y una desarticulación importante, que lleva a las empresas de mayor tamaño a integrar verticalmente más que a buscar la articulación con empresas de menor tamaño.

Asimismo, la Mediana Empresa ha absorbido un buen número de la población ocupada del país, sin embargo, no se puede olvidar que hay ciertas limitaciones en la calidad del empleo que genera. Por otro lado, la mayoría de unidades económicas que pertenecen a este segmento empresarial encuentra muchas

dificultades para insertarse en la actividad productiva y competir en condiciones de igualdad.

En el caso de la mediana empresa, conforma el 0.43% del parque empresarial, según la encuesta Económica del 2005 realizada por el Ministerio de Economía, a través de la Dirección General de Estadísticas y Censos. Pero más allá de su contribución al empleo y a la producción, la importancia de la Mediana Empresa se encuentra en el desafío y rol que está llamada a jugar para el desarrollo económico y humano del país.

1.6 La Matriz FODA para la Mediana Empresa en El Salvador

El análisis FODA⁴ es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

En el análisis FODA existen cuatro variables, fortalezas y debilidades que son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

- Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que toma una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.
- Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

⁴ David, Fred R. Conceptos de Administración estratégica, Novena Edición 2003, Pearson educación, Mexico, 2003

- Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.
- Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.



En el esfuerzo de evaluación del ambiente externo, es donde se debe lograr identificar las oportunidades y amenazas para la empresa; no basta seguir las intuiciones o las apreciaciones superficiales de las condiciones que la afectarán, sino contar con información confiable y válida.

Para hacer la evaluación, se requiere información sobre los siguientes aspectos:

- a) los competidores directos e indirectos. Perfil y penetración en el mercado.
- b) Los clientes y sus características.
- c) Proceso de decisión de compra de los clientes.
- d) Poder de negociación de los clientes.
- e) Percepción de la necesidad del producto o servicio por parte de los clientes.
- f) Estructura y poder de negociación de los proveedores.
- g) Tamaño del mercado. En volumen y en dinero.

- h) Tasa de crecimiento que se está observando en el mercado.
- i) Segmentos de mercado que se pueden estructurar.
- j) Tasa de crecimiento en cada segmento que se identifique.
- k) Sensibilidad del mercado hacia la calidad y hacia los precios.
- l) Barreras de ingreso al sector en el que se compite.
- m) Importancia y valor de la tecnología en el diseño de la oferta y en la operación de los servicios.

La parte complementaria de la evaluación del entorno externo se refiere a las variables de naturaleza macro, que pueden afectar el desempeño del sector y a la Mediana Empresa en particular.

Al respecto se deben revisar sistemáticamente los siguientes factores:

a) Indicadores económicos claves: tasa de crecimiento de la economía (PIB) y del sector o sectores a los que se dirigen los productos o servicios; tasas de interés; tipo de cambio; inflación oficial y propia de los materiales e insumos que se utilizan en el sector; niveles de salarios; tasas de desempleo; finanzas públicas (déficit, política fiscal, balanza de pagos); inversiones directas locales y extranjeras en los sectores de interés.

b) Situación de la arena política que afecta el desempeño de los negocios, en los niveles municipal y estatal. En este punto es importante valorar las tendencias ideológicas que favorecen o perjudican acciones empresariales. Personalidad de los principales actores políticos y su peso relativo en las decisiones de gobierno. En este rubro, también se debe realizar un análisis de los aspectos laborales, primordialmente la fuerza de los sindicatos y que influye en las decisiones de inversión y crecimiento.

c) Aspectos jurídicos que sean vigentes o que estén en proceso de discusión y aprobación en los niveles correspondientes del poder legislativo, es conveniente ponderar el impacto que pueden tener los cambios en las leyes como las laborales o fiscales por ejemplo.

d) Demografía. Esta variable puede ser indicador significativo para el desarrollo de clientes en ciudades pequeñas y por lo tanto representar una oportunidad de negocio si empresas se desarrollan en esas ciudades.

e) Tendencias en los negocios. Los cambios en las formas y en la tecnología que utilizan las empresas, pueden ser fuente de oportunidades para la empresa.

En lo referente a la situación interna propia de la empresa, se deben obtener elementos suficientes, sustentados y válidos para identificar las fortalezas y debilidades. En esta parte del análisis es importante la objetividad por parte del empresario, porque de ello depende el grado de acierto en el diseño de las estrategias.

Se debe organizar la información para evaluar los siguientes aspectos:

- a) Ventajas competitivas, de cara al cliente, del producto o servicio ofrecido.
- b) Base de clientes. De cuantos clientes dependen los ingresos de la empresa. Especificar si existe dependencia de dos o tres clientes.
- c) Nivel de satisfacción y de lealtad de los clientes
- d) Política de precios - costos - márgenes.
- e) Fuerza de ventas y sus cualidades.
- f) Estrategias de promoción.
- g) Nivel jerárquico de los contactos para obtener contratos de servicios.
- h) Sistemas de operación del servicio.
- i) Gestión de la calidad del servicio.
- j) Niveles de calidad y su percepción de los clientes.
- k) Integración de la tecnología de información al servicio al cliente.
- l) Nivel de efectividad del abastecimiento de insumos.
- m) Capacidades y flexibilidad para crecer y absorber nuevas demandas.
- n) Situación financiera: liquidez, apalancamiento, rentabilidad. Ciclo económico del negocio.
- o) Facilidad y acceso a financiamiento.

- p) Sistemas de planeación y control financiero.
- q) Estructura organizacional.
- r) Sistemas administrativos (políticas, procedimientos, información).
- s) Rotación de personal.
- t) Nivel de las compensaciones al personal.
- u) Relaciones laborales
- v) Productividad del personal.
- w) Niveles de satisfacción del personal. Clima laboral favorable
- x) Experiencia de la dirección.
- y) Estilo de dirección. Autoritario o participativo.
- z) Procesos de decisiones directivas.
- aa) Talento de personal clave y su grado de lealtad.
- bb) Consistencia y alineamiento de los factores críticos.
- cc) Certificación de los procesos con ISO.

Tanto para la dimensión externa, como para la dimensión interna es conveniente ponderar cada factor para definir prioridades de los aspectos a atender con mayor esmero. Con base a toda esta evaluación de la situación del negocio se podrán decidir los objetivos y estrategias a implantar para un desempeño efectivo de la empresa en su conjunto.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. Planeación estratégica

Es el proceso de diagnosticar el entorno externo e interno de una organización estableciendo una visión y una misión para adecuar objetivo globales creando eligiendo y siguiendo estrategias generales a fin de asignar recursos para alcanzar las metas de la organización⁵.

2.1.1. Planeación y Estratégica

2.1.1.1. Concepto de planeación

La Planeación ha sido definida por muchos autores y resulta ser la acción de un conjunto de disposiciones adaptadas para la ejecución de un proyecto.

2.1.1.2. Concepto de estrategia

La significación de la palabra estrategia en el campo de la administración; es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de la acción a realizar. Una estrategia bien tomada pone o ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anteponerse a posibles cambios en su entorno y las acciones imprevistas de sus oponentes potenciales. La estrategia sirve para

⁵ Hellriegel, Jackson, Slocum. Administración, un enfoque basado en competencias Novena Edición 2002. Thomson Learning.

la toma de decisiones que moldea las verdaderas metas de una empresa y las que contribuirán a determinar los límites dentro de los cuales operan “La efectividad de una empresa se determina por las decisiones estratégicas”⁶

2.1.2. Función de la Planeación

Es la actividad ejercida por la gerencia u organismo directivo al hacer los requerimientos necesarios en análisis de situación, sobre la base de la misión encomendada, metas ó propósitos establecidos; analizando la situación existente de la empresa, del entorno en que se desarrolla, acciones que debiliten su actuar, haciendo análisis comparativos de sus competidores ya sea del mercado ó de servicios, con capital propio o adquirido por préstamo; a fin de proponer las acciones más rentable para el logro final del éxito en el desarrollo del proceso productivo.

La planeación es una función administrativa general básica, ya que establece el marco y rumbo de las funciones de organización, dirección y control. La planeación ayuda a descubrir nuevas oportunidades ante ponerse y evitar futuros problemas, idear cursos de acción eficaces (estratégicos y tácticos) y comprender las incertidumbres y los riesgos de las diversas opciones, también la planeación mejora las probabilidades de una organización /empresa a fin de que logre sus objetivos mediante la adaptación y la innovación para crear el cambio deseable, mejorar la productividad y mantener la estabilidad organizacional.

2.1.3. Formas de la Planeación

Existen diversas formas de planeación dependiendo de las necesidades empresariales algunas de ellas son:

⁶ (Mintzberg, Henry, Brian Quinn, James, Voyer, John, El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos, Prentice Hall Hispanoamérica, 1997, Págs. 5 y 6.)

2.1.3.1. Planeación Estratégica

La planeación estratégica da a conocer los marcos generales a largo plazo con una mayor dimensión de la asignación de recursos y niveles conjuntos a toda empresa para la duración en los mercados existentes y posibles con una visión explícita de las aspiraciones y propósitos perdurables durante muchas generaciones. Dando la preparación para cambios inesperados, graves y rápidos (Positivos o Negativos.) del entorno que ejerzan un efecto significativo en la organización y que exigen respuestas inmediatas. La planeación estratégica reúne el conjunto de planes, ordenes y acciones en un solo actuar acumulando sus interpretaciones⁷.

2.1.3.2. Planeación Táctica

Es el arte de combinar los recursos existentes de una empresa en su campo de acción para alcanzar los objetivos inmediatos a corto plazo que afianzara su estabilidad en el mercado bienes ó servicios. Consiste en tomar decisiones concretas, respuestas a las que hacer, quien debe hacerlo y como debe hacerlo; la planeación táctica suele comprender el desarrollo de objetivos cuantitativos y cualitativos que sustenta el plan estratégico de la organización, identificando cursos de acción para instrumentar nuevas iniciativas o mejorar operaciones en curso y formar presupuesto para cada departamento divisiones y proyectos dentro del ámbito de las directrices establecidas por la alta dirección.

2.1.3.3. Planeación operativa

La planeación 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. Las características más sobresalientes de la planeación

⁷ Hellriegel, Jackson, Slocum. Administración, un enfoque basado en competencias Novena Edición 2002. Thomson Learning.

operacional son: se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica; es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico; trata con actividades normalmente programables; sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión; cubre períodos reducidos; su parámetro principal es la eficiencia. La información que se presenta en el cuadro de referencia # 1 demuestra Un enfoque de ambas estrategias mostrando las dos modalidades que se vinculan de cerca en un proceso de planeación bien diseñado.

Cuadro #1 Enfoque de las planeaciones estratégica y táctica

Dimensión.	Planeación estratégica.	Planeación táctica.
Propósito buscado.	Asegurar la eficacia y el crecimiento a largo plazo Como sobrevivir y competir.	Medio de instrumentación de planes estratégicos Como cumplir objetivos específicos.
Naturaleza de los asuntos abordados. Horizonte Temporal.	A largo plazo (en general dos años o mas) Entre cada año y cada tres de incertidumbre y riesgo.	A corto plazo (en general un año o menos) Entre cada seis meses y cada un año de riesgo bajo moderado.
Como suele hacerse Condiciones en las que se toman las decisiones Donde suelen desarrollarse los planes Nivel de detalle.	A nivel de mandos intermedios y superiores Bajo a moderado.	A nivel de los empleados y hasta los mandos intermedios.

Fuente: (Hellriegel/Jakson/slocum) Administración un enfoque basado en competencias Novena edición. Thomson Learning.(pag.197)

2.1.4. Niveles Estratégicos y Planeación

Los planes y estrategias deben desarrollarse en todos los elementos estructurales de las empresas, debiendo establecerse niveles de competencia, es así como se han agrupado tres niveles:

2.1.4.1. Nivel Corporativo

Los planes y las estrategias en ramos predominantes, a fines y diferentes en el ámbito corporativo orientan su dirección general a empresas que cuentan con más de una línea de negocio ó servicio. La magnitud de su variedad determinara la dificultad y la transcendencia del modo de la planificación y estrategias que se necesitan. La estrategia en el ámbito corporativo se centra en tipos de negocios en

que desean participar la empresa y en como desarrollar el aprendizaje y la asociación de varios órganos para la producción de un trabajo en tales operaciones así los jefes de las corporaciones (altos ejecutivos) determinan la función de cada negocio por separado de la organización que revisan y orientan en desempeño de la unidad existente de negocio.

2.1.4.2. Nivel de Negocios

Aquí surge la unidad estratégica de negocio en el segundo nivel de las corporaciones, siendo una división o subsidiaria de una empresa que proporciona productos o presta servicios distintos y con frecuencia tiene su misión y objetivo. Una unidad de estratégica de negocios puede tener sus clientes y área geográficas propias suelen evaluarse por sus balances e ingresos, los gerentes son responsables de crear sus planes y estrategias en sus unidades.

2.1.4.3. Estrategias a Nivel Funcional

Alude a acciones interrelacionadas y recursos comprometidos que se establecen para operaciones, marketing, recursos humanos, finanzas, servicios legales, contabilidad y otras áreas funcionales de la organización. Los planes y estrategias en el ámbito funcional deben sustentar las estrategias y planes en el ámbito de negocio. En este nivel las tareas suelen comprender una combinación de planeación estratégicas y tácticas en el cuadro # 2 como interactúan los diferentes niveles y personal involucrado.

Cuadro #2 Nivel de estrategia y planeación

A nivel corporativo	Tres ejecutivos séniores, cinco ejecutivos corporativos sénior y un equipo de 20 ejecutivos. Enfoque. Evaluar nuevos negocios, asignar recursos a la empresas a nivel de negocios, coordinar los negocios resolver los asuntos legales, evaluar a los ejecutivos clave y otras actividades.			
A nivel de negocios	Presidente y director general de GE Aircraft engines	Presidente y director general de NBC	Presidente y director general de GE aplicaciones	Más presidentes y directores de otros 33 negocios.
A nivel funcional	Marketing recursos humanos Finanzas o contabilidad Otras	Marketing Recursos humanos Finanzas o contabilidad Otras	Marketing Recursos humanos Finanzas o contabilidad Otras	Unidades funcionales en cada línea de negocios.

Fuente: Hellriegel/Jakson/slocum) Administración un enfoque basado en competencias. Novena edición. Thomson Learning. (pag. 201)

2.1.5. Niveles de Diversificación y Planeación

Con el término diversificación se alude a una gran variedad de bienes y servicios producidos por una organización y a la cantidad de mercados que atiende. El monto de la diversificación influye directamente en la complejidad de la planeación estratégica de una empresa.

Una organización puede constar de un ramo único en un mercado o estar diversificada en negocios relacionados o no.

2.1.5.1. Ramo Único

Proporciona una cantidad limitada de bienes o servicios a ciertos segmentos del mercado.

2.1.5.2. Ramo Predominante

Atiende a diversos segmentos de determinados mercado. El término mercado alude en conjunto a los diversos usuarios de una línea de producto en particular.

2.1.5.3. Ramos Afines

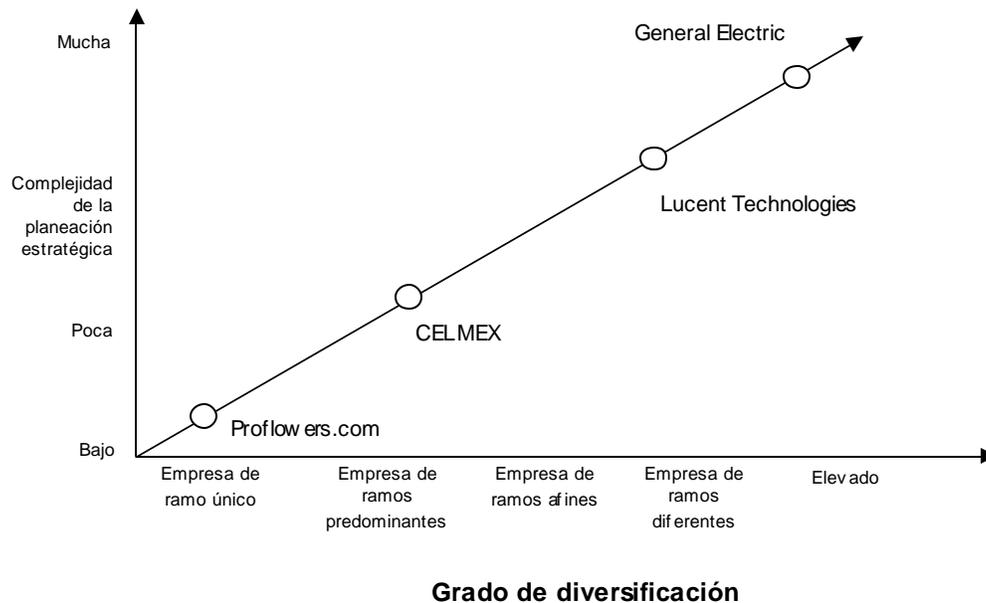
Ofrece una gran variedad de bienes servicios similares o ambos. Sus divisiones operan por lo general el mismo mercado o mercados similares, se sirve de tecnología parecida, comparte canales de distribución similares y / o se beneficia de activos estratégicos comunes.

2.1.5.4. Ramos Diferentes

Ofrecen diversos productos (bienes, servicios ó ambos) a muchos mercados. Estas compañías conocidas a menudo como conglomerados, suelen constar de distintas organizaciones que guardan poca o ninguna relación en términos de

bienes, servicios ó clientes atendidos. En la figura #3 se señala la relación directa que guardan el nivel de diversificación y la complejidad de la planeación estratégica.

Cuadro #3 Grado de diversificación y planeación



(Hellriegel/Jackson/Slocum) Administración un enfoque basado en competencias novena edición. Thomson Learning.(pag.198)

2.1.6. Fases de la Planeación Estratégica.

El proceso de planeación tiene ocho fases primarias, no obstante estas fases no por fuerza tienen que desarrollarse en una secuencia estricta para que la planeación funcione; en la práctica los gerentes y equipos que participan en la planeación en el ámbito de negocio suelen pasar de una fase a otra, o incluso hasta brincarse algunas cuando desarrollan sus planes.

2.1.6.1. Desarrollo de la Misión y Objetivos

Cuando se crea una misión, esta pueda ser implícita o deducida, como resultado de las evaluaciones a las amenazas y oportunidades del entorno pero en todo caso la misión va acompañada de los objetivos, debiendo dar respuestas a las interrogantes:

¿Dónde estamos?, ¿Cuál es nuestro compromiso?, Y ¿Qué deseamos?.

2.1.6.2. Diagnóstico de Amenazas y Oportunidades

Con la información actualizada y datos históricos tabulados de las fuerzas del entorno que afectan a nuestra empresa la planificación ayuda a los gerentes a identificar tales oportunidades y amenazas y a considerarlas al crear la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de la organización. En este marco de análisis se comprende: competidores, clientes, proveedores, nuevos participantes y bienes y servicios sustitutos. La combinación de estas fuerzas influye en las posibilidades generales de ganancias, perspectivas de crecimiento y hasta de supervivencia de la empresa en particular.

2.1.6.3. Diagnóstico de Fortalezas y Debilidades

Este diagnóstico permite a los gerentes identificar las fuerzas centrales de una organización y determinar que debe mejorarse. Abarca el análisis de la relativa posición competitiva de la organización, su capacidad para adaptarse e innovar, las habilidades de los recursos humanos, sus capacidades, recursos financieros y los valores y antecedentes de sus empleados claves.

2.1.6.4. Desarrollo de Estrategias

El desarrollo de estrategias debe evaluarse en término de oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas y la probabilidad de que las estrategias ayuden a que la organización logre su misión y su objetivo existiendo estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, y desarrollo de producto

2.1.6.5. Preparación del Plan Estratégico

Con las estrategias opcionales, la gerencia /gerente está listo para la elaboración del plan estratégico, teniendo como base la misión y objetivos, la situación del entorno, análisis del mercado de bienes o servicios según el caso, todos los recursos disponibles de manera eficiente, la motivación de sus empleados y las inconveniencias posibles.

2.1.6.6. Preparación de Planes Tácticos

Los planes tácticos ayudarán a desarrollar los planes estratégicos, así los jefes, gerentes intermedios como los empleados, tendrán que elaborar sus planes específicos para el cumplimiento de la misión, particular que sumadas todas aran cumplir el objetivo general de la empresa.

2.1.6.7. Control y Diagnóstico de Resultados

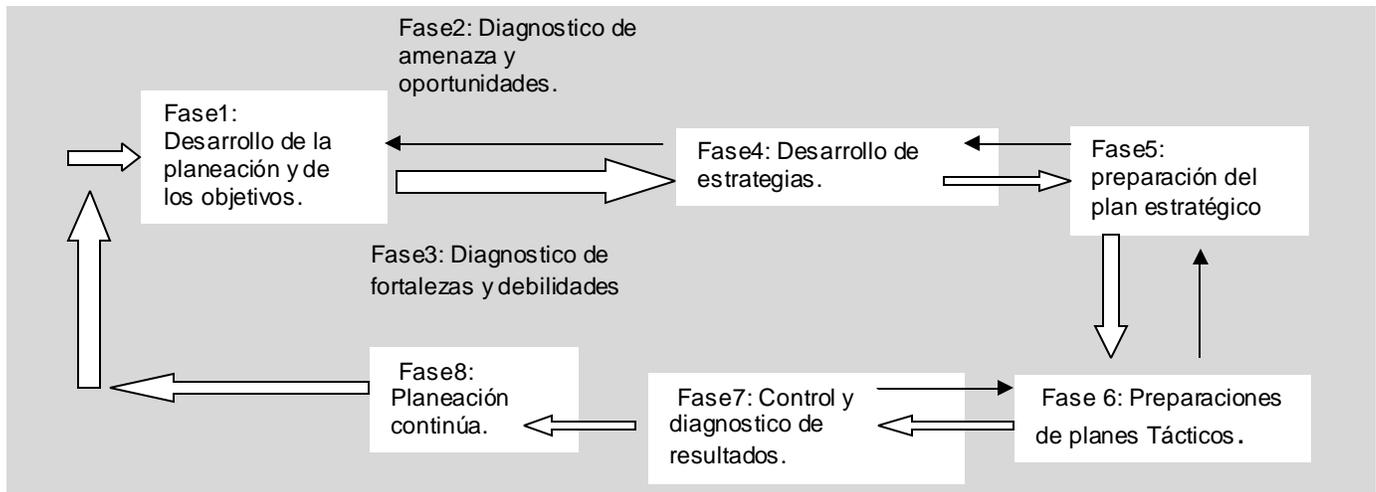
Se necesitan controles para asegurar que la instrumentación de los planes se realice conforme a lo establecido y evaluar los resultados conseguidos mediante tales planes, una evaluación minuciosa de los resultados revela los cambios específicos que hay que incorporar en el siguiente ciclo de planeación.

2.1.6.8. Planeación Continúa

La planeación es un proceso ininterrumpido. El entorno externo y el interno cambian continuamente. Unas veces, estas alteraciones son graduales y previsibles; otras, abruptas e imprevisible. Muchas organizaciones experimentan el veloz desarrollo de internet como una de esas fuerzas súbitas y difíciles de predecir.

En el siguiente cuadro # 4 se explica la secuencia de ocho fases primarias que completan el proceso de planeación.

Cuadro#4 Proceso de Planeación



Fuente: (Hellriegel/Jakson/slocum) Administración un enfoque basado en competencias Novena edición. Thomson Learning. (pag.206)

2.2. Balanced Scorecard

2.2.1. Historia del Balanced Scorecard.

El antecedente más reconocido del Balanced Scorecard (BSC) es el Tableau de Bord surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios.

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser contruidos para apoyar la gestión estratégica, solo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicos, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse.

General Electric y Citibank son de las empresas que fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. Al inicio se tomo como un sistema de medición mejorado titulado Balanced Scorecard (BSC) indudablemente recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, pero agrega, además, otras características que lo hacen diferente y más interesante, y le han permitido evolucionar desde su propia e inicial definición, pero con el tiempo ha venido evolucionando hasta convertirse en el núcleo del sistema de gestión estratégica

Al principio de la década de los 90, Robert Kaplan (profesor de la Universidad de Harvard) y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, lanzaron su concepto, que se podría traducir "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores." (La diferencia importante del Tableau de Bord es, que antes, se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera, en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su trabajo.)

El Balanced Scorecard (BSC) se ha vuelto el mejor aliado de los jefes, gerentes y demás directivos importantes de las empresas del mundo; ya que les garantiza el cumplimiento de la visión de sus compañías y con ello alcanzar sus objetivos.

Siendo una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el proceso actual y aportar la dirección futura de la compañía/empresa que le permitirá la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro perspectivas por medio de las cuales será más posible ver el negocio como un conjunto⁸.

Para el establecimiento de las cuatro perspectivas básicas se realizan de acuerdo a dos investigaciones, y cuya duración es de un promedio de un año; la primera se realiza en 1990 en Estados Unidos y la segunda en 1996 en Europa; luego de esto

⁸ Orígenes del Balanced Scorecard (BSC) www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/

se establecen estas perspectivas como las indispensables para ver a la empresa o área de la empresa como un todo.

2.2.2. Perspectivas del Balanced Scorecard

A pesar de que son cuatro las perspectivas que tradicionalmente identifican un Balanced Scorecard (BSC), no es indispensable que estén todas ellas; estas perspectivas son las más comunes y pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

2.2.2.1. Perspectiva de cliente

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo. Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton)⁹

2.2.2.2. Perspectiva interna del negocio

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial

⁹ (Robert S. Kaplan/David P. Norton) Cuadro de mando integral 2º Edición Gestión 2000

atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

2.2.2.3. Perspectiva financiera

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

2.2.2.4. Perspectiva de la innovación y el aprendizaje

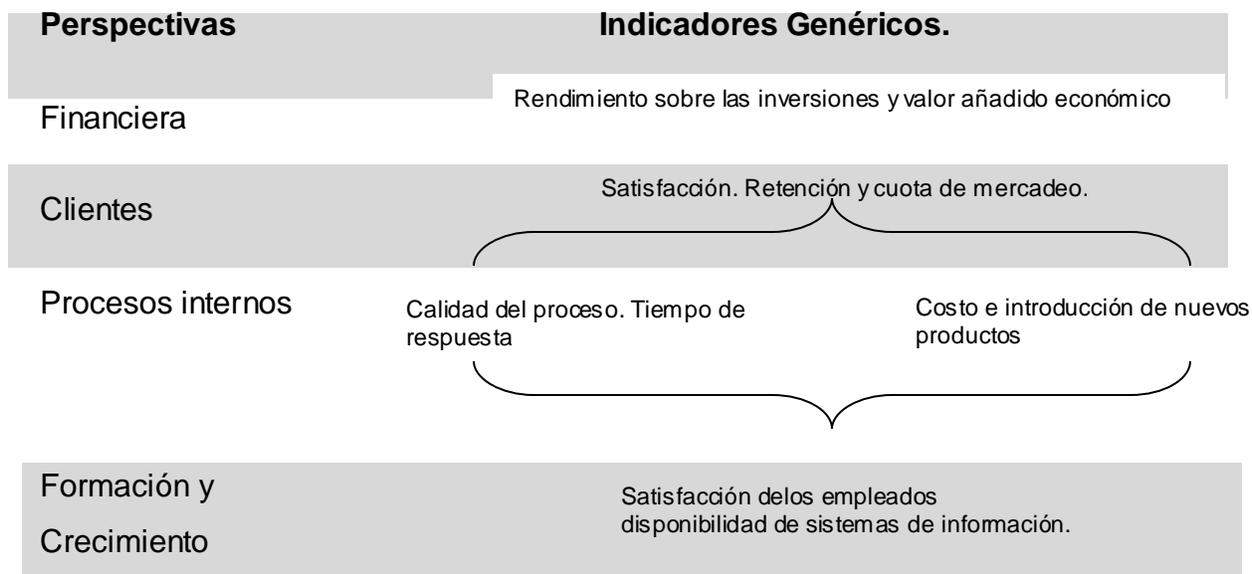
Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo.

Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Cada empresa deberá adecuar las perspectivas y, sobre todo, la información que cada una de ellas tendrá, pero la principal importancia recae en que se

comuniquen los resultados alcanzados. En el cuadro # 5 se pueden observar las perspectivas y cada uno de sus indicadores genéricos respectivamente.¹⁰

Cuadro#5 Cuadro de medición de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (BSC)



Fuente: (Robert S. Kaplan/David P. Norton) Cuadro de mando integral 2º Edición Gestión 2000

2.2.3. Objetivos del Balanced Scorecard.

La estrategia que define las actividades y elecciones que se hacen para hacer la diferencia en la organización, y las mediciones de resultados que se seleccionan para valorar la eficacia general, se necesita un conjunto de objetivos de resultados que describan lo que se debe hacer bien para ejecutar la estrategia.

Los indicadores de los resultados son la herramienta que se usa para determinar si se está cumpliendo con los objetivos; y si la organización se enfoca hacia el desarrollo exitoso de la estrategia; un indicador es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada

¹⁰ (Robert S. Kaplan/David P. Norton) Cuadro de mando integral 2º Edición Gestión 2000

con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Dentro de los objetivos del Balanced Scorecard tenemos:

- Obtener claridad y consenso alrededor de la estrategia.
- Alcanzar enfoque.
- Desarrollar liderazgo.
- Intervención estratégica.
- Educar a la organización.
- Fijar metas estratégicas.
- Alinear programas e inversiones.
- Para enlazarlo al sistema de incentivos.
- Mejorar el sistema de indicadores actuales.
- Mantenernos enfocados estratégicamente y evaluar la gestión estratégica.

2.2.4. Beneficios del Balanced Scorecard.

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes beneficios¹¹:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.

¹¹ Beneficios del Balanced Scorecard (BSC) www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/

- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.
- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.

2.2.5. Herramientas del Balanced Scorecard.

Ante los avances tecnológicos y el desarrollo de un mayor número de técnicas de dirección estratégica, la Administración debe plantearse una revisión profunda de sus sistemas de evaluación tradicional. El Balanced Scorecard (BSC) se hace imprescindible para los órganos de dirección que buscan la mejora de sus niveles de eficiencia, el Balanced Scorecard (BSC), cuenta con las herramientas necesarias para determinar el estado actual y futuro de la empresa teniendo como herramientas: el mapa estratégico, la matriz tablero de comando, y el software.

• **MAPA ESTRATÉGICO:** Describe la historia de la estrategia y cómo se conectan las 4 perspectivas, Un Mapa Estratégico nos ofrece una representación visual de la Estrategia de la organización. Este es realmente un típico ejemplo de cómo una imagen vale más que mil palabras.

Por otro lado, la disciplina para crear el Mapa Estratégico compromete a todo el equipo ejecutivo, logrando una mayor claridad y compromiso para con la Estrategia. Una vez creado, el Mapa se convierte en una herramienta poderosa de comunicación que permite a todos los empleados entender la Estrategia facilitando así el éxito de la organización. A su vez, agiliza las reuniones ejecutivas al proveer una representación que permite observar rápidamente qué aspectos de la Estrategia están teniendo éxito y en cuales no están cumpliendo con las expectativas. La relación causal permite a los directivos verificar en la práctica la Estrategia teórica.¹²

¹² www.gestiopolis.com/Canales4/ger/sixlarena

- **MATRIZ TABLERO DE COMANDO O TABLA BALANCEADA:** Sirve para monitorear a través de Indicadores Financieros y NO Financieros, el alcance de las metas, a través de Inductores y planes de acción.

- **SOFTWARE** Para tener en tiempo real la información que permita a los miembros de la Alta Dirección la toma oportuna de decisiones.

2.2.6. Limitaciones del Balanced Scorecard.

Uno de los problemas a los que se enfrenta la organización al implementar un modelo del Balanced Scorecard (BSC), es la dificultad para establecer indicadores de desempeño de las funciones administrativas. No obstante, se debe mantener presente un principio de calidad: “Lo que no se puede medir, no se puede mejorar”.

2.2.7. Software y tecnología de información.

La Real Academia Española define la palabra Software como el conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora.

Toda organización debe contar con la herramienta informática (software) que le permita contar con sistemas operativos teniendo la información justo a tiempo para poder tomar las decisiones correctas y reorientar los objetivos y rediseñar estrategias en caso sea necesario.

Software debe estar bien acompañado del Hardware más actualizado ya que es el substrato físico en el cual existe el Software. El Hardware abarca todas las piezas físicas de un ordenador (CPU, Placa Base, etc.) (masadedelante.com) La tecnología de información es el conjunto de términos técnicos con sus procedimientos referente a programas, lenguajes de consulta, generadores de reportes, lenguaje de graficas, generadores de aplicaciones, paquetes de procesamientos de palabras, hojas de cálculos, software de administración de

datos y paquetes de software integrados. Todos estos ayudaran a combinar todas las informaciones importantes de la empresa.

A) REQUERIMIENTOS FUNCIONALES

- Objetos conceptuales de la metodología
- Proceso de gestión
- Aprendizaje y feedback estratégico

B) REQUERIMIENTOS TÉCNICOS:

- Facilidad de uso
- Capacidad de análisis cuantitativo y cualitativo
- Administración
- Despliegue corporativo
- Funcionalidad, fiabilidad, eficiencia, portabilidad, facilidad de mantenimiento.

Algunas Soluciones de BSC en el Mercado



CORVU BSC Solutions: <http://www.corvu.com>



Panorama PBVIEWS: <http://www.pbviews.com>



Visión Consultores: <http://www.vision-software.com> ←



Oracle BSC: www.oracle.com (antes Dynacard)



Gentia: www.gentia.com



Comshare: <http://www.comshare.com/index.html>



SAP: <http://www.sap.com/sem> ←



QPR ScoreCard: <http://www.qpr-tools.com/index.html>



SAS Institute: CFO Vision Software, www.sas.com



Alacrity: Alacrity Results Manager, www.alacrify.com

Material elaborado por GERENS. Prohibida su reproducción

CAPÍTULO III

3. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

3.1. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.1. Objetivo General

Reunir Información de cómo las Medianas Empresas de El Salvador realizan su Planeación Estratégica y la medición de su desempeño.

3.1.2. Objetivos específicos

- Determinar si las medianas empresas de El Salvador implementan planeación estratégica.
- Conocer de que manera las medianas empresas monitorean su desempeño (logro de metas y objetivos).
- Analizar el Tipo de Información que toman en cuenta los administradores o propietarios de las medianas empresas para la toma de decisiones

3.2. HIPÒTESIS

3.2.1. Hipòtesis General

Las medianas empresas en El Salvador a través de una guía para implementar la Planeación Estratégica y Balanced Scorecard (BSC) incrementarán la Competitividad.

3.2.2. Hipòtesis Específicas

- H_1 Las medianas empresas de El Salvador necesitan técnicas para

implementar la planeación estratégica y tomar decisiones.

- **H₂** Las medianas empresas requieren de una guía al implementar el Balanced Scorecard para monitorear su desempeño.

3.3 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.3.1. Tipo de Investigación

3.3.1.1. Investigación exploratoria.

La investigación que se realizó fue de tipo exploratorio, ya que el objetivo es examinar el tema, del cual se cuenta con poca información y ha sido poco estudiado, se pretendió comprobar la situación descrita en el planteamiento del problema, mediante el contacto directo con la realidad que viven las medianas empresas de El Salvador.

3.3.2. Fuentes de investigación.

3.3.2.1. Fuentes primarias.

Se contempló como fuente de información primaria los datos que se obtuvieron de los administradores o propietarios de la mediana empresa de El Salvador.

3.3.2.2. Fuentes secundarias.

La principal fuente de información secundaria fue obtenida de libros de texto, apoyándose además en sitios Web, revistas especializadas y gremiales entre otros.

3.3.3. Método de investigación

La investigación se realizó a través de una encuesta, la cual esta estructurada con preguntas abiertas y cerradas, cuyo fin es recaudar información necesaria para aprobar o rechazar las hipótesis de investigación.

3.3.4. Población a investigar

Sujeto de análisis: Administradores o dueños de las medianas empresas de El Salvador.

3.3.5. Determinación de la muestra

Ya que el universo a investigar es menor de 10,000, y la población es finita, se consideró trabajar mediante la siguiente fórmula para calcular el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{p*q*Z^2*N}{(N-1)E^2 + p*q*Z^2}$$

Donde:

P= Probabilidad de éxito = 0.5

Q = Probabilidad de fracaso = 0.5

Z= Desviación estándar =1.96

E= Error permisible = 0.05

N= 776 Empresas

$$n = \frac{(0.5) * (0.5) * (1.96)^2 * (776)}{(776-1)(0.05)^2 + (0.5) * (0.5) * (1.96)^2}$$

$$n = \frac{748.1516}{2.8979} \quad n = 258.17 = 258 \text{ Empresas.}$$

3.3.6. Recolección de datos

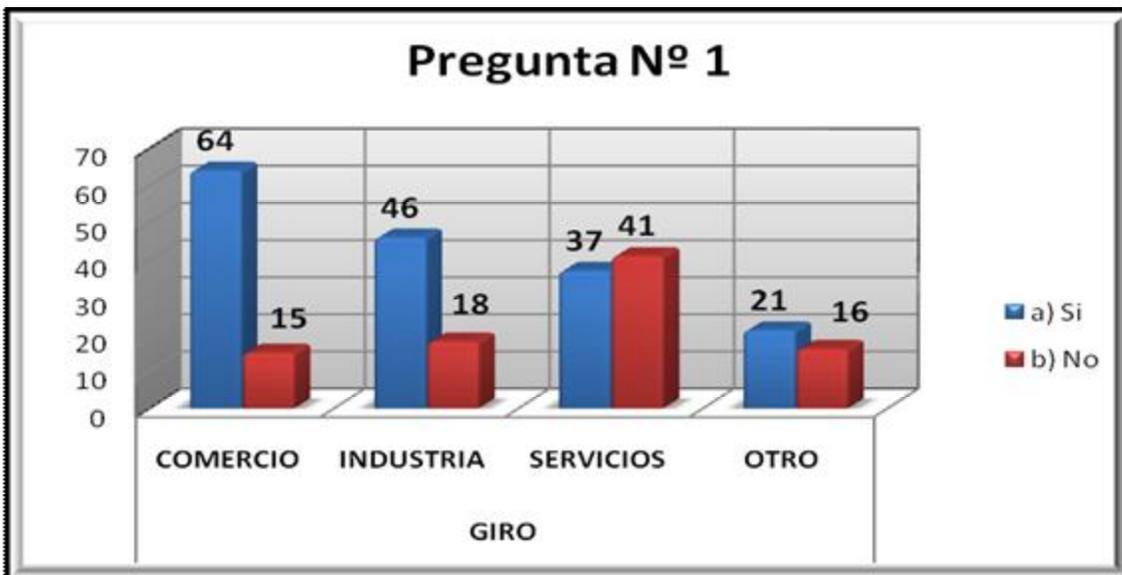
3.3.7. Presentación de los datos

1) ¿Tiene su empresa definida una misión, visión y objetivos?

Objetivo:

Identificar si las empresas entrevistadas cuentan con misión, visión y objetivos definidos.

Alternativas	GIRO				TOTAL	%
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO		
a) Si	64	46	37	21	168	65.1
b) No	15	18	41	16	90	34.9
TOTAL	79	64	78	37	258	100.0



Análisis de Datos:

Al analizar el resultado esta pregunta, se observa que la mayoría de las empresas entrevistadas sí cuentan con Misión, Visión y objetivos definidos.

2) ¿De qué forma se da a conocer la Misión, Visión y Objetivos a los empleados de la misma?, ¿Son comprendidos por los empleados?

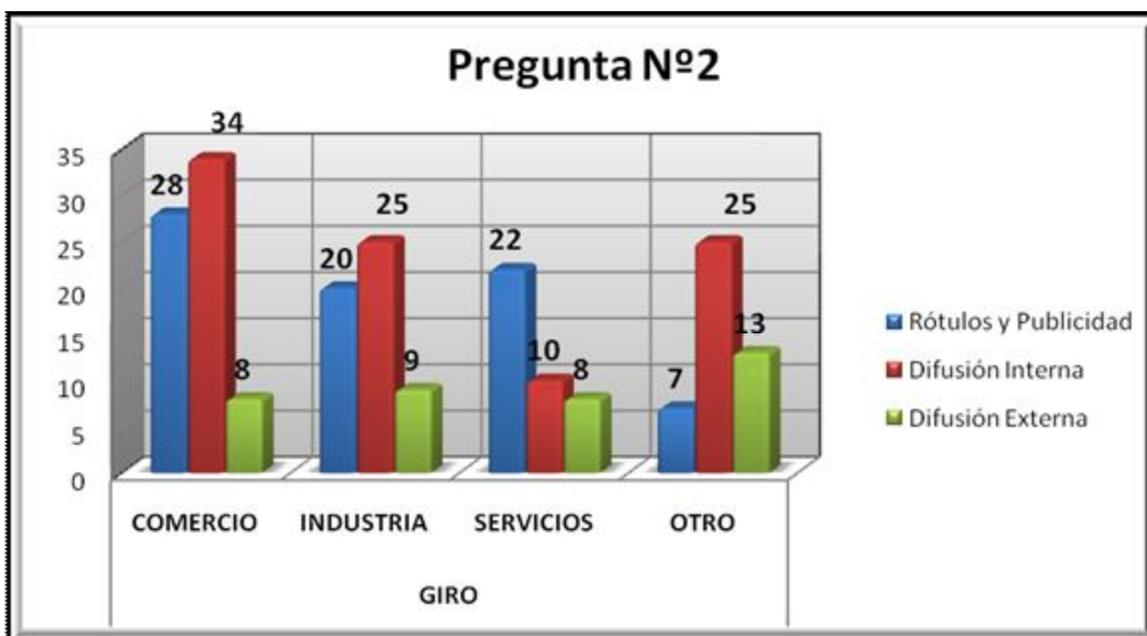
Objetivo:

Identificar la forma como se da a conocer la Misión, Visión y Objetivos a los empleados de estas empresas

Alternativas	GIRO				TOTAL
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO	
Rótulos y Publicidad	28	20	22	7	77
Difusión Interna	34	25	10	25	94
Difusión Externa	8	9	8	13	38
TOTAL	70	54	40	45	209

Alternativas	GIRO				TOTAL
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO	
Si	27	4	0	1	32
No	11	0	0	5	16
N/D	47	48	48	39	182
TOTAL	85	52	48	45	230

Observación: esta pregunta dió lugar a respuestas múltiples



Análisis de Datos:

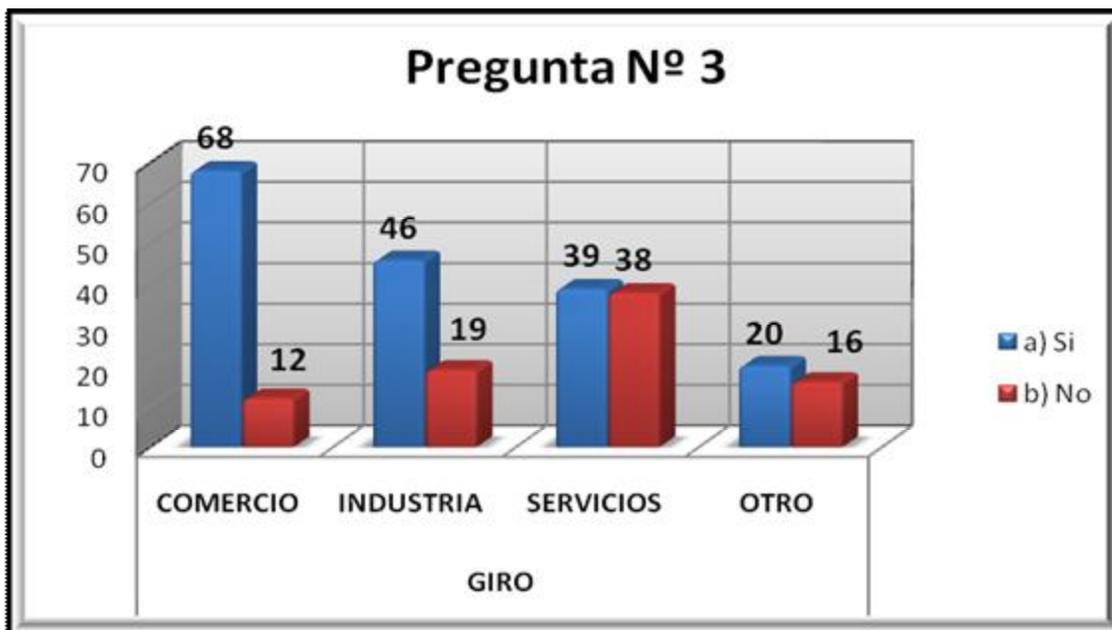
La mayor parte de los encuestados exterioriza que la difusión se hace en forma interna, por medio de los mismos empleados, jefes, etc., además, la mayoría no respondió si son comprendidos por los empleados.

3) ¿Su empresa utiliza la planificación como variable periódica dentro del negocio?

Objetivo:

Identificar si la empresa utiliza la planificación como herramienta periódica dentro del negocio.

Alternativas	GIRO				TOTAL	%
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO		
a) Si	68	46	39	20	173	67.1
b) No	12	19	38	16	85	32.9
TOTAL	80	65	77	36	258	100.0



Análisis de Datos:

Un alto porcentaje de los entrevistados manifestó que si utilizan la planificación dentro del negocio como variable periódica.

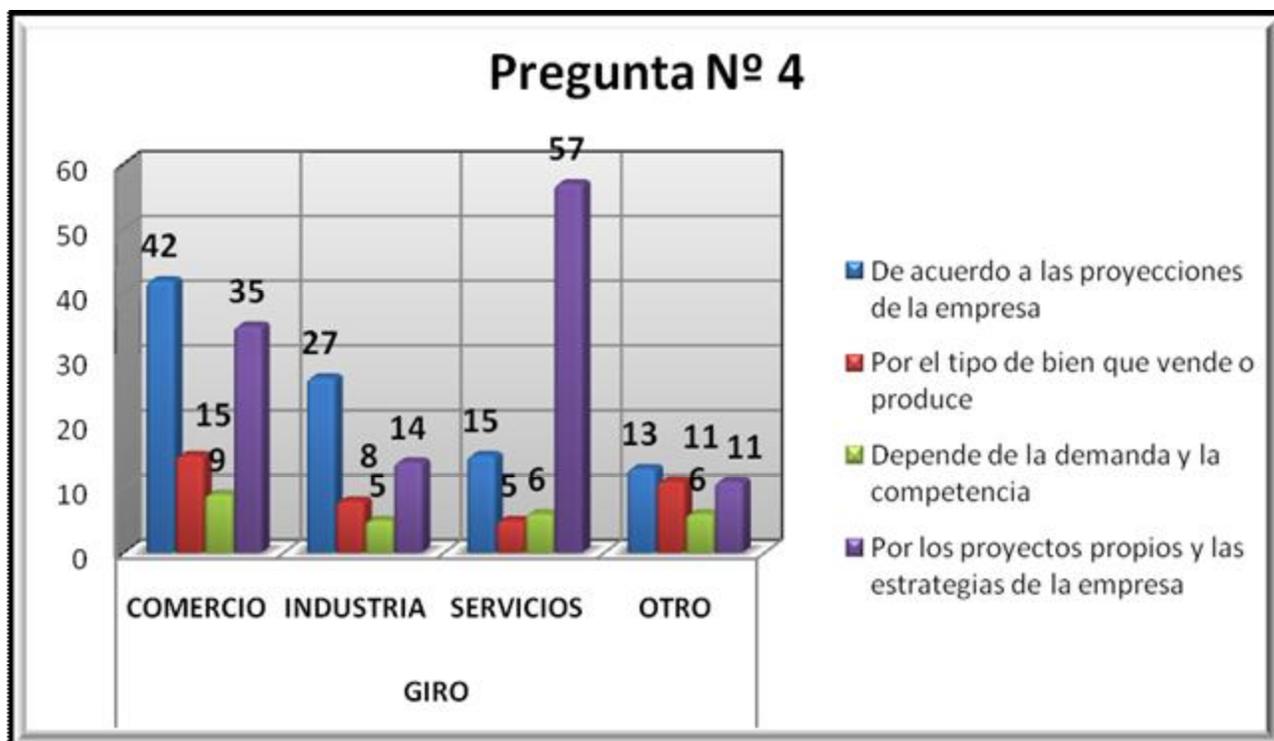
4) ¿Cómo considera usted que se debe realizar una buena planificación dentro de un negocio?

Objetivo:

Identificar como el empresario considera qué es una buena planificación para su negocio.

Alternativas	GIRO				TOTAL
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO	
De acuerdo a las proyecciones de la empresa	42	27	15	13	97
Por el tipo de bien que vende o produce	15	8	5	11	39
Depende de la demanda y la competencia	9	5	6	6	26
Por los proyectos propios y las estrategias de la empresa	35	14	57	11	117
TOTAL	101	54	83	41	279

Observación: esta pregunta dió lugar a respuestas múltiples



Análisis de Datos:

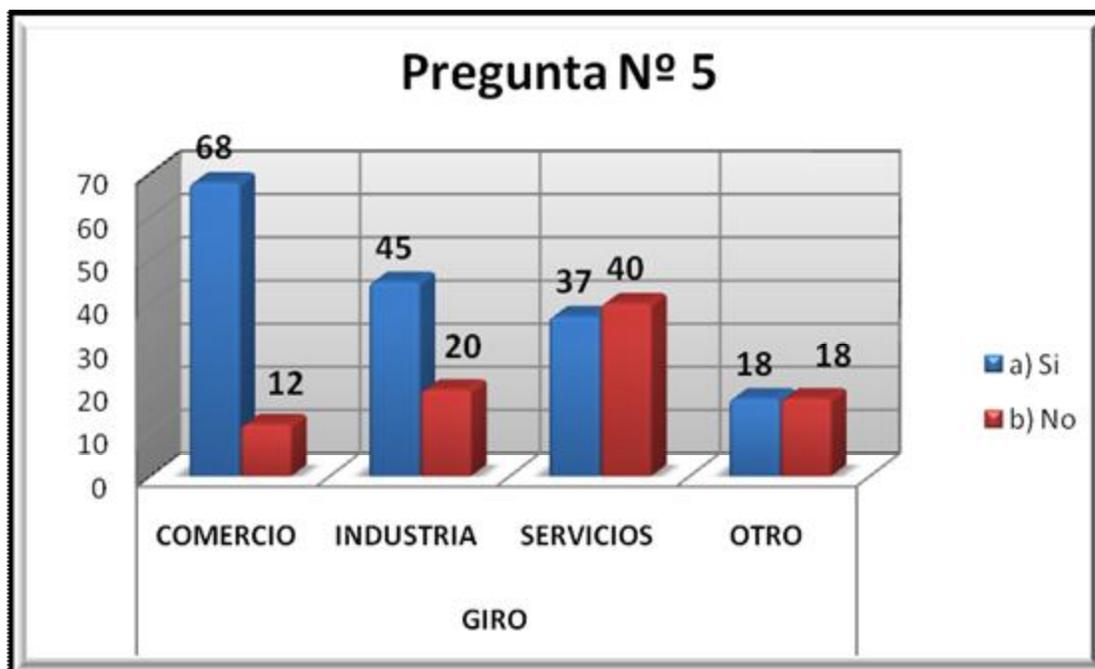
Como puede observarse, un alto índice de encuestados considera que la planificación debe realizarse por medio de los proyectos propios y las estrategias de la empresa, asimismo, las mayores respuestas se dieron de aquellas empresas del sector servicio.

5) ¿Al momento de planificar su empresa establece indicadores para medir el logro de los objetivos?

Objetivo:

Identificar si al momento de la planificación, la empresa establece indicadores para medir el logro de los objetivos.

Alternativas	GIRO				TOTAL	%
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO		
a) Si	68	45	37	18	168	65.1
b) No	12	20	40	18	90	34.9
TOTAL	80	65	77	36	258	100.0



Análisis de Datos:

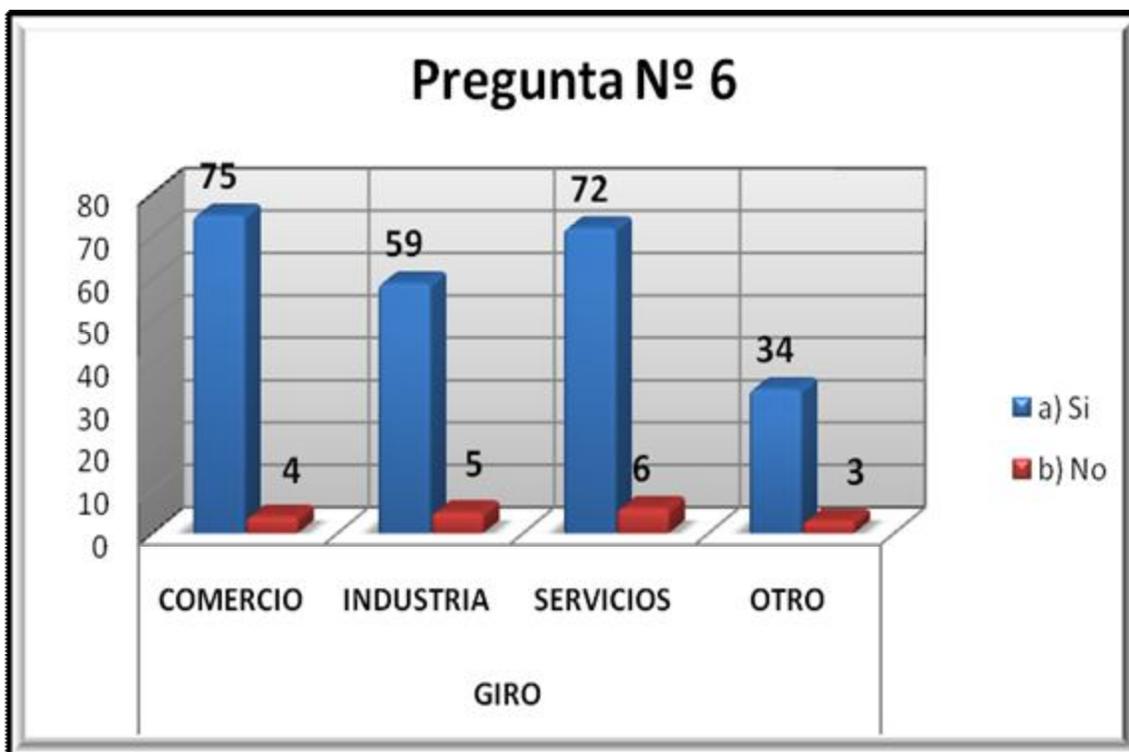
Sobre esta pregunta, un alto número de empresas afirman establecer indicadores para medir el logro de los objetivos, la mayoría de respuestas positivas las dieron las empresas del sector comercio.

6) ¿Cuenta su Empresa con una Estructura Administrativa definida?

Objetivo:

Conocer si las empresas cuentan con una estructura definida.

Alternativas	GIRO				TOTAL	%
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO		
a) Si	75	59	72	34	240	93.0
b) No	4	5	6	3	18	7.0
TOTAL	79	64	78	37	258	100.0



Análisis de Datos:

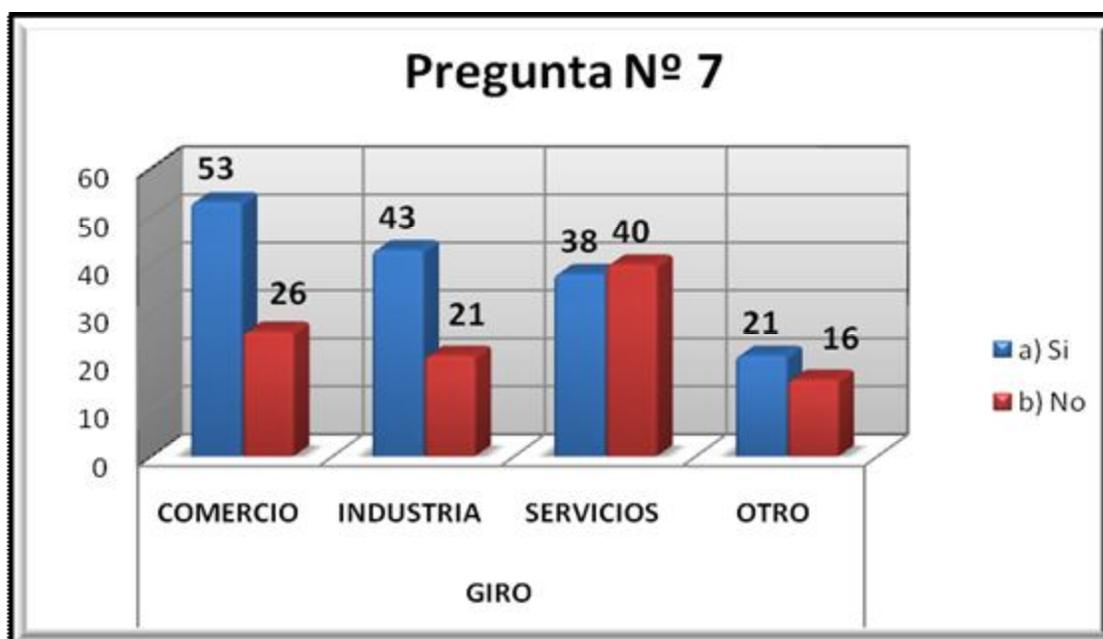
Al analizar esta pregunta sobre si la mediana empresa cuenta con una estructura administrativa definida, se observa que generalmente ya la tienen establecida.

7) ¿Están los empleados identificados con la misión de la empresa?

Objetivo:

Conocer si los empleados se identifican con la misión de la empresa

Alternativas	GIRO				TOTAL	%
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO		
a) Si	53	43	38	21	155	60.1
b) No	26	21	40	16	103	39.9
TOTAL	79	64	78	37	258	100.0



Análisis de Datos:

El resultado de esta pregunta hace resaltar que un alto porcentaje de los empleados de las medianas empresas están identificados con la misión.

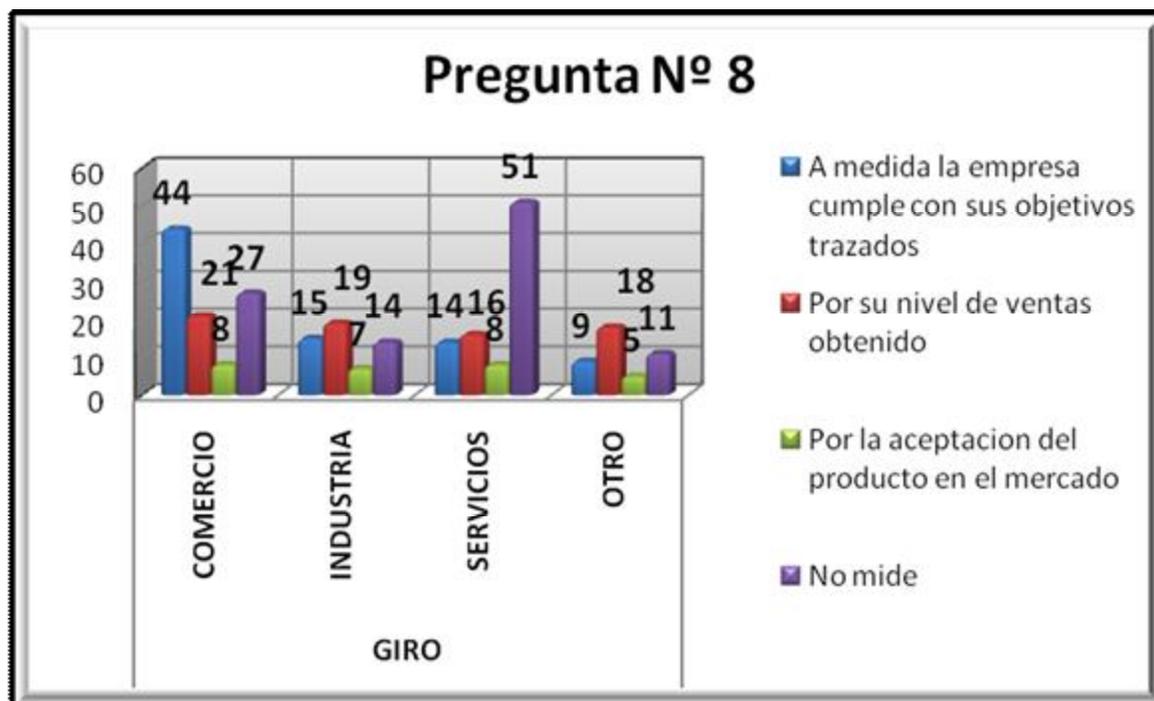
8) ¿De qué forma mide los resultados en relación a los Objetivos trazados dentro de la empresa?

Objetivo:

Identificar si miden los resultados en relación a los objetivos trazados dentro de la empresa y de que forma.

Alternativas	GIRO				TOTAL
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO	
A medida la empresa cumple con sus objetivos trazados	44	15	14	9	82
Por su nivel de ventas obtenido	21	19	16	18	74
Por la aceptación del producto en el mercado	8	7	8	5	28
No mide	27	14	51	11	103
TOTAL	100	55	89	43	287

Observación: esta pregunta dió lugar a respuestas múltiples



Análisis de Datos:

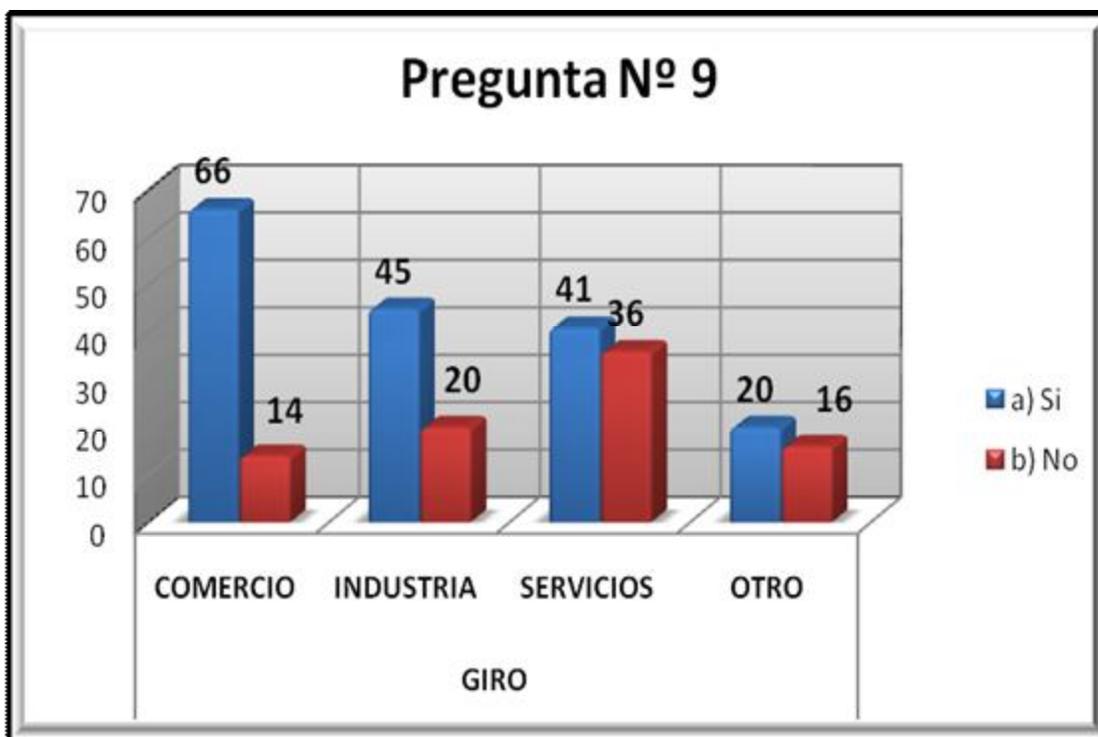
Se ve reflejado que un número relevante de las empresas encuestadas expresan que de alguna manera miden los objetivos trazados, siendo la alternativa mas utilizada: “a medida que cumplen los objetivos”.

9) ¿Evalúa su Empresa periódicamente el desempeño de su personal?

Objetivo:

Conocer si las empresa evalúan el desempeño del su personal.

Alternativas	GIRO				TOTAL	%
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO		
a) Si	66	45	41	20	172	66.7
b) No	14	20	36	16	86	33.3
TOTAL	80	65	77	36	258	100.0



Análisis de Datos:

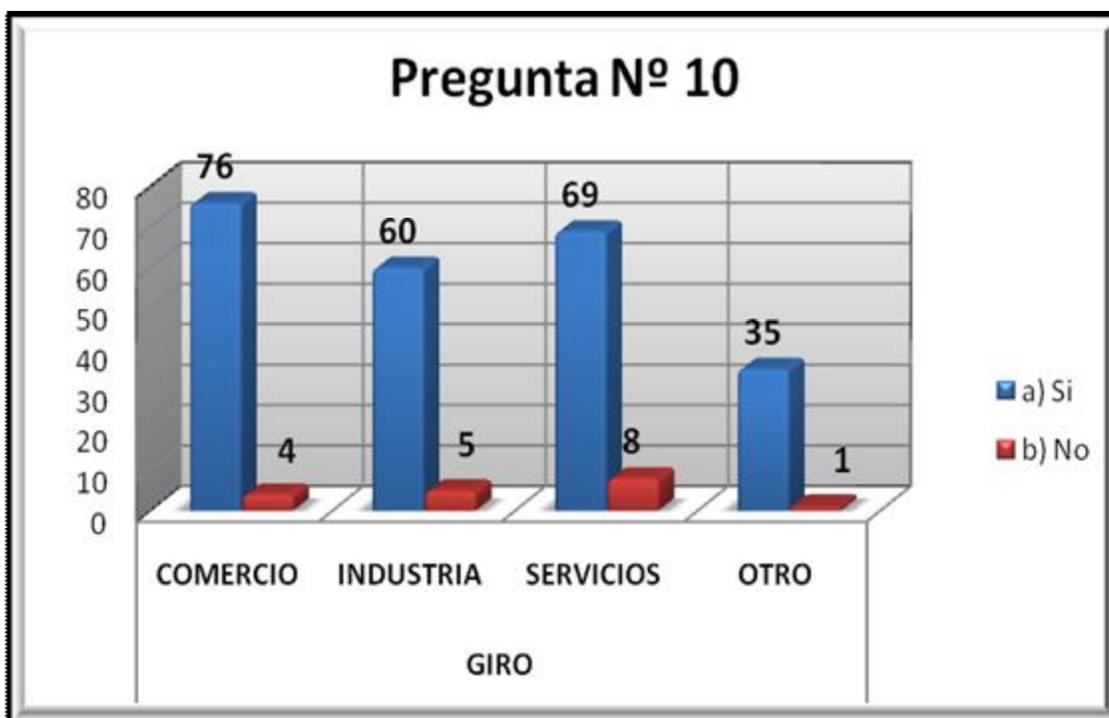
Al analizar los resultados de esta pregunta, la mayoría manifestó que evalúan periódicamente a su personal.

10) ¿Conoce usted a su competencia dentro del negocio en el cual su empresa labora?

Objetivo:

Identificar si las empresas conocen a la competencia que tienen dentro del mercado en el cual operan.

Alternativas	GIRO				TOTAL	%
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO		
a) Si	76	60	69	35	240	93.0
b) No	4	5	8	1	18	7.0
TOTAL	80	65	77	36	258	100.0



Análisis de Datos:

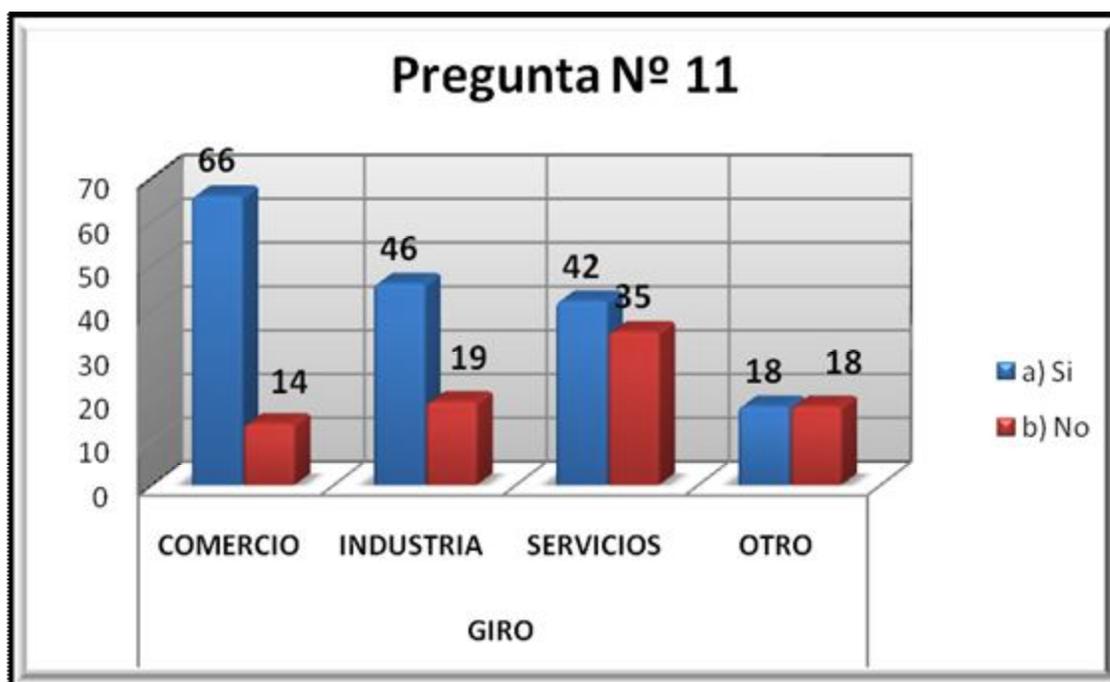
Sobre estos datos los entrevistados conocen a su competencia dentro del negocio en el cual se desarrollan y se desenvuelven como empresa, como puede observarse, los mayores porcentajes de respuesta los dieron las empresas del sector comercio y servicios.

11) Las áreas o departamentos de la empresa ¿Cuentan con sus propios planes de trabajo?

Objetivo:

Identificar si las áreas o departamentos dentro de la empresa, cuentan con sus propios planes de trabajo.

Alternativas	GIRO				TOTAL	%
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO		
a) Si	66	46	42	18	172	66.7
b) No	14	19	35	18	86	33.3
TOTAL	80	65	77	36	258	100.0



Análisis de Datos:

Sobre esta pregunta los resultados indican que la generalidad de las empresas entrevistadas cuentan con áreas o departamentos con sus propios planes de trabajo.

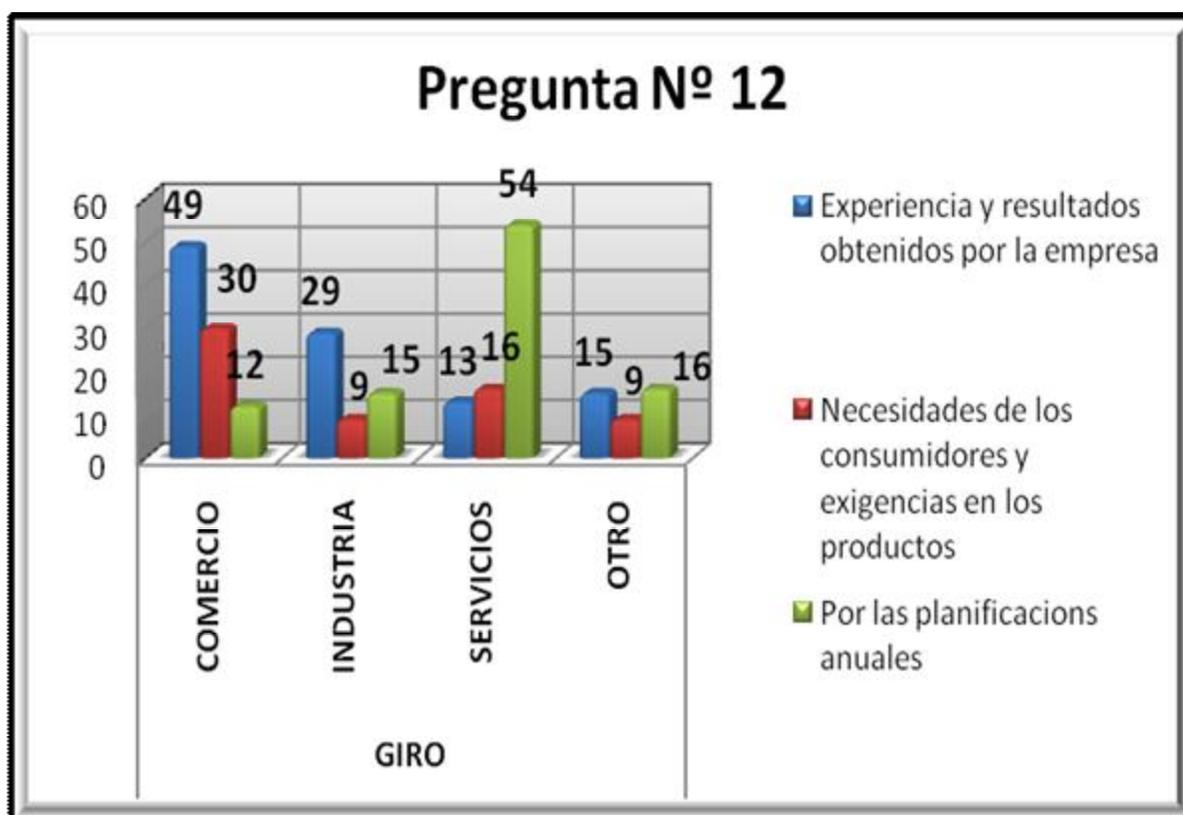
12) ¿En qué se basa su empresa para la elaboración de los Planes de Trabajo, mensuales y anuales?

Objetivo:

Identificar en que se basan las empresas para la elaboración de los planes de trabajo y su periodicidad.

Alternativas	GIRO				TOTAL
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO	
Experiencia y resultados obtenidos por la empresa	49	29	13	15	106
Necesidades de los consumidores y exigencias en los productos	30	9	16	9	64
Por las planificaciones anuales	12	15	54	16	97
TOTAL	91	53	83	40	267

Observación: esta pregunta dió lugar a respuestas múltiples



Análisis de Datos:

Se determina que la experiencia y resultados obtenidos por las empresas, es la forma que más se utiliza para la elaboración de sus planes.

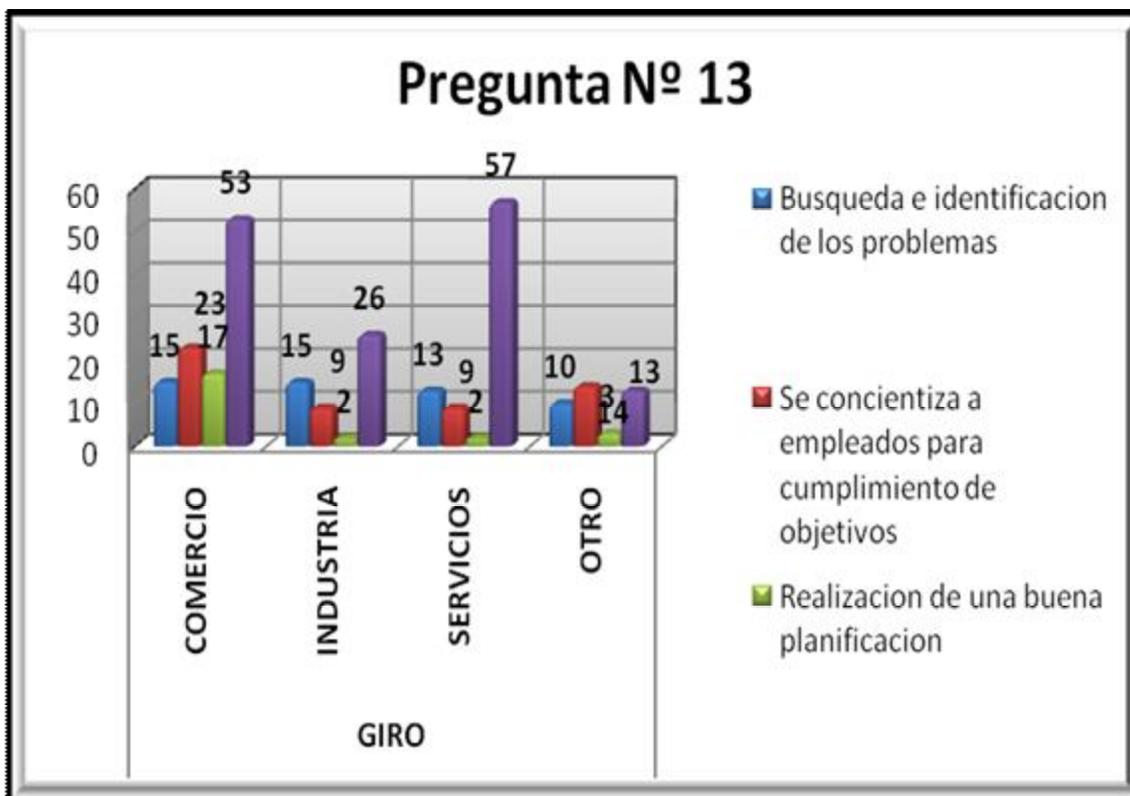
13) ¿Si se detecta en la empresa un incumplimiento de los objetivos ¿Qué acciones se toman para lograr el cumplimiento de los mismos?

Objetivo:

Identificar si la empresa mide el cumplimiento de los objetivos y que acciones toman si hay incumplimiento de los mismos.

Alternativas	GIRO				TOTAL
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO	
Búsqueda e identificación de los problemas	15	15	13	10	53
Se concientiza a empleados para cumplimiento de objetivos	23	9	9	14	55
Realización de una buena planificación	17	2	2	3	24
Hacer una buena evaluación de los objetivos y tomar acciones inmediatas	53	26	57	13	149
TOTAL	108	52	81	40	281

Observación: esta pregunta dió lugar a respuestas múltiples



Análisis de Datos:

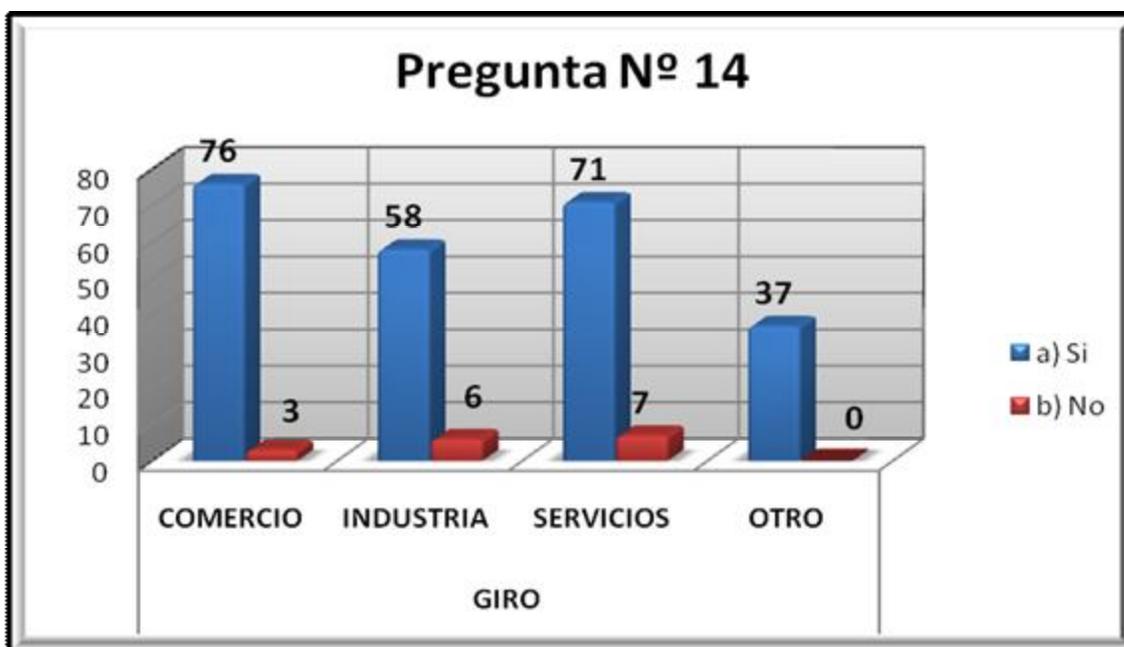
Cuando se detectan incumplimientos, los encuestados expresan que generalmente hacen buenas evaluaciones de los objetivos y toman acciones inmediatas.

14) ¿Cuenta la empresa con algún método para conocer el grado de satisfacción de sus clientes?

Objetivo:

Identificar si las empresas cuentan con algún método para conocer el grado de satisfacción de sus clientes.

Alternativas	GIRO				TOTAL	%
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO		
a) Si	76	58	71	37	242	93.8
b) No	3	6	7	0	16	6.2
TOTAL	79	64	78	37	258	100.0



Análisis de Datos:

Sobre los datos de esta pregunta, la mayoría de las empresas cuentan con métodos para medir el grado de satisfacción de sus clientes.

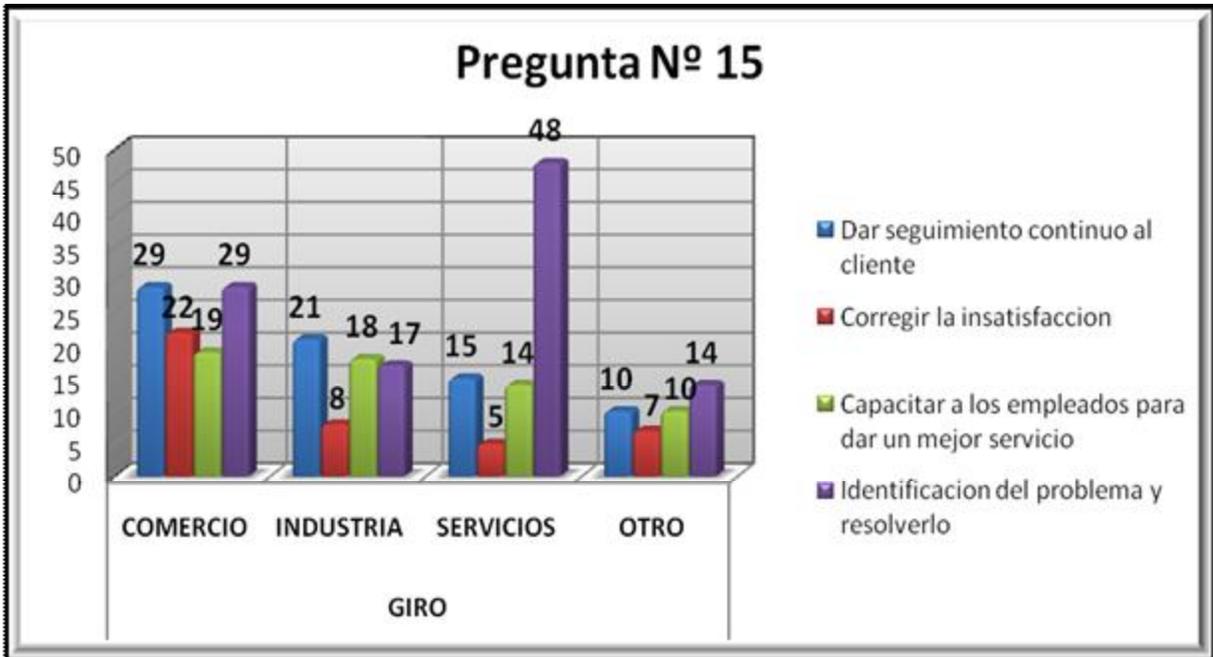
15) ¿Si detectan que los clientes están insatisfechos?, ¿Qué acciones toma?

Objetivo:

Determinar que acciones toman los empresarios cuando detectan insatisfacción en sus clientes.

Alternativas	GIRO				TOTAL
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO	
Dar seguimiento continuo al cliente	29	21	15	10	75
Corregir la insatisfacción	22	8	5	7	42
Capacitar a los empleados para dar un mejor servicio	19	18	14	10	61
Identificación del problema y resolverlo	29	17	48	14	108
TOTAL	99	64	82	41	286

Observación: esta pregunta dió lugar a respuestas múltiples



Análisis de Datos:

Como puede observarse, por los resultados, la totalidad de los entrevistados toman acciones para corregir la insatisfacción de sus clientes.

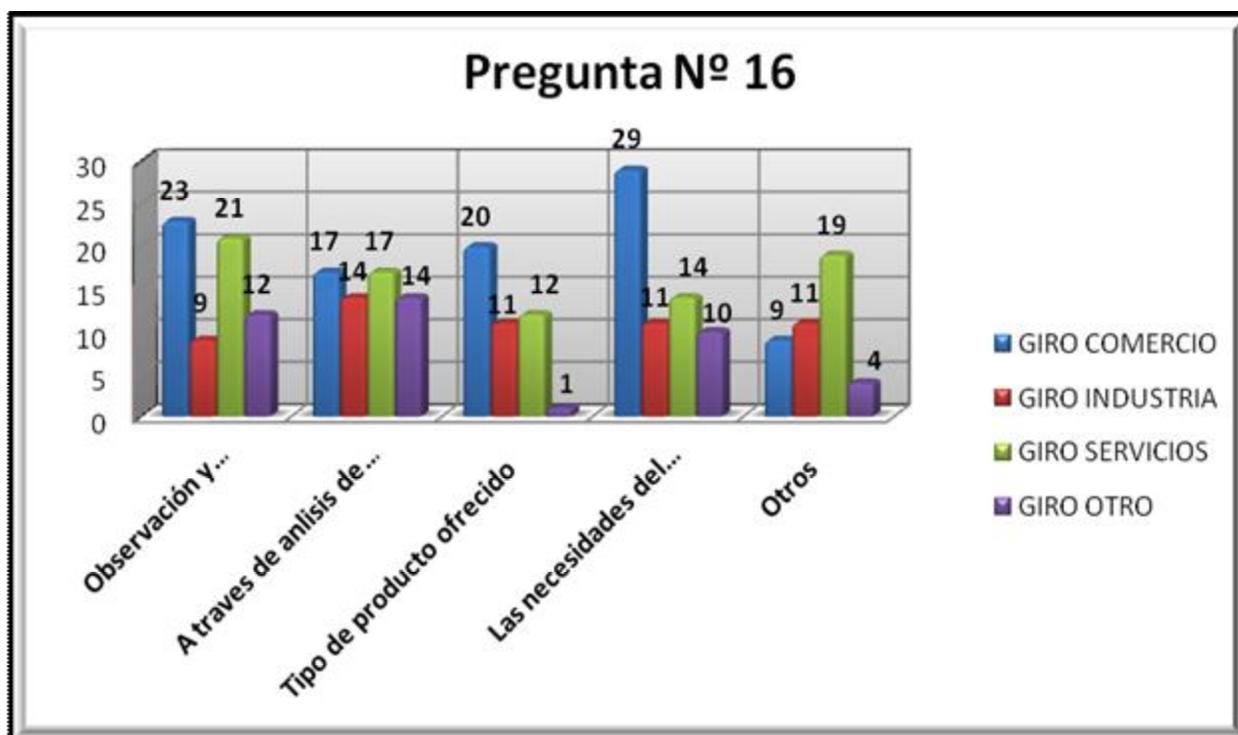
16) ¿Qué métodos utiliza su empresa para mejorar o innovar los productos y/o servicios que ofrece en el mercado?

Objetivo:

Conocer que métodos utilizan las empresas para mejorar o innovar los productos y/o servicios que se ofrecen en el mercado.

Alternativas	GIRO				TOTAL
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO	
Observación y Presentación del producto o servicio	23	9	21	12	65
A través de análisis de mercado	17	14	17	14	62
Tipo de producto ofrecido	20	11	12	1	44
Las necesidades del consumidor	29	11	14	10	64
Otros	9	11	19	4	43
TOTAL	98	56	83	41	278

Observación: esta pregunta dió lugar a respuestas múltiples



Análisis de Datos:

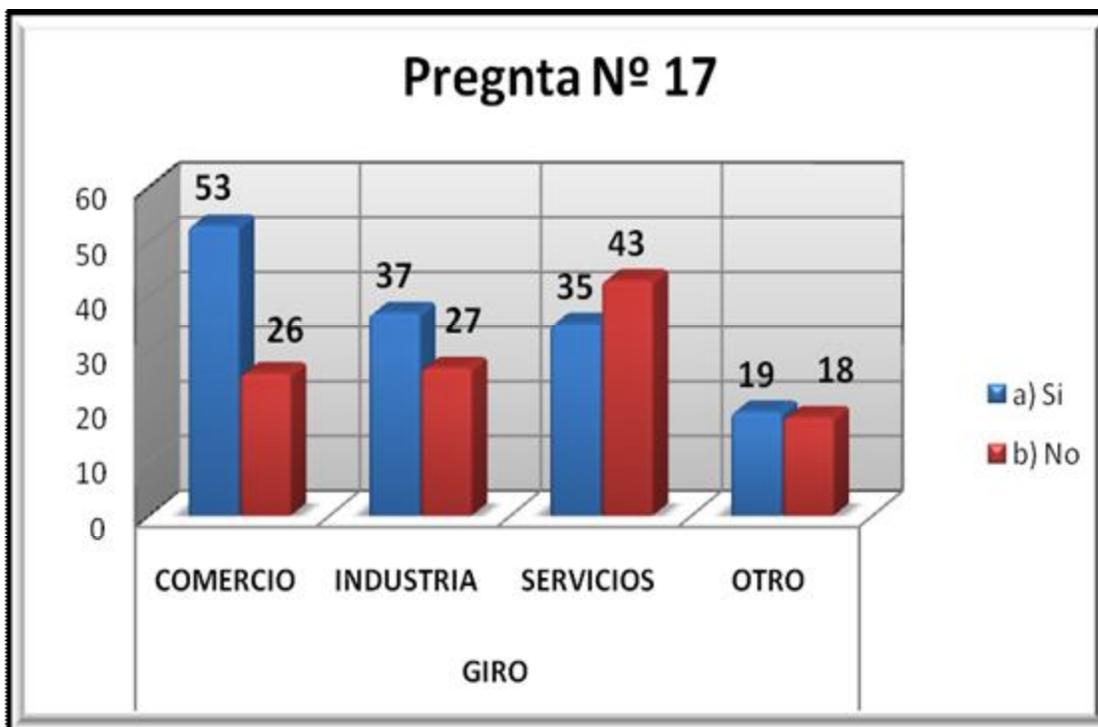
Los medianos empresarios utilizan diversos métodos para mejorar o innovar sus productos, siendo los más sobresalientes: la observación y presentación del producto o servicio, las necesidades del consumidor y el análisis de mercado.

17) ¿Conoce usted que es el tablero de comando (Balanced Scorecard) o ha escuchado hablar de él?

Objetivo:

Identificar si los entrevistados conocen o han escuchado hablar del concepto Tablero de Comando.

Alternativas	GIRO				TOTAL	%
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO		
a) Si	53	37	35	19	144	55.8
b) No	26	27	43	18	114	44.2
TOTAL	79	64	78	37	258	100.0



Análisis de Datos:

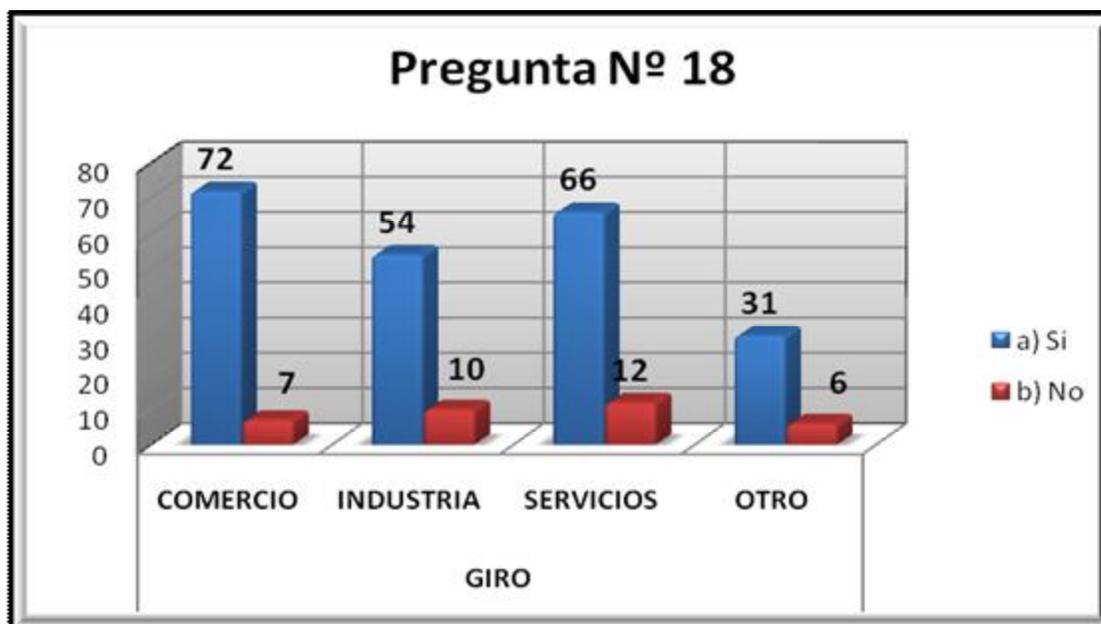
Las respuestas obtenidas dan a conocer que a un alto porcentaje de los entrevistados el tema les parece conocido y ya han escuchado hablar de el.

18) ¿Considera que el tablero de comando o BSC le serviría en su empresa como una herramienta de medición?

Objetivo:

Conocer la opinión de los entrevistados con respecto al beneficio que podría proporcionarles el Balanced Scorecard (BSC) como herramienta para la medición de los resultados con relación a lo planeado.

Alternativas	GIRO				TOTAL	%
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO		
a) Si	72	54	66	31	223	86.4
b) No	7	10	12	6	35	13.6
TOTAL	79	64	78	37	258	100.0



Análisis de Datos:

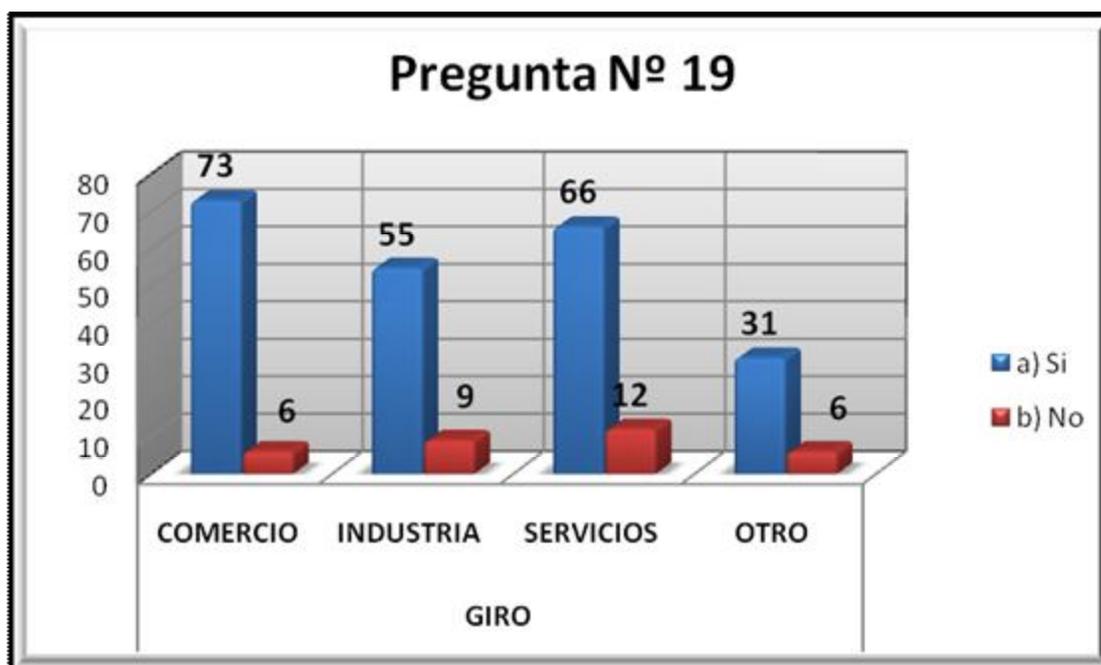
De acuerdo al resultado obtenido, se destaca el interés de los medianos empresarios en tener el Balanced Scorecard como una herramienta de medición dentro de sus empresas, aunque no sea conocido por la totalidad de ellos.

19) ¿Considera que el Tablero de Comando le puede ayudar a su empresa a mejorar su competitividad?

OBJETIVO

Identificar si el Tablero de Comando puede ayudar a mejorar la competitividad de las empresas

Alternativas	GIRO				TOTAL	%
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO		
a) Si	73	55	66	31	225	87.2
b) No	6	9	12	6	33	12.8
TOTAL	79	64	78	37	258	100.0



Análisis de Datos:

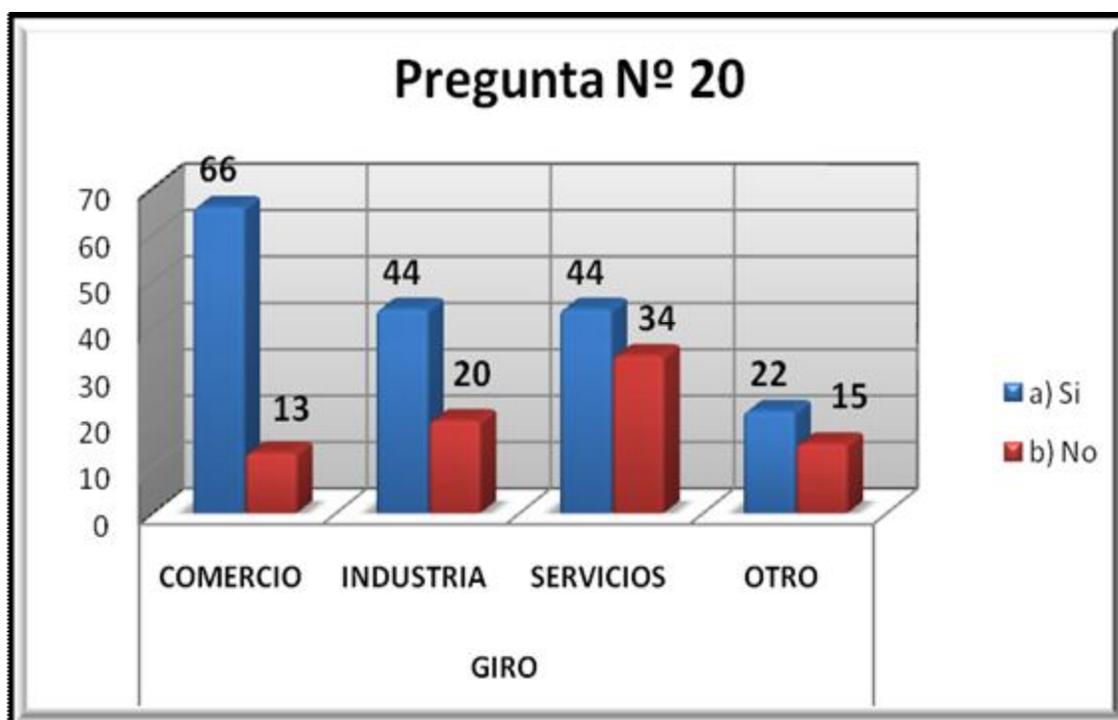
Después de conocer los beneficios que de contar con el Balanced Scorecard como herramienta de medición, los entrevistados consideran que éste puede ayudarles a mejorar su competitividad.

20) ¿Considera usted que el Tablero de comando puede convertirse en una herramienta del planeamiento estratégico de su empresa y llevar a mejorar los niveles de competitividad de la misma empresa?

Objetivo:

Conocer las opiniones sobre si el tablero de comando puede convertirse en una herramienta del planeamiento estratégico de las empresas y mejorar los niveles de competitividad.

Alternativas	GIRO				TOTAL	%
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO		
a) Si	66	44	44	22	176	68.2
b) No	13	20	34	15	82	31.8
TOTAL	79	64	78	37	258	100.0



Análisis de Datos:

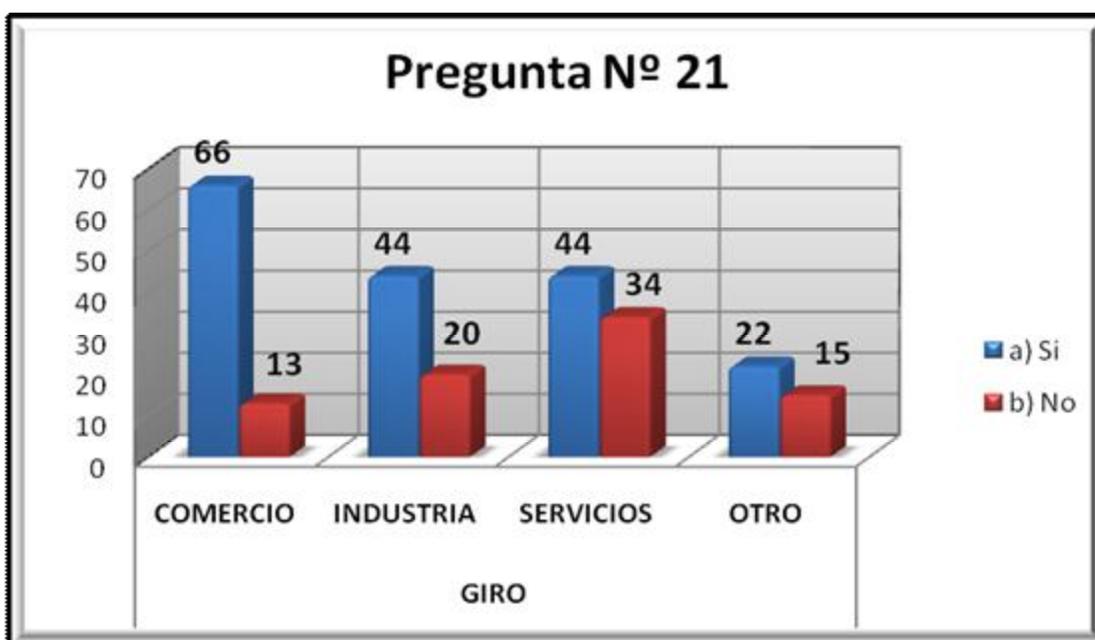
Al incorporar el Tablero de comando a la planeación estratégica, los empresarios destacan la importancia de contar con el Balanced Scorecard como una herramienta para la gestión administrativa.

21)¿Estaría interesada su empresa en que se le elabore una Guía para que la planificación de su empresa tome en cuenta el Tablero de Comando y logre así mejores niveles de competitividad en el mercado y por ende incremente sus niveles de utilidades en estos mercados cada vez mas globalizados?

Objetivo:

Identificar si hay interés en los empresarios en que se les elabore una Guía para que la planificación de su empresa tome en cuenta el tablero de comando y mejorar así los niveles de competitividad en estos mercados globalizados.

Alternativas	GIRO				TOTAL	%
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO		
a) Si	66	44	44	22	176	68.2
b) No	13	20	34	15	82	31.8
TOTAL	79	64	78	37	258	100.0



Análisis de Datos:

La mayoría de los entrevistados, muestra un gran interés en que se les elabore una Guía para que la planificación de su empresa tome en cuenta el tablero de comando y logre así mejores niveles de competitividad en los mercados globalizados.

22) ¿Qué sugerencias considera importante que se debe de tomar como insumos o factores a la hora de establecer la Guía de planeamiento estratégico dirigido a las medianas empresas y que estas mejoren sus niveles de competitividad?

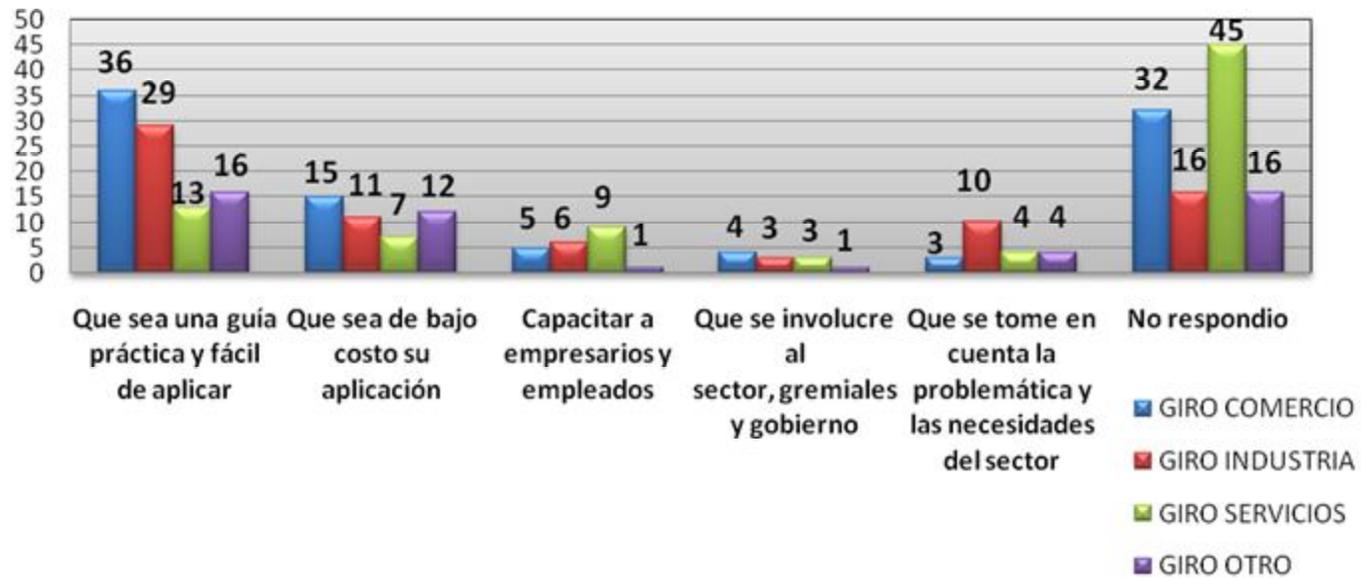
Objetivo:

Identificar algunas sugerencias que consideran importante estos empresarios que se deben de tomar en cuenta para la elaboración de la guía de planeamiento dirigido a las medianas empresas y que estas mejoren su nivel de competitividad.

Alternativas	GIRO				TOTAL
	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS	OTRO	
Que sea una guía práctica y fácil de aplicar	36	29	13	16	94
Que sea de bajo costo su aplicación	15	11	7	12	45
Capacitar a empresarios y empleados	5	6	9	1	21
Que se involucre al sector, gremiales y gobierno	4	3	3	1	11
Que se tome en cuenta la problemática y las necesidades del sector	3	10	4	4	21
No respondió	32	16	45	16	109
TOTAL	95	75	81	50	301

Observación: esta pregunta dió lugar a respuestas múltiples

Pregunta N° 22



Análisis de Datos:

La generalidad de los entrevistados opinó que la guía debe ser fácil de usar, accesible, de bajo costo y que contemple las necesidades de su sector.

3.3.8 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

3.3.8.1 De la Hipótesis General

El 68% de las empresas considera que el Balanced Scorecard puede convertirse en una herramienta para mejorar su competitividad, así mismo, el 68% estaría interesado en que se elabore una guía para que la planificación tome en cuenta el Balanced Scorecard, por lo tanto la H_G se aprueba, ya que las medianas empresa de El Salvador, al implementar la guía incrementarán su competitividad, según la pregunta 20 y 21

3.3.8.2 De la Hipótesis Específica 1

El 65% de las empresas encuestadas manifiestan definir la misión, visión y objetivos y los difunden a nivel interno, así mismo, el 67% utiliza la planificación como variable periódica, sin embargo, no están realizando la planificación con los métodos y las técnicas adecuadas, ya que lo hacen de manera empírica, sin una base teórica y técnica, por lo tanto la H_1 se aprueba debido a que las medianas empresas de El Salvador, necesitan técnicas para implementar la planeación estratégica y poder tomar decisiones, según las preguntas 1,2,3,4 y 7.

3.3.8.3 De la Hipótesis Específica 2

El 55% de los encuestados manifiestan haber escuchado del Balanced Scorecard, el 86% opina que puede ser una herramienta de medición, y el 68% afirma que su empresa estaría interesada en se elabore una guía para que la planificación de su empresa tome en cuenta el tablero de comando, a pesar que las empresas conocen y han escuchado hablar de el, no cuentan con el suficiente conocimiento técnico y teórico sobre el Balanced Scorecard por lo tanto la H_2 se aprueba, ya que las medianas empresas requieren de una guía para implementar el Balanced Scorecard para monitorear su desempeño, según las preguntas 17,18 y 19.

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones.

Basados en los resultados de la investigación de campo, se concluye que:

1. Las medianas empresas de El Salvador, en cierto grado, realizan planeación estratégica, ya que cuentan con misión, visión y objetivos, establecen indicadores y los difunden a todo el personal de la empresa. Además, cuentan con elementos necesarios para implementarla como una estructura administrativa bien definida e identificación del personal con los objetivos de la empresa, sin embargo, no siguen criterios técnicos, ni una base teórica para realizar la planificación.
2. Las medianas empresas de El Salvador no miden los resultados del cumplimiento de los objetivos, limitando la toma de decisiones a prácticas empíricas que no les permiten hacer los ajustes adecuados y en forma oportuna.
3. Los medianos empresarios conocen sobre la existencia del Balanced Scorecard (BSC) y se muestran interesados en contar con él como una herramienta de medición que les permita mejorar su competitividad.

4.2. Recomendación

Con base a las conclusiones anteriores se recomienda:

1. La elaboración de una guía para la implementación de la Planeación Estratégica y del Balanced Scorecard (BSC) en las medianas empresas para la medición adecuada del cumplimiento de los objetivos y que permita la toma de decisiones en forma oportuna.

CAPÍTULO V

5. Diseño de una guía para la implementación de la Planeación Estratégica y Balanced Scorecard, para mejorar la competitividad de la mediana empresa.

5.1 Introducción

Mediante la implementación de esta guía, se destaca la importancia de la medición del rendimiento organizativo, mediante indicadores financieros y no financieros, debido a que existen múltiples variables cuya evaluación y seguimiento es de vital importancia para el éxito de las empresas y que, sin embargo, no son únicamente susceptibles de valoraciones económicas, sino que son reflejados en objetivos estratégicos de la organización (satisfacción de los clientes, tendencias en los gustos de los consumidores, moral de los empleados, tiempos de ciclo, calidad, innovación, flexibilidad) y permite tomar decisiones y control.

Además se presenta y se puede evidenciar la importancia de una buena gestión administrativa para lograr un proceso eficiente en las empresas, mediante el conocimiento, tanto en los clientes internos y externos, como de las metas que desea cubrir la empresa.

5.2 Descripción de la Guía

La Guía para la Implementación del Balanced Scorecard (BSC) está orientada a mejorar la competitividad de la Mediana Empresa de El Salvador, enfocada en la necesidad de traducir la visión en acción y dar seguimiento a las Variables

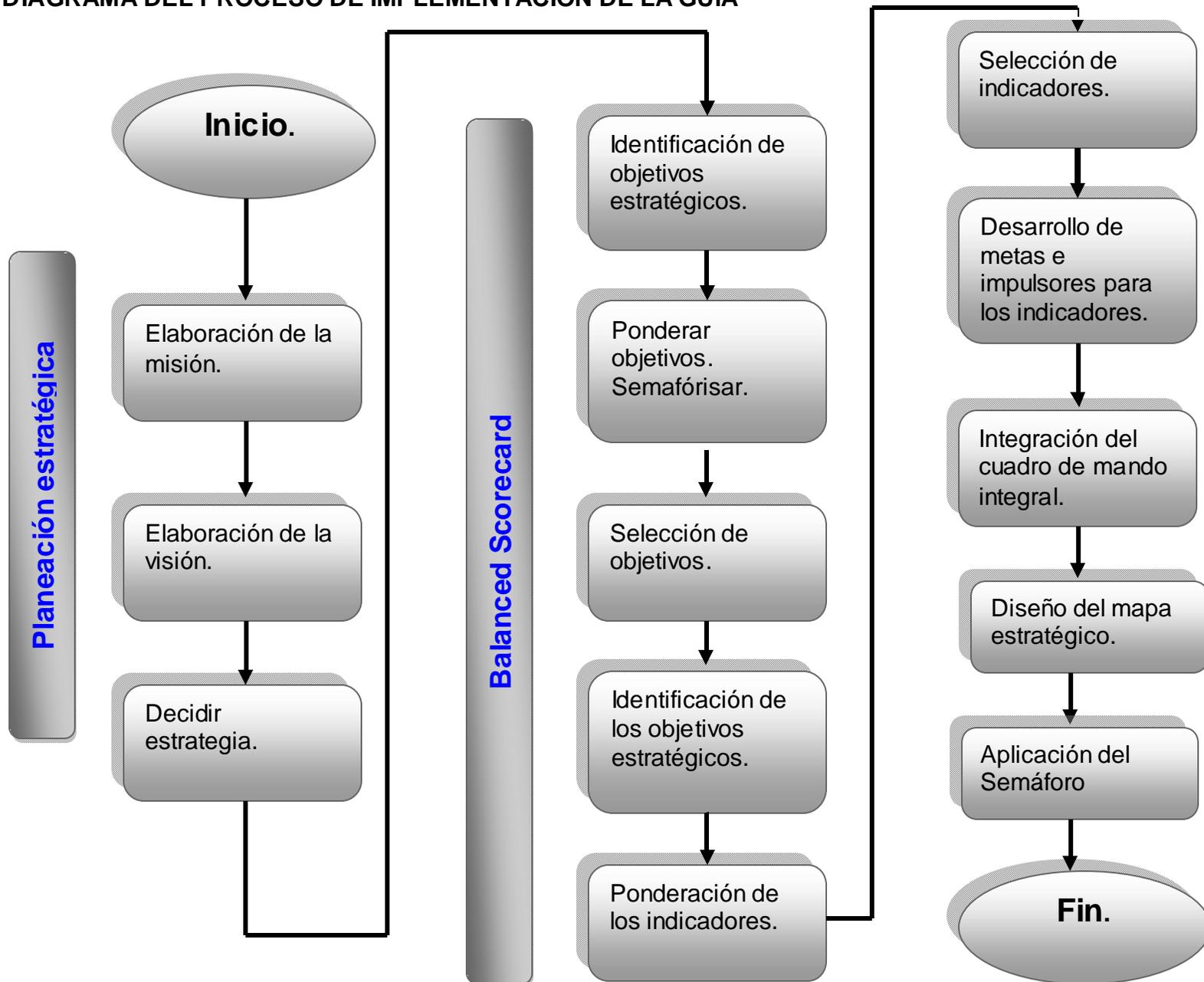
Financieras y No Financieras en indicadores que puedan ser cuantificados para dar seguimiento controlado al cumplimiento de los Objetivos Estratégicos. Basado en los resultados de la Investigación de Campo, se justifica la necesidad de contar con una Guía que explique y oriente a los Medianos Empresarios a reformular su Plan Estratégico si fuera necesario hasta la implementación de la Herramienta de Medición.

A continuación se presentan los pasos del proceso de implementación de esta guía:

Planeación	<ul style="list-style-type: none">✓ Elaboración de misión✓ Elaboración de visión✓ Decisión de la Estrategia
------------	---

Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none">✓ Identificación de los objetivos estratégicos en el BSC a implementar✓ Ponderación de los objetivos estratégicos✓ Selección de los objetivos estratégicos✓ Identificación de los indicadores para los objetivos estratégicos✓ Ponderación de los indicadores✓ Selección de los indicadores✓ Desarrollo de metas e impulsores para los indicadores✓ Integración del cuadro de mando integral estratégico✓ Diseño, elaboración e integración del mapa estratégico al cuadro de mando integral
--------------------	--

5.2.1 DIAGRAMA DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA GUÍA



5.3 Objetivos de la Guía

5.3.1 Objetivo General

Orientar al Mediano Empresario para que aprenda a formular Planeación Estratégica y medir el cumplimiento de los objetivos a través de Balanced Scorecard

5.3.2 Objetivos Específicos

- Conocer los pasos a seguir para la elaboración del Plan Estratégico de las Medianas Empresas
- Traducir los Objetivos Estratégicos a indicadores medibles en el Balanced Scorecard (BSC)
- Fomentar la medición permanente del logro de los objetivos establecidos en el Plan Estratégico
- Proporcionar a los Medianos Empresarios la herramienta que les permita corregir oportunamente las desviaciones o incumplimiento de los Objetivos Estratégicos
- Incluir un Sistema Informático Actualizado

5.4 ETAPAS PARA LA ELBARACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL ESTRATEGICO.

5.4.1 MISION

Para el establecimiento de la misión de su empresa; a continuación se detalla una definición:

“La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va a hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales,. Del personal, de la competencia y de la comunidad en general”¹³

¹³ www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion (Definición de Misión aplicada a empresas u organizaciones)

Para establecer la misión, se deben seguir los pasos siguientes:

1. Formar equipos de trabajo, integrados por un elemento de cada área de la empresa
2. Hacerse las siguientes interrogantes:
 - ¿Qué función desempeña la empresa?
 - ¿Para quien desempeña esta función?
 - ¿Cómo se está cumpliendo con dicha función?
 - ¿Por qué existe la empresa?
3. Respondiendo las interrogantes anteriores, tiene los elementos para poder formular su misión.

EJEMPLO DE MISION

Convertirnos en la compañía principal de Centroamérica en productos y servicios para automóviles.

5.4.2 VISIÓN

Para el establecimiento de la visión de su empresa; a continuación se detalla una definición:

“Visión es el camino al cual se dirige la empresa al largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a la competitividad”¹⁴

Pasos para formular la visión:

- Descomponga la organización en las cuatro perspectivas : Financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje, y desarrollo organizacional
- Identifique los valores que rige la organización.
- Seleccione las ideas o valores que son parte integral de la organización.
- Redacte una declaración de una organización.

¹⁴ www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa (Definición de Visión aplicada a empresas u organizaciones)

Es recomendable que considere los siguientes aspectos al momento de redactar la visión:

- Redáctela en una sola frase.
- Que sea clara para todo el personal.
- No ambiciosa.
- Que emane valores.
- Que señale valores prioritarios.
- Que señale a donde se quiere llegar.
- Que sirva para la toma de decisión.

EJEMPLO DE VISION

“Somos una familia diversa con una herencia orgullosa, confiada y apasionada al proporcionar productos y servicios excepcionales”

5.4.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

5.4.3.1. IDENTIFICAR LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

Pasos necesarios a seguir:

1. Formar equipos de trabajo.
2. utilizar la técnica de lluvia de ideas.
3. Formular ideas claras y específicas.
4. Utilizar la técnica de los cinco por qué del cuestionamiento), para llegar a los verdaderos objetivos.
5. hacer el análisis de objetivos seleccionados individual y grupalmente

A continuación se presenta la forma de elaborar el cuadro de los objetivos estratégicos.

CUADRO DE OBJETIVO ESTRATÉGICO.

PERSPECTIVA	OBJETIVO
FINANCIERA	Obtener un crecimiento en utilidades del 10%.
	Invertir las utilidades en nuevos recursos tecnológicos.
	Maximizar el valor de las acciones para los accionistas.
	Minimizar al máximo los costos.
Perspectiva del Cliente	Incrementar el grado de fidelidad de los clientes.
	Aumentar el valor percibido por los clientes del producto o servicio.
	Incrementar la relación calidad precio.
	Aumentar el segmento de mercado al cual se esta dirigido.
	Aumentar el nivel de satisfacción de clientes.
Perspectiva de Procesos	Mejorar los procesos de atención al cliente.
	Mejorar los procesos de entregas de productos.
	Identificar los procesos críticos para mejorarlos.
Perspectiva Aprendizaje	Capacitar permanentemente al personal para mejorar las competencias en su desempeño.
	Desarrollar habilidades en el personal para el desarrollo de sus puestos de trabajo.
	Desarrollar planes de incentivo idóneo para estimular el desempeño de los empleados.

Es recomendable que la gerencia defina como máximo tres objetivos estratégicos por perspectiva, con el propósito de concentrarse en lo relevante que puede agregar un verdadero valor a la organización, también es válido quedarse con un objetivo como mínimo por perspectiva siempre y cuando éste sea de impacto estratégico para la organización.

5.4.3.1 PONDERACION Y SELECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS.

Para evaluar cada objetivo podemos hacerlo de acuerdo al criterio SMART¹⁵: deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y deben cumplirse a tiempo. El equipo gerencial, deberá reunirse y calificar cada uno de los factores a evaluar de cada objetivo, asignándole 5 al factor mas relevante y 1 al de menor importancia, al final se seleccionará el objetivo que tenga la mayor puntuación promedio. El cuadro de ponderación de objetivos es importante que se diseñe de acuerdo al ejemplo, ya que facilita la visión de los aspectos a evaluar, y la puntuación asignada, dependerá de los problemas que su empresa necesite resolver, a continuación se muestra un ejemplo del cuadro con las ponderaciones de una empresa en particular:

¹⁵ SMART (siglas en inglés) Parámetros que se usan al formular objetivos: que sean Especificos, Medibles, Alcanzables, Realistas/Razonables/Relevantes, que tengan un límite de Tiempo. <http://tilz.tearfund.org>

CUADRO DE PONDERACION DE OBJETIVOS

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESPECIFICO	MEDIBLE	ALC ANZ ABLE	RELEVANTE	TIEMPO	TOTAL
Perspectiva Financiera	Obtener un crecimiento en utilidades del 10%.	5	5	5	5	5	25
	Investir las utilidades en nuevos recursos tecnológicos.	5	5	4	3	2	19
	Maximizar el valor de las acciones para los accionistas.	5	5	4	5	5	24
	Minimizar al máximo los costos.	5	5	5	3	2	20
Perspectiva del Cliente	Incrementar el grado de fidelidad de los clientes.	5	5	5	5	5	25
	Aumentar el valor percibido por los clientes del producto o servicio.	5	5	4	3	3	20
	Incrementar la relación calidad precio.	4	5	5	3	4	21
	Aumentar el segmento de mercado al cual se esta dirigido.	5	5	4	3	3	20
Perspectiva de Procesos	Aumentar el nivel de satisfacción de clientes.	5	4	5	5	5	24
	Mejorar los procesos de atención al cliente.	5	5	4	5	5	24
	Mejorar los procesos de entregas de productos.	5	5	3	3	5	21
Perspectiva Aprendizaje	Identificar los procesos críticos para mejorarlos.	4	5	5	3	5	22
	Capacitar permanentemente al personal para mejorar las competencias en su desempeño.	4	5	5	5	5	24
	Desarrollar habilidades en el personal para el desarrollo de sus puestos de trabajo.	5	5	3	4	5	22
	Desarrollar planes de incentivo idóneo para estimular el desempeño de los empleados.	5	4	4	5	5	23

Ya ponderados y seleccionados los objetivos, se procede a la asignación a cada uno, de cierta cantidad de indicadores para poder evaluarlos, estos deberán ser como máximo 3 para cada uno de los objetivos

5.4.4 IDENTIFICACIÓN DE LOS INDICADORES PARA LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Pasos necesarios a seguir:

1. Formar equipos de trabajo.
2. utilizar la técnica de lluvia de ideas.
3. Formular ideas claras y específicas.
4. Utilizar la técnica de los cinco por qué del cuestionamiento, para llegar a los verdaderos indicadores.
5. hacer el análisis de indicadores seleccionados individual y grupalmente.

A continuación se presenta un ejemplo de como identificar los indicadores para los objetivos estratégicos:

CUADRO DE IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES
Perspectiva Financiera	Obtener un crecimiento en utilidades del 10%.	Crecimiento de ventas
		Incremento en margen de utilidad
		Reducción de costos
Perspectiva del Cliente	Incrementar el grado de fidelidad de los clientes.	Percepción de valor percibido por el cliente
		Grado de satisfacción del cliente
		Recurrencia en la compra por el cliente
Perspectiva de Procesos	Mejorar los procesos de atención al cliente.	Aumento en el número de cliente
		Reducción en el número de quejas
		Incremento de participación de mercado
Perspectiva Aprendizaje	Capacitar permanentemente al personal para mejorar las competencias en su desempeño.	Porcentaje de habilidades de los que dispone el personal
		Grado de eficiencia en el personal
		Disminución de errores en el proceso

5.4.4.1 PONDERACION Y SELECCIÓN DE INDICADORES ESTRATEGICOS.

Similar a la forma de seleccionar los objetivos estratégicos se seleccionan los indicadores. Para evaluar cada indicador podemos hacerlo de acuerdo a los siguientes criterios: específicos, medibles, alcanzables, comprensible y de definición común. El equipo gerencial, deberá reunirse y calificar cada uno de los factores a evaluar de cada indicador, asignándole 5 al factor mas relevante y 1 al de menor importancia, esta dependerá de la contribución que el indicador aporte a la medición del desempeño, causalidad del objetivo y las variables que cada empresa necesite medir, al final se seleccionará el indicador que tenga la mayor puntuación promedio otorgada, El cuadro de ponderación y selección de indicadores es importante que se diseñe de acuerdo al ejemplo, ya que facilita la puntuación, a continuación se presenta el ejemplo para la ponderación y selección de los indicadores estratégicos:

CUADRO DE PONDERACIÓN DE INDICADORES

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES	ESPECIFICO	MEDIBLE	ALCANZABLE	COMPRESION	DEFINICION COMUN	TOTAL
Perspectiva Financiera	Obtener un crecimiento en utilidades del 10%.	Crecimiento de ventas	5	4	5	5	5	24
		Incremento en margen de utilidad	5	4	3	2	5	19
		Reducción de costos	5	4	3	4	5	21
Perspectiva del Cliente	Incrementar el grado de fidelidad de los clientes.	Percepción de valor percibido por el cliente	5	5	5	4	5	24
		Grado de satisfacción del cliente	5	3	4	5	4	21
		Recurrencia en la compra por el cliente	5	4	5	3	4	21
Perspectiva de Procesos	Mejorar los procesos de atención al cliente.	Aumento en el numero de cliente	5	5	5	4	5	24
		Reducción en el numero de quejas	5	3	5	4	5	22
		Incremento de participación de mercado	5	4	5	5	4	23
Perspectiva Aprendizaje	Capacitar permanentemente al personal para mejorar las competencias en su desempeño.	Porcentaje de habilidades de los que dispone el personal	5	5	5	5	5	25
		Grado de eficiencia en el personal	5	4	5	4	4	22
			5	4	4	3	4	20

5.4.5 DESARROLLO DE METAS E IMPULSORES PARA LOS INDICADORES SELECCIONADOS

Las metas que se presentan a continuación, son un ejemplo de cómo deben ser expresadas, es decir en términos específicos para dar apoyo al logro de los objetivos estratégicos y se agregan además, impulsores que servirán para el alcance de las metas y objetivos planteados.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES	METAS	FECHAS DE CUMPLIMIENTO	IMPULSORES
Perspectiva Financiera	Obtener un crecimiento en utilidades del 10%.	Crecimiento de ventas	CRECIMIENTO EN UN 15%	AL 31 DE DICIEMBRE DE 200X	INCREMENTO DE LA OFERTA
Perspectiva del Cliente	Incrementar el grado de fidelidad de los clientes.	Percepción de valor del cliente	INCREMENTAR LA PERCEPCIÓN DE VALOR EN UN 100%	ENERO-MARZO 200X	ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE
Perspectiva de Procesos	Mejorar los procesos de atención al cliente.	Aumento en el número de cliente	INCREMENTO DE UN 20% LOS CLIENTES ACTUALES	ENERO-DICIEMBRE 200X	BUSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS
Perspectiva Aprendizaje	Capacitar permanentemente al personal para mejorar las competencias en su desempeño.	Porcentaje de habilidades de los que dispone el personal	INCREMENTAR EN UN 30% LAS HABILIDADES ACTUALES DEL PERSONAL	ENERO-DICIEMBRE 200X	CONCIENCIACION DEL PERSONAL

Las metas, fechas de cumplimiento e impulsores, deberán ser asignados de acuerdo a una evaluación previa de datos históricos en la empresa o a la experiencia del personal, en consenso con el equipo gerencial con el propósito de cumplir con los objetivos estratégicos.

5.4.6 MAPA ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Con los pasos desarrollados hasta este momento se debe elaborar el mapa estratégico que permita integrarse con el cuadro de mando integral estratégico. Recordemos en esta parte de la guía el diagrama del proceso en el cual se exponen los diferentes pasos para el diseño del mapa y su integración con el cuadro de mando; ya tenemos la misión y la visión; podemos mantener o modificar la estrategia de acuerdo a la planeación hecha en el plan estratégico de la empresa con anterioridad; hemos seleccionado los objetivos, también los indicadores, las metas y los impulsores debiendo en esta ocasión desarrollar el mapa que relacionara las perspectivas en el contexto de causa efecto.

Aquí es donde todos los componentes deben conjugarse para crear el mapa estratégico y cuadro de mando integral que servirá de base visual para ejecutar las labores necesarias y mantener el control gerencial adecuado para el éxito esperado.

A continuación presentamos el resultado del trabajo ejemplarizado.

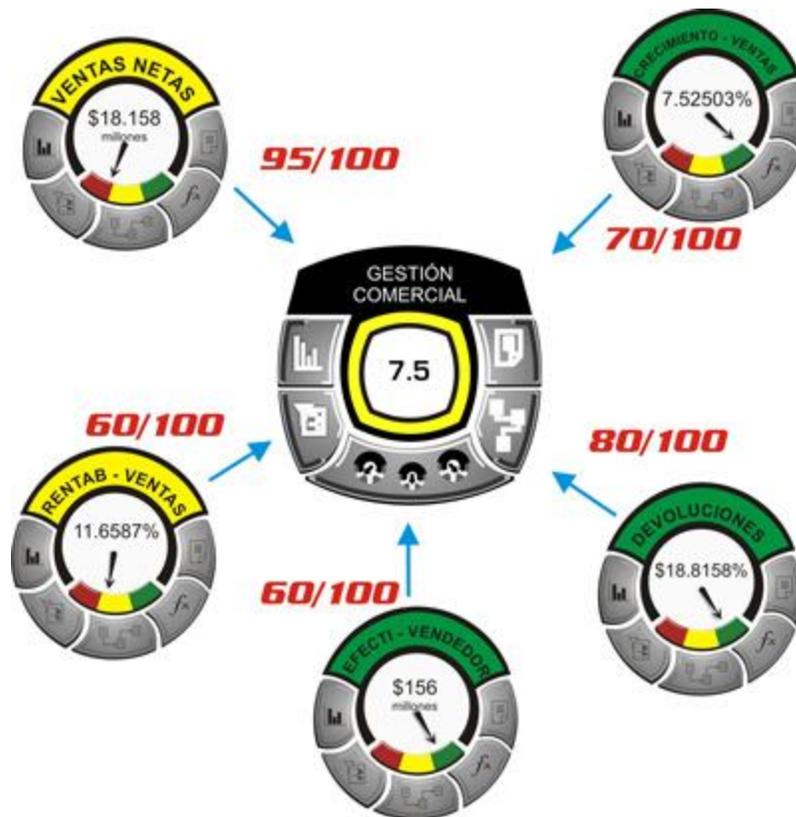
MAPA ESTRATEGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL ESTRATEGICO.

MISION	Convertimos en la compañía principal de Centroamérica en productos y servicios para el automóvil.				
VISION	Somos un familia diversa con una herencia orgullosa, confiada y apasionada al proporcionar productos y servicios excepcionales.				
ESTRATEGIA	Conquistar al cliente				
PERSPECTIV A	OBJETIVO	MAPA ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS	IMPULSORES
Perspectiva Financiera	Obtener un crecimiento en utilidades del 10%.	<pre> graph TD A[Empleados competentes] --> B[Eficiencia en los procesos] C[Personal Motivado] --> B C --> D[Desarrollo de nuevos Mercados] B --> E[Nuevos clientes] D --> E D --> F[Fidelización de clientes] E --> G[Aumento de utilidades] F --> G </pre>	Crecimiento de ventas	CRECIMIENTO EN UN 15%	INCREMENTO DE LA OFERTA
Perspectiva del Cliente	Incrementar el grado de fidelidad de los clientes.		Percepción de valor del cliente	INCREMENTAR LA PERCEPCIÓN DE VALOR EN UN 100%	ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE
Perspectiva de Procesos	Mejorar los procesos de atención al cliente.		Aumento en el numero de cliente	INCREMENTO DE UN 20% LOS CLIENTES ACTUALES	BUSQUEDA DE NUEVOS MERCADOS
Perspectiva Aprendizaje	Capacitar permanentemente al personal para mejorar las competencias en su desempeño.		Porcentaje de habilidades de los que dispone el personal	INCREMENTAR EN UN 30% LAS HABILIDADES ACTUALES DEL PERSONAL	CONCIENTIZACION DEL PERSONAL

El mapa estratégico, esta representado por los Indicadores Claves de Comportamiento, sus relaciones de causalidad y los ejes estratégicos, que a su vez se semaforizan para determinar cuándo están en un resultado óptimo (verde), cuándo están en estado de cuidado (Amarillo) y cuándo están en estado crítico (rojo). Los indicadores que miden el desempeño de la gestión comercial, podrían ser: ventas netas, crecimiento de ventas, devoluciones, rentabilidad/ventas y efectividad de vendedores. Para lo cual detallamos un ejemplo:

IMPLEMENTACION DEL SEMAFORO.

VARIABLE	PESO ESPECÍFICO	%
Ventas Netas	95/100	26%
Crecimiento en ventas	70/100	19%
Devoluciones	80/100	22%
Rentabilidad / ventas	60/100	16%
Efectividad vendedores	60/100	16%



16

¹⁶ www.siigo.com Tema. Balanced Scorecard BSC

5.4.7 Consideraciones finales a tomar en cuenta por los medianos empresarios para la implementación de Balanced Scorecard (BSC).

Para garantizar el éxito de la implantación del Balanced Scorecard (BSC) en la empresa y principalmente en todas las partes del diseño y desarrollo, deben considerarse los siguientes aspectos.

- Plena implicación de la alta gerencia: la alta gerencia como verdadera promotora del proyecto debe participar activamente en todas las fases de la implantación.
- Contribución y compromiso de todo el equipo gerencial en las diferentes fases del proyecto: todos los gerentes deben estar convencidos de la bondad del sistema y deben involucrarse plenamente para que su implantación sea un éxito.
- Comunicación a todo el personal: es indispensable que la nueva filosofía de gestión sea comunicada a todo el personal con responsabilidades incluso con los que no van a ser usuarios directos del sistema.
- Tiempo de duración razonable: la implantación no debe de ser ni demasiado lenta que provoque desmotivación y una falta de recursos, ni demasiado rápida que impida la asimilación del cambio de gestión.
- Claridad en el objetivo del proyecto: todos los usuarios deben de estar consientes de los motivos por los que se implantara un sistema de indicadores así como las consecuencias de su uso.
- Maximizar el número de gerentes y empleados usuarios del sistema: esto es importante para el seguimiento como para la gestión de sus tareas y así conseguir una mayor efectividad y aprovechamiento del potencial de la herramienta.
- Es recomendable incluir el software y tecnologías adecuadas para la administración de la herramienta

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- David, Fred R. Conceptos de Administración estratégica, Novena Edición 2003, Pearson educación, Mexico, 2003.
- Hellriegel, Jackson, Slocum. Administración, un enfoque basado en competencias Novena Edición 2002. Thomson Learning.
- Kaplan, Robert S. Norton, David P. Cuadro de mando integral, 2º Edición, Gestión 2000.
- Rampersad, Dr. Hubert K. Cuadro de Mando Integral, personal y corporativo, Segunda Edición, Mc Graw Hill, 2005.

Páginas Web, Documentos y Otros:

- **Documentos** – Hernández, Fidel Sebastián. “Un plan de adiestramiento y ventas y su aplicación a vendedores de la industria del comercio y servicio” tesis Universidad Tecnológica 2000. Facultad de Ciencias Empresariales
- **Documentos** - Insaforp, Cuadro de Mando Integral Manual del Participante 11 de julio al 05 de septiembre de 2006.
- **Revistas** - Revista ECA # 57, UCA Editores. Año 2006

- **Entrevista.** - Lic. Claudia Najarro, Centro de Información y Documentación, Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, CONAMYPE, Marzo 2007.

Páginas Web:

- www.monografias.com.

Implementación del Balanced Scorecard

Publicado: Lun Dic 18 2006

Cuadro de Mando Integral (CMI) (Balanced Scorecard - BSC en inglés)

Publicado: Vie Ago 22 2008

Metodología BSC

Publicado: Mar Mar 29 2005

Mapas de Proceso y Mapas Estratégicos

Publicado: Mar Dic 07 2004

- www.wikipedia.com

Cuadro de mando integral.

Publicado: Agosto 2007

- www.minec.gob.sv

Estadísticas y Noticias Económicas.

Publicaciones y datos en general

- www.tablero-decomando.com

El Balanced Scorecard Estudio del proceso de implementación en mediana empresa.

Implementación de un Balanced Scorecard en corporación editorial para mantener una posición de liderazgo en el mercado.

- www.censos.gob.sv

Censos Económicos.

- www.elprisma.com

Historia del Balanced Scorecard y su aplicación.

Dinámica del Balanced Scorecard.

Construcción de un sistema de Balanced Scorecard.

- www.camarasal.com

Estadísticas y Noticias Económicas.

Publicaciones y datos en general

- www.digestyc.gob.sv

Estadísticas Económicas y Sociales.

Publicaciones y datos en general.

- www.bcr.gob.sv
- Boletín Económico y Revistas Trimestrales. (2005 al 2008)
- <http://tilz.tearfund.org>
 - Tema consultado: Metodología SMART
[http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Spanish/General%20Glossary%20English%20to%20Spanish%200408\(1\).doc](http://tilz.tearfund.org/webdocs/Tilz/Spanish/General%20Glossary%20English%20to%20Spanish%200408(1).doc).
- www.siigo.com
 - Tema. Balanced Scorecard BSC

Anexos



UNIVERSIDAD DR. JOSÉ MATÍAS DELGADO
FACULTAD DE ECONOMÍA

ENCUESTA
“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTAS GERENCIALES PARA
INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD EN LAS MEDIANAS EMPRESAS DE EL SALVADOR”

2007

ENCUESTA PARA MEDIANOS
EMPRESARIOS

ENCUESTA No.

FECHA _____

I. SALUDO

Somos estudiantes egresados de la Carrera de Administración de Empresas y nos encontramos realizando nuestro trabajo de graduación, por lo que solicitamos su amable colaboración de responder la presente encuesta utilizando la información para fines netamente académicos.

II. DATOS DE CLASIFICACION

B. Datos Generales del Encuestado

Cargo dentro de Empresa

- a) Gerente ___ b) Administrador
c) Propietario ___ d) Otro (especifique)

A. Datos Generales de la Empresa

Giro

- a) Comercio _____ b. Industria ___
b) Servicios _____ d. Otro _____

III. CUERPO DEL CUESTIONARIO

1) ¿Tiene su empresa definida una misión, visión y objetivos?

- a) Si ___ b) No ___

Porque?

2) ¿De qué forma se da a conocer la Misión, Visión y Objetivos a los empleados de la misma?

Son Comprendidos por los empleados?

3) ¿Su empresa utiliza la planificación como variable periódica dentro del negocio?

a) Si ____ b) No ____

Porque?

Que tipo de planeación?

4) ¿Cómo considera usted que se debe realizar una buena planificación dentro de un negocio?

5) ¿Al momento de planificar su empresa establece indicadores para medir el logro de los objetivos?

a) Si ____ b) No ____

Tipo de indicadores:

Porque no?

6) ¿Cuenta su Empresa con una Estructura Administrativa definida?

a) Si ____ b) No ____

Tipo de Estructura Administrativa

Porque no?

7) ¿Están los empleados identificados con la misión de la empresa?

a) Si ____ b) No ____

¿Por qué?

8) ¿De qué forma mide los resultados en relación a los Objetivos trazados dentro de la empresa?

9) ¿Evalúa su Empresa periódicamente el desempeño de su personal?

a) Si ____ b) No ____

¿Cómo lo hace?

Porque no?

10) ¿Conoce usted a su competencia dentro del negocio en el cual su empresa labora?

a) Si ____ b) No ____

¿Cómo los enfrenta?

Porque no?

11) Las áreas o departamentos de la empresa ¿Cuentan con sus propios planes de trabajo?

a) Si ____ b) No ____

¿Por qué?

12) ¿En qué se basa su empresa para la elaboración de los Planes de Trabajo, mensuales y anuales?

13) ¿Si se detecta en la empresa un incumplimiento de los objetivos ¿Qué acciones se toman para lograr el cumplimiento de los mismos?

14) ¿Cuenta la empresa con algún método para conocer el grado de satisfacción de sus clientes?

a) Si ____ b) No ____

¿Cómo lo hacen?

15) ¿Si detectan que los clientes están insatisfechos, ¿Qué acciones toma?

16) ¿Qué métodos utiliza su empresa para mejorar o innovar los productos y/o servicios que ofrece en el mercado?

17) ¿Conoce usted que es el tablero de comando (balanced scorecard) o ha escuchado hablar de el?

a) Si ____ b) No ____

¿Dónde y Como?

18) ¿Considera que el tablero de comando o BSC le serviría en su empresa como una herramienta de medición?

a) Si ____ b) No ____

Porque no?

19) ¿Considera que el tablero de comando le puede ayudar a su empresa a mejorar su competitividad?

a) Si ____ b) No ____

GLOSARIO

Apalancamiento: Es la relación entre capital propio y crédito invertido en una operación financiera.

Barrera de Ingreso: Son elementos de protección para las empresas que pertenecen a un sector industrial dado.

Canal de distribución: Es una estructura de negocios de organizaciones interdependientes que va desde el punto del origen del producto hasta el consumidor.

Capital de Trabajo: El capital de trabajo es el recurso económico destinado al funcionamiento inicial y permanente del negocio, que cubre el desfase natural entre el flujo de ingresos y egresos.

CEPAL: (COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE) Organismo de las Naciones Unidas creado para asesorar a los países de la región, en la implantación de políticas económicas para el desarrollo, el mejoramiento de la calidad de vida.

Ciclo Económico: Son las oscilaciones de la expansión a la contracción de la economía, que ocurren entre crisis sucesivas.

Clima Laboral: Conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta.

Compensaciones: Es el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

Competitividad: La capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Conglomerados: Mezcla de personas o cosas de origen y naturaleza distinta.

Desarrollo Económico: Es un reflejo del, crecimiento económico, aunque el desarrollo se observa en el mejoramiento de las condiciones económicas de la sociedad, así como en el mejoramiento de la infraestructura agrícola e industrial.

Desarrollo Humano: El proceso de expansión de las capacidades de las personas que amplían sus opciones y oportunidades.

Efectividad: Es la capacidad de lograr un efecto deseado o esperado.

Empresa Artesanal: Un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en objeto social determinado mantenido inalterado, un proceso de fabricación enteramente artesanal. La creación y finalización de cada pieza consta de una serie de pasos, cuya esencia no ha cambiado con el tiempo, desde el diseño al modelado en barro y desde el montaje a la decoración de la figura ya en porcelana.

Empresa Familiar: Una empresa familiar es aquella empresa en la que el capital y, en su caso, la gestión y/o el gobierno están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente

para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar.

Estilo de dirección autoritario: Es en el que el directivo tiende a concentrar todas sus decisiones en él, brinda poca o ninguna participación a sus subordinados.

Estilo de dirección participativo: El directivo resuelve sólo los problemas fundamentales y brinda a los subordinados la posibilidad de participar activamente en la toma de decisiones.

Estrategia: Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Estructura organizacional: Es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

Feedback: Conocido como retroalimentación, es un sistema de comunicación que se refiere a la capacidad del emisor para recoger las reacciones de los receptores ya sea mediante lenguaje verbal o no verbal, y de acuerdo con la actitud de estos modificar su mensaje.

Financiamiento: Es el conjunto de recursos monetarios financieros para llevar a cabo una actividad económica, con la característica de que generalmente se trata de sumas tomadas a préstamo que complementan los recursos propios.

Finanzas Públicas: Es la disciplina que estudia el conjunto de instrumentos relacionados con: los ingresos públicos, el gasto público, el endeudamiento interno y externo del Estado y los precios y tarifas de los bienes y servicios producidos por el sector paraestatal.

Gestión de calidad: Es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de sus clientes.

Incertidumbre: Se entiende por incertidumbre una situación en la cual no se conoce completamente la probabilidad de que ocurra un determinado evento.

Indicadores: Se denomina indicador a un instrumento que sirve para mostrar o indicar algo.

Industrialización: Las actividades industriales incluyen todos los procesos y técnicas que transforman las materias primas en productos elaborados. Aunque a lo largo de la historia siempre ha existido la fabricación de útiles, solo se tiende a considerar como actividades industriales a aquellas destinadas a alcanzar una producción masiva.

Inflación: Incremento en el nivel general de precios.

Insumos: Es un bien consumible utilizado en el proceso productivo de otro bien.

Intervencionismo: El intervencionismo es cualquier acto del gobierno que representa el inicio de fuerza física y al mismo tiempo no llega a imponer un sistema económico socialista completo en el que la producción se desarrolla enteramente o al menos característicamente, por iniciativa del gobierno.

Inversión Extranjera: Es la colocación de capitales a largo plazo en algún país extranjero, para la creación de empresas agrícolas, industriales y de servicios, con el propósito de internacionalizarse.

Inversión: Es la aplicación de bienes a la producción de una ganancia futura en lugar de a su consumo inmediato.

Mandos intermedios: Son lo que tienen la responsabilidad centrada en supervisar el trabajo de otros y conocimientos hacia procedimientos prácticos.

Mandos superiores: Son los que tienen la responsabilidad centrada en supervisar el trabajo de otros y conocimiento orientado hacia áreas técnicas-científicas y funcionales.

Mecanización: Uso racional de los medios mecánicos en el proceso de producción haciendo al hombre un mejor usuario de sus energías. Se entiende que los medios pueden ser de tracción animal, motorizada y automatizada, que pueden intervenir en el contexto de la producción, procesamiento, transporte y mercadeo de productos, preservando el concepto sostenible.

Mercado Común Centroamericano: El Mercado Común Centroamericano está integrado por Costa Rica, El Salvador, Guatemala Honduras y Nicaragua. Se rige por el Tratado de Managua (1960) y sus protocolos modificatorios.

Objetivos cualitativos: Objetivos que buscan resultados cualitativos, pero que posteriormente coadyuvan al logro de los objetivos cuantitativos. Ejemplo: capacitar al personal de mandos medios durante el 2do semestre para 1996.

Objetivos cuantitativos: Son objetivos medibles cuantitativamente. Ejemplo: invertir \$ 2,000.000 en la construcción de una nueva planta de construcción (incrementar las ventas en un 10% para 1996).

Objetivos: Es la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo.

Personal Ocupado: Son las personas que dependen de la unidad económica y trabajaron bajo su dirección y control, cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral, recibiendo regularmente un pago e incluso sin recibirlo. Incluye al personal de la unidad económica que trabajó fuera de la misma bajo su control laboral y legal; trabajadores en huelga; personas con licencia por enfermedad, vacaciones o licencia temporal; propietarios, socios, familiares y trabajadores a destajo.

Personal Remunerado: Participar en todos los aspectos del trabajo remunerado en una ocupación, negocio, profesión u otra forma de empleo, estando empleado a tiempo parcial o a jornada completa, o trabajando como autónomo.

PIB: Producto Interno Bruto: Indica el tamaño de la economía de un país con sus respectivas actividades, mediante la suma del conjunto de bienes y servicios finales producidos dentro del mismo, en un periodo determinado.

Población Económicamente Activa: Es un término acuñado por la ciencia económica para describir, dentro de cierto universo de población delimitado, de personas que son capaces de trabajar y lo hacen. Se refiere a la fracción perteneciente a la Población activa (también llamada Población en edad económicamente activa), que actualmente tiene trabajo.

Proceso de decisiones: Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las alternativas o formas para resolver diferentes situaciones de la vida, estas se pueden presentar en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc.

Proceso productivo. Es aquel conjunto de elementos, personas, y acciones, que transforman materiales y/o brindan servicios de cualquier índole. Es decir, que se agrega algún tipo de valor.

Productividad: La relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

Rentabilidad: Se refiere a obtener más ganancias que pérdidas en un campo determinado

Riesgo: Es la probabilidad de que suceda un evento, impacto o consecuencia adversos. Se entiende también como la medida de la posibilidad y magnitud de los impactos adversos, siendo la consecuencia del peligro, y está en relación con la frecuencia con que se presente el evento.

Rotación de personal: Es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa

Satisfacción: Es el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado con un cierto grado de satisfacción para un individuo.

Segmentación de mercado: Es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos.

Semáforo: Sistema de alerta acorde a los resultados esperados.

Sistemas administrativos: Como la red de procedimientos relacionados de acuerdo a un esquema integrado tendientes al logro de los fines de una organización.

Tasas de Crecimiento: Tasa a la cual una población o producción esta aumentando o disminuyendo en el periodo de un año, expresada como un porcentaje de la población del año base.

Tecnología: Es el conjunto de habilidades que permiten construir objetos y máquinas para adaptar el medio y satisfacer nuestras necesidades.

Ventaja Competitiva: Es aquella ventaja que posee una empresa sobre otra que compite en el mismo mercado cuando obtiene una tasa de beneficios superior o tiene el potencial para obtenerla.