

TECNOLOGICO DE COSTA RICA
Escuela de Administración de Empresas



TEC

Tecnológico de Costa Rica

Proyecto de Graduación

**Elaboración de Plan Estratégico
para la empresa
Variadores de Costa Rica S.A.**

Profesor Guía:
Isabel Pereira

Estudiante:
David Pizarro

Primer Semestre 2011

CAPITULO I	1
GENERALIDADES.....	1
A. INTRODUCCIÓN.....	2
B. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	3
1. RESEÑA HISTORICA.....	3
2. VISIÓN.....	5
3. MISIÓN.....	5
4. Actividad Comercial.....	6
C. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	6
<i>FIGURA No. 1.....</i>	<i>7</i>
<i>ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA VARIADORES DE COSTA RICA S.A.....</i>	<i>7</i>
D. PLANTEO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1. PLANTEO DEL PROBLEMA.....	8
2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
E. OBJETIVOS.....	10
1. OBJETIVO GENERAL.....	10
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
F. ALCANCES.....	12
G. LIMITACIONES.....	12
CAPITULO II.....	13
MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.....	13
A. ADMINISTRACIÓN.....	14
1. DEFINICIÓN.....	14
2. IMPORTANCIA.....	15
3. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN.....	16
<i>a) Planeación:.....</i>	<i>16</i>
<i>b) Organización:.....</i>	<i>18</i>
<i>c) Integración de personal:.....</i>	<i>20</i>
<i>d) Dirección:.....</i>	<i>21</i>
<i>e) Control:.....</i>	<i>22</i>
4. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	23
<i>a) Productividad.....</i>	<i>23</i>
<i>b) Eficacia.....</i>	<i>24</i>
<i>c) Eficiencia.....</i>	<i>25</i>
B. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	25
1. DEFINICIÓN.....	25
2. OBJETIVOS.....	26

3. ENFOQUES DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	27
4. NIVELES DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	29
a) <i>Microanálisis Administrativo</i>	29
b) <i>Microanálisis Administrativo</i>	29
C. PROCEDIMIENTOS.....	30
1. DEFINICIÓN	30
2. CARACTERÍSTICAS	31
3. CLASIFICACIÓN	31
D. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	32
E. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	34
1. El proceso de Planeación Estratégica	34
1.1 <i>Formulación de la Visión Organizacional</i>	35
1.2 <i>Formulación de la Misión Organizacional</i>	36
Figura No. 2	37
Diagrama de Abell	37
1.3 <i>Formulación de los Valores Organizacionales</i>	37
1.4 <i>Análisis Interno y Externo de la Organización</i>	38
Figura No. 3	42
Análisis del Entorno	42
1.4.2 <i>Análisis Interno</i>	43
Figura No. 4	44
Recursos Tangibles	44
Figura No. 5	45
Recursos Intangibles	45
1.5 <i>Construcción del Diagnóstico F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)</i>	48
1.6 <i>Creación de la matriz M.E.C.A</i>	52
1.7 <i>Extracción del ADN, a la Misión y Visión Organizacional</i>	53
1.8 <i>Planteo de Objetivos Estratégicos</i>	56
1.9 <i>Instauración de "3 M" (Medidas, Medios, Metas)</i>	58
1.10 <i>Implementación de la estrategia</i>	59
1.11 <i>Control de la estrategia</i>	62
F. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)	63
Figura No. 6	64
<i>Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i>	64
1. El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión	65
Figura No. 7	67
<i>Procesos de Gestión Estratégica del CMI</i>	67
2. Clarificar y traducir la Misión, la Visión y la Estrategia	68
3. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos	68
4. Planificación, Establecimiento de Objetivos y Alineación de Iniciativas Estratégicas	69

5. Aumentar el Feedback y la Formación Estratégica	70
6. Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	71
6.1 Perspectiva Financiera.....	71
6.2 Perspectiva Clientes.....	72
6.3 Perspectiva Procesos Internos	73
Figura No. 8.....	74
Cadena genérica de valor para la.....	74
perspectiva de Proceso Interno.....	74
6.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	75
7. Mapas Estratégicos.....	77
CAPITULO III	84
MARCO METODOLÓGICO	84
A. Tipo de Investigación	85
B. Fuentes de información	85
1. Fuentes Primarias	85
2. Fuentes Secundarias	86
C. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	86
1. OBSERVACIÓN DIRECTA	87
2. ENTREVISTA Y CUESTIONARIO	87
D. Recolección de la Información	88
1. Cuestionarios y Entrevistas Personales	89
2. Fuentes Bibliográficas.....	89
E. Análisis de la Información y Procesamiento de la información	90
CAPITULO IV	91
SITUACIÓN ACTUAL	91
1. ANÁLISIS COMPETITIVO:	92
EL MODELO DE LAS SEIS FUERZAS DE PORTER.....	92
A. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES.....	93
B. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS COMPRADORES (Clientes)	94
C. RIESGO DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	95
D. INTENSIDAD DE RIVALIDAD DE EMPRESAS ESTABLECIDAS	96
E. SUSTITUTOS.....	97
F. COMPLEMENTARIOS.....	98
2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	100
3. ANÁLISIS DE LA CULTURA DE LA EMPRESA	101
A. ANÁLISIS DE LAS SIETE ESES	102
Figura No. 9.....	103

<i>Análisis de Siete Eses</i>	103
B. ANÁLISIS FODA.....	104
1. ANÁLISIS INTERNO.....	104
2 ANÁLISIS EXTERNO	106
C. MATRIZ M.E.C.A.	108
D. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	115
CAPITULO V	117
PLAN ESTRATÉGICO PARA VARIADORES DE COSTA RICA	117
PLAN ESTRATÉGICO PARA VARIADORES DE COSTA RICA S.A.	118
A. ADN DE LA MISIÓN Y VISIÓN.....	118
1. MISIÓN.....	118
2. VISIÓN	120
B. VALORES.....	121
1. <i>Confiabilidad</i>	121
2. <i>Calidad en el servicio</i>	121
3. <i>Integridad</i>	121
4. <i>Trabajo en equipo</i>	121
5. <i>Liderazgo</i>	121
6. <i>Excelencia</i>	122
7. <i>Respeto</i>	122
C. MAPA ESTRATÉGICO.....	122
<i>Figura No. 10</i>	123
<i>Mapa Estratégico Variadores de Costa Rica S.A.</i>	123
D. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Balanced Scorecard)	124
<i>Figura No. 11</i>	124
<i>Ejemplo de Cuadro Resumen de Objetivos Estratégicos</i>	124
1. CUADRO RESUMEN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SEGÚN EL ÁREA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	125
2. CUADRO RESUMEN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SEGÚN EL ÁREA DE PROCESOS	126
3. CUADRO RESUMEN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SEGÚN EL ÁREA DE CLIENTE.....	127
4. CUADRO RESUMEN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SEGÚN EL ÁREA DE FINANZAS.....	128
E. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	129
1. OBJETIVO DE PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	129
2. OBJETIVO DE PERSPECTIVA DE PROCESOS.	132
3. OBJETIVO DE PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	137
4. OBJETIVO DE PERSPECTIVA FINANCIERA.....	140
CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	144
A. CONCLUSIONES	145

B. RECOMENDACIONES.....	147
BIBLIOGRAFIA.....	149
APÉNDICES	152
Apéndice A.....	153
<i>Inducion de Balanced Scorecard Variadores de Costa Rica S.A.</i>	153
Apéndice B.....	161
<i>Cuestionario Extarcción de FODA</i>	161
Apéndice C.....	165
<i>CHECK LIST Variadores de Costa Rica S.A.</i>	165
Apéndice D.....	165
<i>Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)</i>	165
ANEXOS.....	168
Anexo A.....	169
<i>Realización de cuestionario para análisis FODA</i>	169

Índice de Apéndice

Apéndice A	Presentación de inducción al personal sobre las características, importancia y los alcances del trabajo en cuestión	PAG. 153
Apéndice B	Cuestionario para realizar el diagnóstico F.O.D.A y el análisis de siete eses.	PAG. 161
Apéndice C	Check List Objetivos Estratégicos Variadores de Costa Rica S.A.	PAG. 165
Apéndice D	Periodicidad de revisión de los Indicadores Variadores de Costa Rica S.A.	PAG. 165

Índice de Figuras

Figura No. 1	Organigrama de Empresa Variadores de Costa Rica S.A.	PAG. 07
Figura No. 2	Diagrama de Abell	PAG. 37
Figura No. 3	Análisis del Entorno	PAG. 42
Figura No. 4	Recursos Tangibles	PAG. 44
Figura No. 5	Recursos Intangibles	PAG. 45
Figura No. 6	Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	PAG. 64
Figura No. 7	Procesos de Gestión Estratégica de CMI	PAG. 67
Figura No. 8	Cadena Genérica de valor para Perspectiva de Proceso Interno .	PAG. 74
Figura No. 9	Análisis de las Siete Eses	PAG. 103
Figura No. 10	Mapa Estratégico Variadores de Costa Rica S.A.	PAG. 123
Figura No. 11	Ejemplo de Cuadro Resumen de Objetivos Estratégicos	PAG. 124

“Al que no posee el don de
maravillarse, ni entusiasmarse
más le valdría estar muerto,
por que sus ojos están cerrados”
Albert Einstein.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme el privilegio de la vida y que aun careciendo de religión, me demuestra día a día su existencia.

A mi madre Rosario Viales Calderón, por ser madre y padre; por enseñarnos a mis hermanas y a mi los que valores de honradez, respeto, trabajo y orgullo; por todo el cariño y dedicación que ha puesto durante su vida para cuidarnos, por darme la oportunidad de estudiar a costa de su esfuerzo y trabajo diario.

A mi hermana Laura Pizarro por creer en mí y demostrarme que el esfuerzo y los logros obtenidos individuales, pertenecen al final a toda la familia.

A mi hermana Loreana Pizarro, por quererme desde su nacimiento, y mostrarme que cuando uno disfruta lo que realiza, el tiempo que toma no importa, si no, la satisfacción que produce.

A mi Profesora Tutora, Isabel Pereira, por su guía, atención y dedicación, durante este largo proceso.

A mis amigos y amigas, que sin ellos saberlo, me han convertido en la persona que yo deseaba ser.

A todo el personal de Variadores de Costa Rica S.A., en especial a don Delfirio Pedraza, por el apoyo, comprensión y confianza, al permitirme realizar este proyecto en su empresa.

CAPITULO I

GENERALIDADES

A. INTRODUCCIÓN

Al hablar de estrategia empresarial podríamos decir que consiste en un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) reflejan cual será la estrategia a seguir en el mediano y largo plazo.

Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distintas a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor”.

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir los recursos disponibles de muy buena manera, tanto materiales, logísticos y humanos, y para ellos se deben plantear estrategias, poseer objetivos o metas que lograr, por lo tanto de ellos dependerá el éxito de la estrategia, si se llega a coordinar y administrar inadecuada los recursos, de nada servirá contar con estrategia.

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, la tendencia apunta a involucrar en el tema a todos los niveles de la organización con la finalidad de obtener aportes y visiones nuevas.

Respecto al desempeño individual de los miembros de una organización, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada vez más en forma estratégica.

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes constantes, de llevarle el pulso a la organización y su comportamiento, por ello se dice que el manejo y control de las estrategias pueden hacer la diferencia entre el éxito y fracaso de cualquier empresa.

B. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1. RESEÑA HISTORICA

Variadores de Costa Rica S.A. es una empresa fundada en el 2001, por el ingeniero y empresario colombiano don Delfirio Pedraza. Esta empresa se dedica a brindar soluciones de variación de velocidad y control de movimiento, los cuales son instrumentos electromecánicos para la regulación de movimientos y consumo de energía, que ayudan entre otras cosas a una disminución de costos en el proceso de producción por un adecuado control del consumo eléctrico.

Por muchos años el señor Pedraza trabajó en una empresa que elabora productos de plástico, los cuales necesitaban utilizar equipos electrónicos y electromecánicos, entre ellos variadores y motorreductores, por lo cual estuvo en constante contacto con los

encargados de la franquicia de Yaskawa Electric America en Colombia, la cual lleva el nombre de Variadores Bogotá, y que le ofrecieron la posibilidad de poseer la franquicia de Yaskawa (variadores de frecuencias) en Costa Rica; ante esta oportunidad, don Delfirio Pedraza, evaluó el mercado costarricense y la demanda existente para este tipo de equipos y determino que si existía opción de ingresar al mercado, por lo que decidió colocar su primer local en Desamparados.

En sus inicios la empresa contaba con tan solo 10 clientes, sin embargo, con el tiempo la cartera de clientes fue creciendo hasta alcanzar actualmente con alrededor de 200.

El principal objetivo de la empresa y sus miembros, es proveer a sus clientes de servicios eficientes y efectivos, de la mano de equipos de respaldo y la calidad internacional.

En el año 2006 ante el crecimiento de su cartera de clientes, se tomo la decisión de cambiar de localización de la empresa, para un sector de mayor afluencia comercial, por lo cual, en el 2006 se traslada a la zona de Curridabat, favoreciendo al negocio y a la clientela, debido a que en este local cuenta con taller de reparación y donde se imparten cursos sobre instalación, mantenimiento y funciones de todos los equipos electrónicos y electromecánicos que esta compañía distribuye.

En la actualidad Variadores de Costa Rica S.A., se puede clasificar como una pequeña empresa, ya que cuenta con 5 empleados, una cartera de clientes que alcanza el número de 200, entre clientes

finales y clientes intermediarios, y con un monto mensual de ventas que supera los 50.000 dólares, todo esto ha llevado a ser considerada una de las empresas más competitivas en importación, comercialización y distribución de dispositivos de variación de la velocidad y control de movimiento en Costa Rica.

En el año 2008, la hija del propietario, debido a sus conocimientos en el área de administración de empresas, propuso a su padre, redactar la siguiente misión y visión, que son las que se encuentran vigentes en la actualidad.

2. VISIÓN

Trabajamos para crecer en Costa Rica en la comercialización y distribución de nuestros productos, con el fin de lograr nuestras metas a largo plazo, creyendo en el talento de nuestra gente para capacitarnos tecnológicamente y lograr estándares internacionales que nos ubiquen competitivamente a nivel de los países más avanzados en el área.

3. MISIÓN

Variadores de Costa Rica S.A. es líder en importación, comercialización y distribución de dispositivos de variación de la velocidad y control de movimiento, buscando de manera continúa la excelencia en nuestros productos y servicios, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

4. Actividad Comercial

Variadores de Costa Rica S.A. se dedica a la importación, comercialización y distribución de dispositivos de variación de la velocidad y control de movimiento, tanto dentro como fuera del territorio nacional.

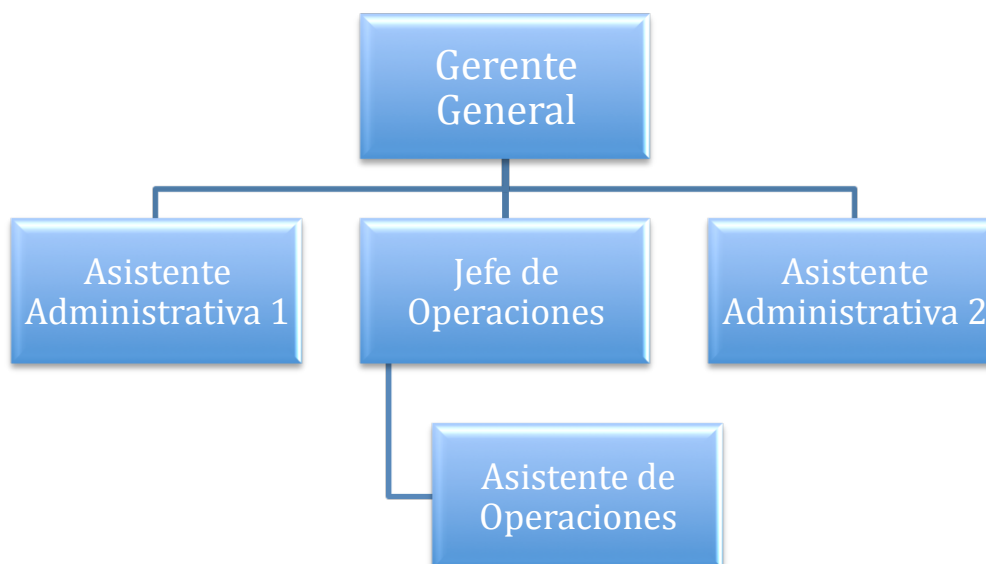
En Costa Rica abarca principalmente las industrias ubicadas en las provincias de San José, Cartago, Heredia y Alajuela, y en el exterior se habla principalmente de Nicaragua, específicamente en la ciudad de León, que es donde se está presentando un crecimiento del sector industrial.

Actualmente se tiene el proyecto de construcción de un nuevo local, cerca de las instalaciones actuales, con el fin de vender productos complementarios y suplementarios, incursionando en nuevos equipos y captar recursos de un mercado poco aprovechado.

C. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa Variadores de Costa Rica S.A. es una pequeña empresa que cuenta con un total de 5 empleados, organizados bajo la siguiente estructura orgánica:

FIGURA No. 1
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA VARIADORES DE COSTA RICA S.A.



(Aprobado por Don Delfirio Pedraza Gerente General de la empresa Variadores de Costa Rica S.A. 2011)

Al ser una empresa tan pequeña, se realizó un desglose de los roles, a fin de que puedan dimensionar el tamaño y la forma de operar de la misma:

Gerente General: Encargado de supervisión de cuentas por cobrar, análisis en gestión de créditos, evaluación de servicio a clientes, negociación con proveedores y empírica planeación estratégica.

Asistente Administrativa 1: Recepción de llamadas, elaboración de cotizaciones de motores y reductores de velocidad, chequeo de

cuentas por cobrar y cuentas por pagar, recepción de facturas y mercadería por parte de proveedores, chequeo de inventarios físicos mensuales y elaboración de pedidos a proveedores.

Asistente Administrativa 2: Recepción de llamadas, elaboración de cotizaciones de Servos, Servo-reductores y sistemas de frenado, que pertenecen a equipos complementarios de variadores, debido a sus cualidades, es necesario, un alto conocimiento en electrónica.

Jefe de Operaciones: Instalación, revisión, mantenimiento y reparación de dispositivos de variación de la velocidad y control de movimiento, tanto dentro en el taller de servicio de Variadores de Costa Rica, como en las instalaciones de los clientes.

Asistente de Operaciones: Soporte esencial para el jefe de operaciones en instalación, revisión, mantenimiento y reparación de dispositivos de variación de la velocidad y control de movimiento.

Como se puede observar, Variadores de Costa Rica S.A. es una empresa pequeña y familiar, con una estructura orgánica bien definida.

D. PLANTEO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

1. PLANTEO DEL PROBLEMA

¿Cuál debe ser el plan estratégico para la empresa Variadores de Costa Rica S.A. en el periodo comprendido entre 2011 al 2016?

Ausencia de un proceso de planeación de Corto, Mediano y Largo plazo que le permita a la empresa enfrentar los cambios que se están dando en el entorno comercial, legal, financiero, entre otros.

2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En este mundo que está tendiendo a la globalización, las organizaciones deben de hacer uso cada vez más de las herramientas técnicas que proporciona la profesión administrativa, con el fin medir su nivel de avance, no solamente a nivel financiero, sino también, en su nivel de ejecución.

Variadores de Costa Rica S.A. al ser una empresa familiar y perteneciente al grupo de empresas PYMES, debido a sus dimensiones y características, no cuenta con personal capacitado para dirigir un proceso de planeamiento estratégico, que es necesario establecer para hacer frente a factores como:

1. Aumento de número de competidores.
2. Incorporación al mercado de dispositivos de variación de la velocidad y control de movimiento fabricados en China, a precios bajos.
3. Aumento de productos sustitutos.

Estos factores hace necesario que la empresa Variadores de Costa Rica S.A., elabore y cuente con un plan estratégico, que le permita definir las estrategias para ser más competitiva, y en general más organizada de manera que pueda afrontar y llevarle el pulso a estos y otros factores que se le presente.

Variadores de Costa Rica S.A. al no poseer un norte definido, no está siendo efectivo en el momento de tomar decisiones de forma ágil y eficiente, perdiendo espacio en el mercado, lo que la puede poner en riesgo de desaparecer.

E. OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico durante el primer semestre del año 2011, para la empresa Variadores de Costa Rica S.A., ubicada en San José, mediante la conducción y documentación del proceso de implementación de un plan estratégico.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la actual misión y visión de la empresa, mediante la aplicación de técnicas como entrevistas individuales y grupales, técnicas de recolección como lluvia de ideas y bonesfish con todos los trabajadores y colaboradores de la empresa.
- Analizar la situación actual de la empresa Variadores de Costa Rica, S.A mediante el estudio de competidores, análisis de productos complementarios y sustitutos,

revisión de la cartera de clientes.

- Definir los objetivos estratégicos mediante una entrevista grupal, para que tanto el gerente y sus colaboradores definan los objetivos, de esta forma se sienta identificados y comprometidos en realizarlos.
- Definir las estrategias que nos permitan el logro de los objetivos, mediante la utilización del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), como modelo de las áreas estratégicas de la empresa.
- Planificar las actuaciones de cada uno de los miembros que conforman la empresa Variadores de Costa Rica S.A., definiendo los planes de acción que se deben tomar, al igual que el responsable, la métrica con la cual se llevara el control y progreso de los planes de acción y duración en que cada uno de estos deben finalizar o deben ser revisado.
- Estructurar un procedimiento de control y seguimiento del plan estratégico que le permita a la organización, medir el logro y efectividad de los planes de acción, mediante la elaboración de un procedimiento para este fin.

F. ALCANCES

- Se analizaron la misión y visión actual.
- Se analizaron posibles nuevos proyectos, propuestas y expectativas.
- El plan estratégico a realizar proporcionará lineamientos para el periodo que comprende desde el año 2011 al 2016, el cual incluirá la definición de objetivos estratégicos, planes de acción para cumplir dichos objetivos y sistemas de implementación y control estratégico utilizando el Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard).

G. LIMITACIONES

Entre las limitaciones más importantes que se presentan al realizar este proyecto se encuentran:

- En algunas ocasiones se dificultó la obtención de la información debido a las ocupaciones y limitaciones de tiempo de las personas responsables de las actividades.
- Documentación limitada de índole financiera, organizacional, entre otras.
- Conocimientos administrativos empíricos por parte de los propietarios.

CAPITULO II

MARCO

TEORICO Y

CONCEPTUAL

En el presente capítulo se desarrollan los fundamentos teóricos de la investigación que se realizó, donde se destacan temas como la administración, análisis administrativo, procedimientos, dirección estratégica, planeación estratégica y cuadro de mando integral.

A. ADMINISTRACIÓN

1.DEFINICIÓN

La palabra administración viene del latín *ad* (dirección, tendencia) y *minister* (subordinación u obediencia), lo cual significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro o bien, prestación de un servicio a otro (Chiavenato, 2000, p.8).

Sin embargo, Chiavenato (2000, p.8) manifiesta que la palabra Administración sufrió un cambio radical y actualmente la tarea de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y control de todas las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa, todo con la finalidad de alcanzar los objetivos de la manera más satisfactoria a la situación.

8“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos” (Koontz y Weihrich, 1998, p.6).

Esta definición general se puede ampliar según Koontz y Heinz (1998, p.6) en los siguientes puntos:

- Un individuo que se desempeña como administrador puede llevar

a cabo funciones administrativas de planeación, organización, integración del personal, dirección y control.

- La administración aplica a todo tipo de organizaciones. De igual forma, se aplica a administradores de todos los niveles de la organización.
- El objetivo de todos los administradores es el mismo: generar un superávit ó utilidades en caso de empresas comerciales ó bien una satisfacción de necesidades, la prestación de servicios comunitarios o sociales por ejemplo en caso de organizaciones no lucrativas.
- La administración se enfoca en la productividad, lo que implica eficiencia y eficacia.

2. IMPORTANCIA

Todas las organizaciones y empresas requieren tomar decisiones, coordinar múltiples actividades, dirigir personas, evaluar el desempeño con base en objetivos previamente determinados, conseguir y asignar recursos y realizar otras funciones (Chiavenato, 2000, p.12) para poder mantenerse en su área de trabajo y desarrollarse adecuadamente.

Se demuestra que la administración es fundamental para lograr que las cosas se realicen de la mejor manera posible, al menor costo y con la mayor eficacia y eficiencia posible (Chiavenato, 2000, p.13).

En un mundo tan cambiante y competitivo, se hace necesario que todos los profesionales adquieran conocimientos administrativos para poder brindar el soporte necesario a la organización en que cada uno

se desempeña y dirigir así sus esfuerzos para que la sociedad pueda satisfacer sus necesidades y deseos.

3. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración cuenta con cinco funciones básicas que permiten organizar los conocimientos administrativos y brindar así una estructura útil para las organizaciones. Dichas funciones según Koontz y Weihrich (1998, p.7) son:

a) Planeación:

La Planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es la elección de futuros cursos de acción a partir de diversas alternativas.

Los planes se clasifican de acuerdo con Koontz y Weihrich (1998, p.127-133) en:

- Propósitos y misiones: se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. Cualquier tipo de organización cuenta con un propósito ó misión. De igual forma en todo sistema social, las organizaciones tienen una función ó tarea básica que se les asigna.
- Objetivos y metas: son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan así no sólo el punto terminar de la planeación, sino también el fin que se persigue.
- Estrategias: determinación de los objetivos básicos a largo plazo

de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

- Políticas: enunciados ó criterios generales que orientan y encauzan el pensamiento en la toma de decisiones.
- Procedimientos: establecimiento de un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas, siendo básicamente guías de acción.
- Reglas: acciones u omisiones específicas, no sujetas a discrecionalidad de cada persona.
- Programas: conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción.
- Presupuestos: formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos.

De acuerdo con los mismos autores, (Koontz y Weihrich, 1998, p.133-138) existen una serie de pasos prácticos que son de aplicación general, aunque se debe estudiar la factibilidad de los posibles cursos de acción en cada etapa. Dichos pasos son:

- Atención a las oportunidades: en relación con su ambiente interno y externo, en áreas de mercadeo, competencia, deseos de los clientes, fortalezas y debilidades de nuestra empresa u organización.
- Establecimiento de objetivos: Se deben establecer objetivos para toda la empresa y posteriormente para cada una de las unidades de trabajo subordinadas; tanto para el corto como largo plazo.
- Desarrollo de premisas: se deben establecer premisas decisivas de la planeación como pronósticos, políticas básicas aplicables y planes ya existentes.
- Determinación de cursos alternativos: se deben buscar y

examinar los cursos de acción alternativos para definir sus ventajas y desventajas.

- Evaluación de cursos alternativos: se deben evaluar las alternativas ponderándolas a la luz de premisas y metas.
- Selección de un curso de acción: es la adaptación de un plan ó de varios según sea el caso y beneficio para la organización.
- Formulación de planes derivados: es necesario confeccionar planes derivados que apoyen el plan básico que se eligió.
- Traslado de planes a cifras por medio de la presupuestación: se deben trasladarse los planes a cifras para dotarlos de significado. Los presupuestos constituyen un medio para la combinación de los diversos planes y fijan importantes estándares contra los cuales medir los progresos en los planes.

b) Organización:

La organización supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa, para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.

La palabra organización significa cualquier empresa humana conformada intencionalmente para conseguir determinados objetivos (Chiavenato, 2000, p.344).

De acuerdo con Koontz y Weihrich (1998, p.246) la organización consiste en: 1. la identificación y clasificación de las actividades requeridas. 2. la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos. 3. la asignación de cada grupo de

actividades a un administrador dotado de autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos y 4. la estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

La organización puede visualizarse desde dos puntos distintos según Chiavenato (2000, p.345), los cuales son:

- Organización formal: basada en una división racional del trabajo que especializa órganos y funciones en determinadas actividades. Es la organización planeada o definida en un organigrama, consagrada por la dirección y comunicada a la empresa y establecida en sus documentos oficiales.
- Organización informal: la cual surge de modo natural y espontáneo, debido a las relaciones humanas que forman las personas que pertenecen a una organización formal.

Chiavenato (2000, p.345) establece también que desde el punto de vista de función administrativa y como parte del proceso administrativo, la organización se refiere al acto de organizar, integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados en su administración; establecer relaciones entre ellos y asignar las atribuciones a cada uno.

En éste enfoque, la organización consiste en:

- Dividir el trabajo: determinar las actividades para alcanzar los objetivos planeados (especialización).
- Agrupar las actividades en una estructura lógica (departamentalización).

Designar a las personas para que las lleven a cabo (cargos y tareas).
Asignar los recursos necesarios. Coordinar los esfuerzos.

c) Integración de personal:

La organización de personal implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional, lo cual se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación profesional, compensación y capacitación, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

Dado lo anterior, la integración de personal debe estar vinculada estrechamente con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos (Koontz y Wehrich, 1998, p.378).

De acuerdo con Koontz y Wehrich (1998, p.386), la integración de personal se ve afectado por muchos factores externos e internos.

En los factores externos que mencionan los autores están el nivel de estudios, las actitudes imperantes en la sociedad, las leyes y reglamentaciones que afectan directamente a la integración de personal, las condiciones económicas y la oferta y la demanda de administradores fuera de la empresa.

Por otro lado, se menciona en los factores internos las metas organizacionales, las tareas, la tecnología, la estructura de la organización, los tipos de personas empleadas por la empresa, la demanda y oferta de administradores dentro de ésta, el sistema de compensaciones y políticas de diversos tipos.

d) Dirección:

La Dirección es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por ende está relacionado al aspecto interpersonal de la administración.

Según Chiavenato (2000, p.371) el papel de la dirección es poner a funcionar la empresa y dinamizarla, por medio de las personas que conforman la organización.

Para esto, es necesario orientar, ayudar en la ejecución, comunicar, liderar, motivar y cumplir todos los procesos para influir en los subordinados para que se comporten de acuerdo con las expectativas para alcanzar los objetivos de la organización (Chiavenato, 2000, p.371-372).

De acuerdo con Koontz y Weihrich (1998, p. 498-501, 532, 593) la dirección se enfoca en cuatro aspectos fundamentales que son:

- Factores humanos: se debe ayudar a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades y utilizar su potencial y contribuir al mismo tiempo al cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Motivación: el término motivación se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. La motivación entonces se refiere a satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a que los subordinados actúen de determinada manera.
- Liderazgo: arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas

grupales.

- Comunicación: se refiere a la necesidad de contar con la información necesaria para la ejecución de las funciones y actividades administrativas.

e) Control:

El control consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes.

Chiavenato (2000, p.375) establece que la palabra control tiene varios significados en administración, los cuales son:

- Control como función restrictiva y coercitiva: el cual se usa para mitigar ciertos desvíos indeseables o comportamientos no aceptados. En éste enfoque el control se interpreta como negativo y limitante, al traducirse en coerción, delimitación, inhibición y manipulación.
- Control como sistema automático de regulación: el cual es utilizado para mantener cierto grado constante de flujo automático o el funcionamiento de un sistema. Este control detecta posibles desvíos o irregularidades y proporciona, automáticamente, la regulación necesaria para volver a la normalidad.
- Control como función administrativa: formando parte del proceso administrativo permitiendo utilizarse para estandarizar el desempeño, proteger los bienes organizacionales contra desperdicios, robos o mala utilización, estandarizar la calidad de productos y/o servicios ofrecidos por la empresa, limitando la cantidad de autoridad ejercida por las diversas posiciones o por los niveles organizacionales, facilita medir y dirigir el desempeño de los empleados y alcanzar los objetivos de la

empresa.

El proceso básico de control implica tres pasos (Koontz y Weihrich, 1998, p.636-638):

- Establecimiento de normas: las normas son criterios de desempeño para que los administradores puedan recibir señales de cómo marchan las cosas a fin de que no tengan que vigilar cada paso de la ejecución de los planes.
- Medición de desempeño: su objetivo es detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas.
- Corrección de las variaciones respecto de normas y planes: se deben corregir las desviaciones rediseñando sus planes o modificando sus metas, ejerciendo función de organización (reassignando u aclarando deberes), contando con personal adicional o mejorando los procesos de selección y contratación de personal, capacitación entre otras variables ó bien, mejorando la dirección mediante explicaciones más detalladas de las funciones o técnicas de liderazgo más eficaces.

4. OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración como tal tiene diversos objetivos, dentro de los cuales se pueden destacar como primordiales:

a) Productividad

Se puede definir productividad como la relación productos-insumos en un periodo específico con la debida consideración de la calidad (Koontz y Weihrich, 1998, p.12).

La idea fundamental de la administración es aumentar la productividad, tanto relacionado a temas de insumos y productos como también al trabajo de las personas, sin embargo, se reconoce que como parte fundamental de la productividad es importante mejorar el trabajo intelectual.

b) Eficacia

Se define eficacia como el cumplimiento de objetivos según Koontz y Wehrich (1998, p.12).

Para Franklin (1998, p.328) eficacia es la capacidad de una organización para alcanzar los objetivos propuestos.

La eficacia de una empresa se refiere a la verificación de que las cosas bien hechas son las que realmente debieron hacerse, utilizando los instrumentos proporcionados por quienes ejecutan (Chiavenato, 2000, p.209).

Chiavenato (2000, p.208) indica que la eficacia es una medida del logro de resultados, siendo esto en una empresa la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad a través de sus productos sean éstos bienes o servicios.

La eficacia da énfasis en los resultados, se basa en hacer las cosas correctas, en alcanzar objetivos, optimizar el empleo de recursos, obtener resultados y proporcionar eficacia a los subordinados.

c) Eficiencia

Eficiencia podría definirse como el logro de las metas con la menor cantidad de recursos según Koontz y Weihrich (1998, p.12).

Franklin (1998, p.328) menciona que eficiencia es el uso más adecuado de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado, o bien, realizar correctamente y con el menor costo posible las funciones de la organización.

La eficiencia refiere a una relación técnica entre insumos y productos, traduciéndose en una relación entre costos y beneficios, o sea entre los recursos utilizados y el producto final obtenido: es la razón entre el esfuerzo y el resultado, entre el gasto y el ingreso, entre el costo y el beneficio resultante (Chiavenato, 2000, p.208).

Chiavenato (2000, p.208) agrega que la eficiencia es una medida de utilización de los recursos en el proceso del logro de los resultados.

La eficiencia está dirigida hacia la mejor manera de hacer o ejecutar las cosas a fin de que los recursos se utilicen de la forma más racional posible (Chiavenato, 2000, p.208).

B. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

1. DEFINICIÓN

El análisis de una situación o un factor de estudio consiste en dividir o separar sus elementos componentes hasta conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la

relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éste con su contexto o medio ambiente. El propósito de este análisis es establecer los fundamentos para desarrollar opciones de solución al factor que se estudia, con el fin de introducir las medidas de mejoramiento administrativo en las mejores condiciones posibles (Franklin, 1998, p.17).

También se podría definir análisis como la acción de dividir una cosa o problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de las partes, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas de todo (Hernández, 2002, p.191).

2. OBJETIVOS

El principal objetivo del análisis administrativo es realizar un análisis profundo de cierta situación o problema en particular con la finalidad de desarrollar medidas que permitan su mejoramiento.

Esto permitirá aumentar la eficiencia del trabajador por medio del análisis de la organización y métodos funcionarios, para hacer el trabajo de forma simple y rápida, aprovechando los recursos (Magdalena, 1994, p.16).

Sin embargo, se establecen otros objetivos del análisis administrativo, entre los que podemos destacar los siguientes (Cordero, 2001, p.30).

- Reducir los costos en el empleo de materiales de trabajo.
- Disminuir los tiempos ociosos que fueron provocados por demoras injustificadas en los trámites.

- Reducir o eliminar los errores que sean provocados por malas definiciones de funciones o autoridad.
- Disminuir las deficiencias que sean producto de desconocimiento operacional de las unidades básicas de trabajo.
- Eliminar los problemas que surgen de la carencia de adecuados y suficientes controles.

3. ENFOQUES DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

De acuerdo con Koontz y Weihrich (1998, p.23-25), los enfoques del análisis administrativo se agrupan de la siguiente manera:

- Enfoque empírico o de casos: estudia experiencias mediante casos, identifica éxitos y fracasos.
- Enfoque de los papeles administrativos: identifica 10 papeles administrativos que se agruparon en interpersonales, de información y de decisión.
- Enfoque de contingencias o situacional: manifiesta que la práctica administrativa depende de las circunstancias, reconociendo la influencia de determinadas soluciones a los patrones de comportamiento organizacional.
- Enfoque matemático o de la ciencia de la administración: la administración bajo éste enfoque se concibe como procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. Se entiende como un proceso lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticos.
- Enfoque de la teoría de las decisiones: su principal interés es en la toma de decisiones, las personas o grupos que toman decisiones y el proceso de toma de decisiones.

- Enfoque de la reingeniería: propone un replanteamiento fundamental, análisis de procesos, rediseño radical y resultados drásticos.
- Enfoque de sistemas: reconoce la importancia de estudiar las interrelaciones de la planeación, la organización y el control en una organización, así como los subsistemas, muy numerosos.
- Enfoque de sistemas sociotécnicos: el sistema técnico ejerce importantes efectos en el sistema social (actitudes personales, comportamiento grupal). Se interesa en la producción, las operaciones de oficina y otras áreas de estrechas relaciones entre el sistema técnico y las personas.
- Enfoque de sistemas sociales cooperativos: se interesa en los aspectos conductuales interpersonales y grupales que producen un sistema de cooperación.
- Enfoque del comportamiento grupal: da énfasis en el comportamiento de los individuos en grupos. Se basa en la psicología social y en la sociología.
- Enfoque del comportamiento interpersonal: su interés es el comportamiento interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación. Se basa en la psicología individual.
- Marco de 7-S de Mckinsey: las siete S son estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, valores compartidos y habilidades.
- Enfoque de la administración de calidad total: propone la mejora continua, atención a los detalles, trabajo en equipo y educación en calidad, para obtener productos y servicios satisfactorios y confiables.
- Enfoque del proceso administrativo u operacional: reúne conceptos, principios, técnicas y conocimientos de otros campos y enfoques administrativos para desarrollar recursos científicos y teóricos de aplicación práctica.

4. NIVELES DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

El análisis administrativo se compone básicamente de dos niveles de aplicación, los cuales son:

a) Microanálisis Administrativo

El microanálisis administrativo parte de un enfoque global de más de una institución, vistas éstas como unidades de un sistema total de administración general. Es el análisis del “aparato del Estado”, constituido por la totalidad de instituciones y órganos que lo forman (Hernández, 2002, p.XIII).

Básicamente interesa conocer la armonía estructural del Estado, la jerarquía de sus órganos, sus respectivas poblaciones meta, evaluación del tamaño del estado respecto al tamaño de la población nacional, demandas potenciales y reales y el costo de satisfacer esas demandas de forma eficiente y eficaz.

Adicionalmente interesa conocer la base filosófica del Estado como un todo, los objetivos, funciones y servicios delegados en instituciones centralizadas y descentralizadas.

b) Microanálisis Administrativo

El microanálisis administrativo se circunscribe al estudio de una institución o de un órgano, desde el nivel más general hasta el de mínimo detalle operativo. En este nivel interesa evaluar la naturaleza doctrinaria del ente y sus fines, con el propósito de asegurar su

congruencia con las funciones del Estado que como institución está llamada a cumplir por delegación (Hernández, 2002, p.XIII).

Se analizan los objetivos institucionales, las funciones departamentales, el organigrama general, los puestos, los sistemas de trabajo, los formularios empleados, las normas vigentes, los manuales, la distribución de planta, la salud ocupacional y la asignación de recursos.

C. PROCEDIMIENTOS

1. DEFINICIÓN

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades (Koontz y Weihrich, 1998, p.131).

Un procedimiento es una sucesión lógica de pasos u operaciones que conducen a la solución de un problema o a la producción de un bien o servicio (Hernández, 2002, p.103).

El procedimiento consiste en un ciclo de operaciones que generalmente afectan a diversos empleados de sectores ó departamentos distintos, y se establece con la finalidad de asegurarse una equidad entre las operaciones que se realizan para producir ese bien o servicio determinado.

El procedimiento establece una serie de normativas que dictan las

reglas de conducta a seguir, o sea, indica como proceder en una situación concreta.

2. CARACTERÍSTICAS

Los procedimientos según Franklin y Gómez (2002, p.185-186) tienen las siguientes características:

- Un procedimiento no es un sistema, más el conjunto de procedimientos tendientes al mismo fin se conoce como un sistema.
- Un procedimiento se caracteriza por no ser un método individual de trabajo. El método se refiere específicamente a cómo un empleado ejecuta una determinada actividad en su trabajo.
- Un procedimiento se caracteriza por no ser un programa. Un programa es un plan para ejecutar un conjunto de actividades dentro de los tiempos programados.
- Un procedimiento se caracteriza por no ser una actividad específica. Una actividad específica es la que realiza un empleado como parte de su trabajo en su puesto.

3. CLASIFICACIÓN

De acuerdo con Franklin y Gómez (2002, p.317) los procedimientos han sido clasificados atendiendo el ámbito de aplicación y sus alcances, en:

- Macroadministrativos: procedimientos que son propuestos y aplicados por dependencias de apoyo global, es decir, por aquellas secretarías que tienen encomendado normar y controlar el desarrollo

de alguna función cuyo desempeño es común a todas las instituciones.

- Mesoadministrativos o sectoriales: involucran a todo sector administrativo o a dos o más instituciones que lo conforman.

- Microadministrativos o institucionales: procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una dependencia o entidad para cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

Dentro del ámbito institucional, los objetivos se pueden clasificar en:

o Generales: involucran operaciones que efectúan todas o más de una dirección general o su equivalente dentro de la institución.

o Específicos: se circunscriben al ámbito de una dirección general o alguna o varias de las unidades que lo conforman.

D. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Para David (2003, p.5) La *dirección estratégica* se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. El término *dirección estratégica* se utiliza como sinónimo de *planeación estratégica*. Este último término se utiliza en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones el término *dirección estratégica* se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia mientras el término *planeación estratégica* se refiere sólo a la formulación de la estrategia. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro, la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales.

Agredando más al concepto anterior, los autores Mintzberg, Brian y Voyer (1997, p.72) proponen que dentro de una compañía, la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos propósitos y metas; así mismo dicho patrón produce la principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a la que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que se es o se pretende ser y precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas, que se aportan a los empleados, accionistas, clientes, comunidad.

La decisión estratégica comprendida en este patrón es aquella que es efectiva durante largos periodos y afecta a la compañía de maneras muy diversas dado que concentra y compromete una parte significativa de sus recursos alrededor de los resultados previstos. Es muy probable que el patrón resultante de toda una serie de decisiones de este tipo acabara por deformar el carácter propio y la imagen de la compañía, la individualidad con que se le presenta ante diversos miembros y públicos, así como la posición que ocupará en la industria y en los mercados. Este patrón o modelo hará posible la especificación de objetivos particulares que serán alcanzados mediante una secuencia temporal de decisiones sobre inversión e implantación y gobernará en forma directa la movilización o el despliegue de los recursos para hacer que las decisiones sean efectivas.

E. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. El proceso de Planeación Estratégica

Diversos autores en el área de negocios han subrayado que la estrategia es el resultado de un proceso formal de planeación y que el papel más importante en éste corresponde a la alta dirección. (Hill y Jones, 2005, p.10)

El proceso de planeación estratégica está dado en 11 etapas:

1. Formulación de la Visión Organizacional
2. Formulación de la Misión Organizacional
3. Formulación de los Valores Organizacionales
4. Análisis Interno y Externo de la Organización
5. Construcción Diagnóstico F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
6. Creación de la Matriz M.E.C.A
7. Extracción del ADN, a la Misión y Visión Organizacional
8. Planteo de Objetivos Estratégicos.
9. Instauración de “3 M” (Medidas, Medios, Metas)
10. Implementación de la Estrategia.
11. Control de la Estrategia

1.1 Formulación de la Visión Organizacional

La Visión Organizacional es el primer paso del proceso de Planeación Estratégica porque responde a la imagen futura de la empresa, muestra a donde quiere llegar la organización en un futuro lejano y como se verá en ese entonces.

Según Thompson y Strickland (2006, p.56) Inicialmente en el proceso de creación de la estrategia los administradores de las compañías necesitan plantear el aspecto de ¿Cuál es nuestra visión de la compañía?, ¿hacia donde se debe dirigir?, ¿Qué clase de empresa estamos tratando de desarrollar? Y ¿Cuál debe ser una su futura configuración de negocio?. El hecho de llegar a una conclusión bien razonada de la dirección a largo plazo de la compañía impulsa a los administradores a estudiar pormenorizadamente el negocio actual y a desarrollar una idea más clara se es necesario un cambio y como hacerlo en los próximos cinco a diez años.

De la misma manera David (2003, p.56) complementa lo expuesto anteriormente cuando propone que los gerentes y los ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta realizar a largo plazo. Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica ¿Qué queremos llegar a ser? y ¿Cómo queremos ser cuando estemos ahí?. Una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de misión integral. Muchas empresas poseen tanto una declaración de la visión como de la misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar. La declaración de la visión debe ser corta, formada de

preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible.

1.2 Formulación de la Misión Organizacional

La Misión Organizacional es la base fundamental para toda empresa existente porque determina qué es la compañía y cuál es su última finalidad, por lo tanto decreta la Razón de Ser de la empresa y para qué existe.

Los autores Hill y Jones (2005, p.11-p.12) aseveran que es una descripción o afirmación del porqué una empresa está en operación, lo cual proporciona marcos de referencias, o el contexto dentro del cual se formulan las estrategias. A menudo, la declaración de misión tiene tres elementos principales: una declaración de la razón de ser, esto es la razón de su existencia, a la que normalmente se denomina misión de la empresa; una declaración de los valores o estándares orientados clave que pulsarán y moldearán las acciones y el comportamiento de los empleados; y una declaración de sus principales metas u objetivos. Un primer paso importante en el proceso de formular una declaración de misión es llegar a una definición del negocio de la organización. En esencia, la definición responde a estas preguntas: “¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál será?, ¿Cuál debe ser?, las respuestas sirven como guía para la formulación de una declaración de c de los clientes) y cómo (con que habilidades, conocimientos o habilidades distintivas).

La unión de estas tres preguntas, definirá cuál es el negocio como lo muestra la figura No. 2 a continuación:



Figura tomada de: (Hill y Jones, 2005, p.14)

1.3 Formulación de los Valores Organizacionales

Los valores organizacionales son los valores que tienen en común todos los integrantes de una organización y los cuales rigen para realizar todas las actividades de la compañía.

Los autores Hill y Jones (2005, p.15) exponen que los valores de una empresa definen la manera en que gerentes y empleados deben conducirse, en qué deben hacer el negocio y el tipo de organización que deben construir para ayudarle a una empresa a alcanzar su misión. En cuanto ayuden a impulsar y a moldear el comportamiento dentro de una empresa, los valores generalmente se consideran el fundamento de la cultura organizacional que es el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la manera en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y las metas organizacionales. Con frecuencia, la cultura de una organización se considera una fuente importante de ventaja competitiva.

1.4 Análisis Interno y Externo de la Organización

Una vez formuladas la Misión, la Visión, Valores Organizacionales y antes de empezar el diseño de la estrategia organizacional, se debe realizar un estudio de micro y macro ambiente organizacional, conocidos también como el análisis interno y externo de la organización. En el análisis interno, se evalúan aquellos factores que afectan de una u otra forma a la empresa y que ésta puede controlar. El análisis externo evalúa los factores que afectan una u otra forma a la empresa pero que ésta no puede controlar.

1.4.1 Análisis Externo

Para Martínez y Milla (2005, p.34) las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia

de realizar un análisis de la situación actual del entorno en general de la sociedad.

Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno.

El componente determinante para analizar el entorno, según Martínez y Milla (2005), consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar su desarrollo futuro. En el análisis de los factores clave del entorno se debe responder a cuatro preguntas básicas:

- ¿Cuáles son los factores que pueden tener relevancia en el sector en el que desarrolla su actividad mi sociedad?
- ¿Cuáles de entre estos factores relevantes tienen un impacto importante para la empresa?
- ¿Cuál es la evolución prevista de estos factores en un horizonte temporal de 3 – 5 años?
- ¿Qué oportunidades o desventajas genera la evolución prevista de dichos factores? (Martínez y Milla, 2005, p.35)

1.4.1.1 Factores Económicos

Lo que proponen Martínez y Milla (2005), es que la evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad.

Cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno, y por lo tanto, en su futuro.

Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por ende, la sociedad deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar. (Martínez y Milla, 2005, p.35)

1.4.1.2 Factores Tecnológicos

Según Martínez y Milla (2005, p.36) los factores tecnológicos generan nuevos productos y servicios que mejoran la forma en la que se producen y entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites de los sectores existentes.

Además David (2003, p.93) afirma que las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que deben ser tomadas en cuenta a la hora de formular estrategias. Los adelantos tecnológicos afectan de forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, clientes, procesos de manufactura y la posición competitiva de las empresas.

1.4.1.3 Factores Políticos

Martínez y Milla (2005, p.36), exponen que los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía.

De la misma forma David (2003, p.87), complementa la tesis anterior afirmando que los factores políticos juegan un papel determinante en el control del entorno. Los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas, tanto grandes como pequeñas.

El entorno político afecta directamente el accionar de las empresas del estado, ya que de forma directa o indirecta, son los asuntos políticos los que mueven la toma de decisiones en este tipo de institución, por ende, cualquier decisión política compromete a estas empresas a cambios inesperados e incluso a desaparecer.

Es por las razones anteriores que los estrategas, en estas instituciones, deben poseer las habilidades que les permitan interpretar y reaccionar conforme los cambios políticos presentes, así como tomar las provisiones-contingencias necesarias para cualquier circunstancia o decisión inesperada en este entorno complicado.

1.4.1.4 Factores Sociales y Demográficos

Para Martínez y Milla (2005, p.36), los cambios del entorno son los más sencillos de comprender y de cuantificar. Es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidad en los niveles de ingresos.

El resumen del análisis del entorno lo muestra la figura No. 3 a continuación:

Figura No. 3
Análisis del Entorno

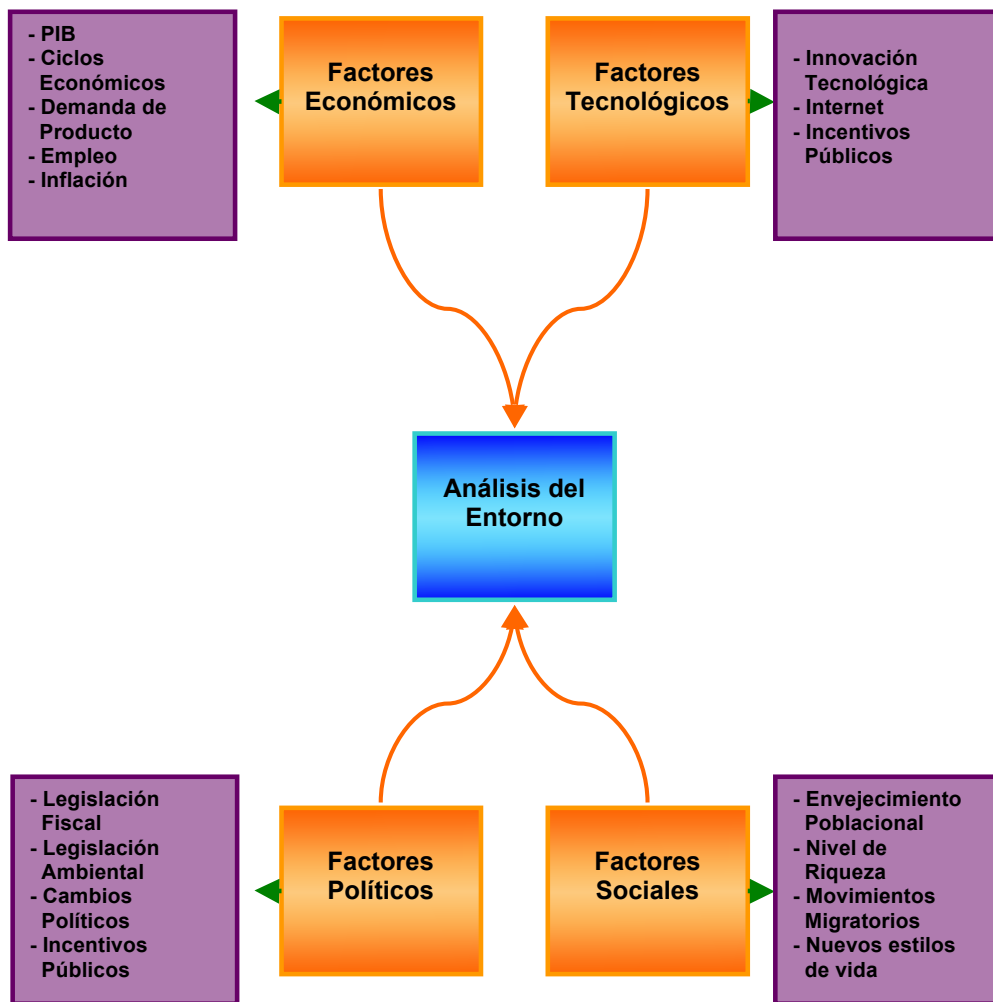


Figura tomada de: (Martínez y Milla, 2005: 34)

1.4.2 Análisis Interno

El éxito de la estrategia de una empresa va a depender de las capacidades y habilidades internas que tenga la organización, para responder de forma precisa con los recursos tangibles o intangibles que ésta posea para satisfacer las necesidades estratégicas que enfrente.

Para Hill y Jones (2005, p.18) se consideran aspectos tales como identificar la calidad y cantidad de recursos y capacidades de la compañía y las maneras de construir habilidades únicas y habilidades distintivas o específicas de la compañía. Para consolidar y mantener ésta, la empresa debe lograr un nivel superior en la eficiencia, calidad, innovación y atención al cliente. Las fortalezas de la organización conducen a un desempeño superior en estas áreas, sus debilidades, a uno deficiente.

Los autores Martínez y Milla (2005, p.82 – p.84), proponen la Teoría de Recursos y Capacidades a la hora de realizar el diagnóstico interno, en la cual conciben a la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas, sobre el cual se fundamenta la ventaja competitiva.

Definen los recursos de la empresa como el conjunto de activos, capacidades, procesos organizativos, información, conocimiento, etc., que una empresa controla y que le permite desarrollar e implantar estrategias creadoras de valor.

1.4.2.1 Recursos Tangibles

Los activos que son relativamente fáciles de identificar son denominados recursos tangibles. Aquí se incluyen los activos físicos, financieros, tecnológicos y organizacionales que una empresa utiliza para crear valor a sus clientes.

Los recursos tangibles más comunes se explican en la figura No. 4:

Figura No. 4
Recursos Tangibles

Financieros	<ul style="list-style-type: none">- Caja y activo disponible- Capacidad de aumentar lo dividendos de la empresa- Capacidad de endeudamiento
Físicos	<ul style="list-style-type: none">- Instalaciones y equipo moderno- Ubicación favorable- Maquinaria y equipo dotados de la técnica más moderna
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none">- Secretos comerciales- Procesos innovadores- Patentes, Marcas Registradas
Organizacionales	<ul style="list-style-type: none">- Procesos de planificación estratégica eficaces- Sistemas de evaluación y control excelentes

Figura tomada de: (Martínez y Milla, 2005, p.83)

1.4.2.2 Recursos Intangibles

En los recursos intangibles se incluyen los recursos humanos (experiencia y capacidad de los empleados, confianza, eficacia en el trabajo en equipo, habilidades); los recursos de innovación (conocimiento técnico y científico, ideas) y recursos de reputación e imagen, (nombre comercial, reputación de honestidad ante proveedores, confianza ante el consumidor); la cultura en una empresa puede ser también un recurso intangible.

Los recursos intangibles más comunes se explican en la figura No. 5:

Figura No. 5

Recursos Intangibles



Figura tomada de: (Martínez y Milla, 2005, p.84)

1.4.2.3 El esquema de las Siete Eses

Como parte del análisis interno, el esquema de estudio de las Siete Eses llamado así por las iniciales en inglés de: Structure, Strategy, Systems, Style, Staff, Skills y Shared Values es el complemento necesario para una excelente evaluación interna.

Según Mintzberg(1997), la idea central es que la efectividad de una organización depende de la interacción de varios factores distintos entre si, los cuales se dividen en:

i) Estructura (Structure)

Implica desarrollar la habilidad para centrarse en aquellas dimensiones estructurales que en determinado momento, resultan importantes para la evolución de la organización.

ii) Estrategia (Strategy)

Todas aquellas acciones que son planeadas por una compañía en respuesta a, o como anticipación a los cambios en el ambiente externo, sus consumidores o competidores. La estrategia representa la manera en que una compañía busca mejorar su posición en el mercado. Una vez que la compañía ha seleccionado el camino, es obvio que la estrategia se torna central en muchas situaciones de los negocios.

iii) Sistemas (Systems)

Por sistemas se entiende que son todos los procedimientos formales e informales que hacen que la empresa funcione día a día y año con año: Sistemas de Información, de presupuesto, de inversión, de capacitación de costos.

iv) Estilo (Style)

Es importante distinguir entre la personalidad básica de un equipo de alta dirección y la manera en que ese equipo enfrenta la organización. Es la forma de actuar de lo alta dirección a los factores cotidianos y no cotidianos.

v) Personal (Staff)

El personal (en el sentido de la gente) con frecuencia está amenazado de una o dos maneras. En el extremo radical del espectro se habla de sistemas de evaluación, escalafones de sueldos, programas de capacitación, en el moderado se habla de moral, actitudes, motivación y comportamiento.

vi) Habilidades (Skills)

Permite captar los atributos particulares de una compañía como ningún otro concepto logra hacerlo. Son las capacidades

extraordinarias con que cuenta la empresa para actuar en actividades cotidianas.

vii) Metas Superiores (Shared Values)

Por meta superiores se entiende como un concepto que sirve de guía – un conjunto de valores y aspiraciones, no siempre escritos que van más allá de la declaración convencional de los objetivos corporativos. Las metas superiores constituyen las ideas fundamentales alrededor de las cuales se desarrolla un negocio. Sus valores principales y aun más. Son las nociones generales de la dirección futura que el equipo directivo desea difundir en la organización. Mintzberg, et al. (1997, p.154 – p.155).

El análisis de siete eses proporciona una visión más amplia del análisis interno, sobre todo, del accionar de los activos intangibles que forman parte de la organización, porque con un esquema sencillo, se detectan puntos altos y bajos en los sistemas organizacionales de las empresas evaluadas.

1.5 Construcción del Diagnóstico F.O.D.A (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El diagnóstico FODA, es un análisis del Micro y el Macro ambiente organizacional, está compuesto por dos esferas de análisis bien definidas, la Interna y la Externa.

En el Diagnóstico Externo se encuentran las Oportunidades y Amenazas, las cuales son factores exteriores a la empresa y no hay forma de tener el control sobre estos. En el Diagnóstico Interno, se encuentran Fortalezas y Debilidades, que son factores internos de la empresa, sobre los que sí se puede tener control.

Para los autores Hill y Jones (2005, p.19) el análisis FODA ayuda a los gerentes a diseñar un modelo o modelos de negocio que le permitan a una empresa obtener una ventaja competitiva en la industria. La ventaja competitiva conduce al éxito estratégico y a sobrellevar los rápidos cambios del entorno.

David (2003), brinda una perspectiva mejor acerca del Diagnóstico interno y externo del las organizaciones:

1.5.1 Diagnóstico Externo, Oportunidades y Amenazas:

Las oportunidades y *amenazas externas* se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro. Las oportunidades y amenazas están más allá del control de la empresa, ahí el término externo.

Otras oportunidades y amenazas incluyen las aprobaciones de leyes, introducción de nuevos productos y servicios catástrofes nacionales o disminución del valor de la moneda. La fortaleza de la competencia podría ser amenaza.

Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades

externas y evitar o reducir las amenazas externas. Por este motivo, la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito. Este proceso que consiste en investigar, recabar y analizar la información externa, en ocasiones se denomina *vigilancia del entorno* o análisis industrial. El cabildeo es una actividad que algunas empresas utilizan para influir en las oportunidades y amenazas externas.

1.5.2 Diagnóstico Interno, Fortalezas y Debilidades:

Las *fortalezas y debilidades internas* son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente. Surgen en las actividades de dirección, o en cualquier otra unidad funcional de la empresa.

Las fortalezas y debilidades se pueden determinar de diversas maneras, incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación de periodos históricos representativos. Varios tipos de estudio se pueden desarrollar y aplicar con el propósito de examinar factores internos, como la moral de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficiencia de la publicidad y la lealtad de los clientes. (David, 2003, p.10-p.11)

1.5.3 El verdadero valor del análisis F.O.D.A

Aunado a las explicaciones anteriores los autores Thompson y Strickland (2006, p.129), exponen que el análisis FODA es algo más que un ejercicio de preparación de cuatro listas. La parte realmente

valiosa del análisis es lo que los cuatro puntos revelen sobre la situación de la empresa y sobre la reflexión que propicia respecto a las acciones requeridas. Comprender lo anterior implica evaluar fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas y llegar a conclusiones sobre: 1) la forma en que la estrategia de la empresa puede estar a la altura tanto de sus capacidades de recursos como de las oportunidades de mercado y 2) qué tan urgente es para la empresa corregir una debilidad de recursos particular y protegerse contra amenazas externas concretas.

Para tener valor administrativo y de creación de la estrategia, el análisis FODA debe constituirse en una base para la acción. También se requiere que estimule la reflexión y responda a diversas preguntas concernientes al tipo de fortalezas y capacidades futuras que requerirá la compañía, con el objeto de responder a las condiciones que se le presenten y brinden un resultado exitoso.

¿Las estrategias actuales serán igual de importantes en el futuro?, ¿Existen rezagos en los recursos que requieran subsanarse?, ¿Habrá que poner en práctica nuevos tipos de capacidades competitivas?, ¿A cuales recursos y capacidades se les requiere dar un mayor énfasis y a cuales se les debe prestar menos atención?. El análisis FODA no cumplirá con sus objetivos a menos que las lecciones en torno a la situación de la empresa se hayan asimilado gracias a cuatro listas.

1.6 Creación de la matriz M.E.C.A

El análisis M.E.C.A es una técnica utilizada para optimizar los resultados obtenidos una vez realizado el análisis F.O.D.A; y de éste surgen las siguientes recomendaciones:

- **Fortalezas - ¿Cómo MEJORAR las fortalezas actuales?**
- **Oportunidades - ¿Cómo EXPLOTAR las oportunidades del medio?**
- **Debilidades - ¿Cómo CORREGIR las debilidades de la empresa?**
- **Amenazas - ¿Cómo AFRONTAR las amenazas que se presentan en el entorno?**

Algunos autores, al construir esta matriz, buscan Mantener las Fortalezas, pero será más provechoso si en vez de mantenerlas, se trabaja en mejorarlas para realizar de forma excelente algo que ya sobresale.

El análisis M.E.C.A es una matriz de doble entrada, que toma en cuenta los resultados del estudio F.O.D.A y las acciones a realizar para cada tópico, como lo muestra el ejemplo a continuación:

MATRIZ M.E.C.A

MEJORAR FORTALEZAS	
Fortaleza 1	Acción 1
	Acción 2

EXPLORAR OPORTUNIDADES	
Oportunidad 1	Acción 1
	Acción 2

CORREGIR DEBILIDADES	
Debilidad 1	Acción 1
	Acción 2

AFRONTAR AMENAZAS	
Amenaza 1	Acción 1
	Acción 2

1.7 Extracción del ADN, a la Misión y Visión Organizacional

La extracción del ADN es un método de análisis de la Visión y Misión organizacional el cual se toma como punto de partida para el planteo de objetivos estratégicos. Consiste en descomponer las frases más

importantes que conforman la Visión y Misión previamente planteadas e incorporarlas en una matriz estratégica, como se muestra en el ejemplo a continuación:

Misión

Variadores de Costa Rica S.A. es líder en importación, comercialización y distribución de dispositivos de variación de la velocidad y control de movimiento, buscando de manera continúa la excelencia en nuestros productos y servicios, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

MATRIZ ESTRATÉGICA

FRASE	
1. Líder en importación, comercialización y distribución de dispositivos de variación de la velocidad y control de movimiento	
2. Buscando de manera continúa la excelencia en nuestros productos y servicios, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	

Una vez separadas las frases en la matriz, se determina cuál es el significado de cada una frases extraídas, integrándolos también en la matriz estratégica de la siguiente forma:

MATRIZ ESTRATÉGICA

FRASE	SIGNIFICADO
1. Líder en importación, comercialización y distribución de dispositivos de variación de la velocidad y control de movimiento	La empresa en Costa Rica con la mayor venta y distribución de dispositivos de variación de velocidad y control de movimiento.
2. Buscando de manera continúa la excelencia en nuestros productos y servicios, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	Buscando la excelencia importando lo último en tecnología, en los equipos que importa la compañía, y proporcionando un servicio personalizado tanto en la compra como en el mantenimiento e instalación de los mismos.

Integrados los significados en la matriz, se formula el cuestionamiento ¿Cómo lograr los significados de las frases?. Las respuestas a los cuestionamientos serán entonces los objetivos estratégicos, como se muestran en el ejemplo continuación:

Frase	Significado	Objetivo Estratégico
Líder en importación, comercialización y distribución de dispositivos de variación de la velocidad y control de movimiento	La empresa en Costa Rica con la mayor venta y distribución de dispositivos de variación de velocidad y control de movimiento.	Distribuir y vender dispositivos de variación de la velocidad y control del movimiento a más del 51% del mercado nacional.
Buscando de manera continúa la excelencia en nuestros productos y servicios, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.	Buscando la excelencia importando lo último en tecnología, en los equipos que importa la compañía, y proporcionando un servicio personalizado tanto en la compra como en el mantenimiento e instalación de los mismos.	<p>Mantener en el inventario lo último en tecnología y lo que el cliente necesita.</p> <p>Brindar un servicio personalizado al cliente para que tome la decisión de compra</p> <p>Ofrecer la instalación y mantenimiento del equipo que adquiere.</p> <p>Promover e implementar la mejora continua en la personalización de los servicios brindados a nuestros clientes.</p> <p>Importar equipos de tecnología de punta que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.</p>

El ejercicio de extracción del ADN asegura el alineamiento de los objetivos estratégicos con la misión y visión organizacional, por ende, el plan estratégico se alinearé por si solo a la razón de ser de la compañía.

1.8 Planteo de Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son objetivos a largo plazo, sobre los cuales todo el accionar de la empresa tendrá que trabajar para llegar a

cumplirlos y que determinan el rumbo que tomarán los esfuerzos a futuro de la compañía.

Para Hill y Jones (2005); un objetivo estratégico es un estado futuro deseado o un objetivo que la empresa intenta alcanzar. En este contexto, la finalidad de los objetivos estratégicos es especificar con precisión que es lo que se debe hacer si la empresa ha de lograr su misión y visión.

Las metas bien construidas tienen cuatro características principales:

1. ***Son precisas y medibles.*** Las metas medibles les dan a los gerentes un parámetro o estándar contra el cual pueden juzgar su desempeño.
2. ***Se refiere a temas cruciales.*** Para conservar su enfoque, los gerentes deben seleccionar una cantidad limitada de metas importantes para evaluar el desempeño de la compañía. Las metas que se seleccionen deben ser cruciales e importantes.
3. ***Son retadoras pero realistas.*** Todas les dan a los empleados un incentivo para buscar maneras de mejorar las operaciones de la organización. Si una meta es poco realista en cuanto a los retos que plantea, los empleados se darán por vencidos; una meta demasiado sencilla puede no motivar a los gerentes y a los otros empleados.
4. ***Especifican un periodo.*** En el cual se deben alcanzar cuando es adecuado. Las limitantes de tiempo les dicen a los empleados que el éxito requiere que se alcance una meta para una fecha determinada, no después. Las fechas límite pueden inyectar un sentido de urgencia al logro de las metas y actuar

como motivadores. Sin embargo, no todas las metas necesitan limitantes de tiempo.

Las metas bien construidas también suministran un medio para evaluar el desempeño de los gerentes. (Hill y Jones, 2005, p.16)

1.9 Instauración de “3 M” (Medidas, Medios, Metas)

Una vez establecidos los objetivos estratégicos, estos deben presentar los indicadores de gestión correspondientes para poder cuantificar de manera tangible su cumplimiento. Por esta razón, el establecimiento de las 3m (medidas, medios y metas), es la manera adecuada de medir el desempeño de la estrategia a mediante el cumplimiento de cada uno de los indicadores propuestos.

1.9.1 Medidas

Las medidas son la forma en que se asigna un valor numérico o porcentual al objetivo para convertirlo en un evento medible. Poder transformar cada objetivo estratégico para ser cuantificado numérica o porcentualmente, ayudará de forma significativa al control en la gestión del cumplimiento del mismo.

1.9.2 Medios

Los medios son también llamados planes de acción o estrategias de acción. Los planes de acción son las distintas actividades a realizar para poder cumplir con los objetivos estratégicos propuestos, éstos

esclarecen aún más el camino de la estrategia en las organizaciones porque brinda los cursos bien definidos a seguir para el cumplimiento estratégico organizacional.

1.9.3 Metas

Las metas son proyecciones numéricas o porcentuales de cumplimiento establecidas a cada uno de los objetivos estratégicos y generalmente son establecidas antes de la implementación de la estrategia organizacional. Las metas funcionan como indicadores de alcance estratégico, que ayudan a determinar de forma tangible el éxito o fracaso de la planeación estratégica.

1.10 Implementación de la estrategia

La implementación estratégica es la parte más complicada del proceso, todos los análisis, planteamientos y estrategias antes planteadas se pondrán en práctica en esta fase una vez que el plan estratégico empiece a ejecutarse. Es en la fase de ejecución donde los gerentes deben combinar muy bien la parte de ciencia y arte de la administración de empresas.

Según Thompson y Strickland (2006, p.19-p.20), la tarea administrativa de poner en práctica la estrategia elegida implica una evaluación de lo que se necesitará para desarrollar habilidades de organización y así lograr el momento oportuno los objetivos programados; aquí la habilidad administrativa consiste en idear lo

necesario para establecer la estrategia, ejecutarla en forma eficiente y producir buenos resultados. La administración del proceso de la puesta en práctica, cerca de la escena que incluye los aspectos principales:

- Construir una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia.
- Distribuir los recursos de la compañía de manera que las unidades de la organización encargadas de actividades críticas de la estrategia y de la puesta en práctica de iniciativas estratégicas nuevas cuenten con suficiente personal y fondos que hagan su trabajo de una manera exitosa.
- Establecer políticas y procedimientos de acción que respalden la estrategia.
- Llevar a cabo la estrategia recién escogida.
- Motivar a las personas para que persigan con energía los objetivos que se han fijado y, de ser necesario, modificar sus obligaciones y su conducta en el trabajo para que se ajusten mejor a los requerimientos de una ejecución exitosa de la estrategia.
- Vincular la estructura de recompensas con el logro de los resultados que se han fijado como objetivo.
- Crear una cultura empresarial y un ambiente de trabajo conducentes a la puesta en práctica y ejecución exitosas de la estrategia.
- Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permitan que el personal de la compañía desempeñe sus papeles estratégicos de una manera efectiva y cotidiana.

- Instituir los mejores programas y prácticas para un mejoramiento continuo.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando la forma en la cual se esté ejecutando la estrategia.

La meta de quien pone en práctica la estrategia debe ser la creación de ajustes firmes entre la forma en que se hacen las cosas internamente para tratar de ejecutar la estrategia y lo que se necesitará para que tenga éxito. Mientras más se ajusten los métodos de la puesta en práctica a los requerimientos de la estrategia, mayores serán las probabilidades de que se logren los objetivos del desempeño. Los ajustes más importantes se dan entre la estrategia y las capacidades organizacionales, entre la estrategia y el sistema de recompensas, entre la estrategia y los sistemas de apoyo interno y entre la estrategia y la cultura de la organización. El ajuste de las prácticas internas, con lo que se necesita para el éxito estratégico, ayuda a unir la organización después del logro de la estrategia.

La tarea de implementar y llevar a cabo la estrategia constituye, por lo general, la parte de la administración estratégica más complicada y la que lleva más tiempo. Interviene virtualmente en todas las facetas de la administración y se debe iniciar desde diversos lugares internos en toda la organización. La agenda para la acción del encargado de la puesta en práctica surge de una cuidadosa evolución de lo que la organización debe hacer mejor o en forma distinta. Cada administrador debe responder a la pregunta: "¿Qué se debe hacer en mi área para que pueda llevar a cabo mi parte del plan estratégico de la mejor manera?". Los cambios internos necesarios para establecer el

plan estratégico dependen de qué tanto se desvíen las prácticas y las competencias internas de lo que requiere la estrategia, así como de lo sincronizado que estén la estrategia y la cultura organizacional. Dependiendo de la cantidad de cambios internos involucrados, la puesta en práctica total comprende desde varios meses hasta varios años.

1.11 Control de la estrategia

Ninguno de los 10 pasos del proceso estratégico tendrá éxito, si la etapa de control estratégico no se realiza de la forma correcta. La evaluación de la estrategia es vital para saber si la planificación previamente realizada está cumpliendo su objetivo, para cuantificar los frutos del plan propuesto y para saber si la empresa va hacia el rumbo correcto que se fijó a la hora de crear el plan estratégico.

Según **David (2003)**, las evaluaciones oportunas advierten a la gerencia sobre problemas reales o problemas potenciales antes de que una situación se vuelva crítica. La evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas: 1) el examen de las bases subyacentes de la estrategia de una empresa, 2) la comparación de resultados esperados con los resultados reales y 3) la toma de medidas correctivas para garantizar la concordancia con los planes.

Este mismo autor plantea además que la evaluación de la estrategia se vuelve cada vez más difícil con el tiempo por muchas razones. Las economías domésticas y mundiales eran más estables en años anteriores, los ciclos de vida de los productos eran más largos, los cambios ocurrían con menor frecuencia.

Entre otros motivos por los que la evaluación de la estrategia es más difícil en la actualidad están las siguientes tendencias:

1. Un incremento drástico en la complejidad del ambiente.
2. La dificultad cada vez mayor de pronosticar el futuro con exactitud.
3. El número mayor de variables.
4. El rápido índice de obsolescencia incluso de los mejores planes.
5. El aumento del número de acontecimientos domésticos y mundiales que afectan a las empresas.
6. El tiempo cada vez menor para realizar la planeación con cierto grado de certeza. (David, 2003, p.300-p.301).

F. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), llamado también CMI por su abreviatura en español, es un modelo de ejecución estratégica creado por los profesores de la *Escuela de Administración de Harvard* Robert S. Kaplan y David P. Norton a principios de los años 90.

Estos mismos autores, Kaplan y Norton (1997, p.37-p.38), postulan que el CMI proporciona un amplio marco que traduce la Visión, la Misión y la Planeación Estratégica de las empresas en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

El CMI, transforma la Misión y la estrategia organizacional en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento. Como lo muestra la figura No. 6 a continuación:

Figura No. 6

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

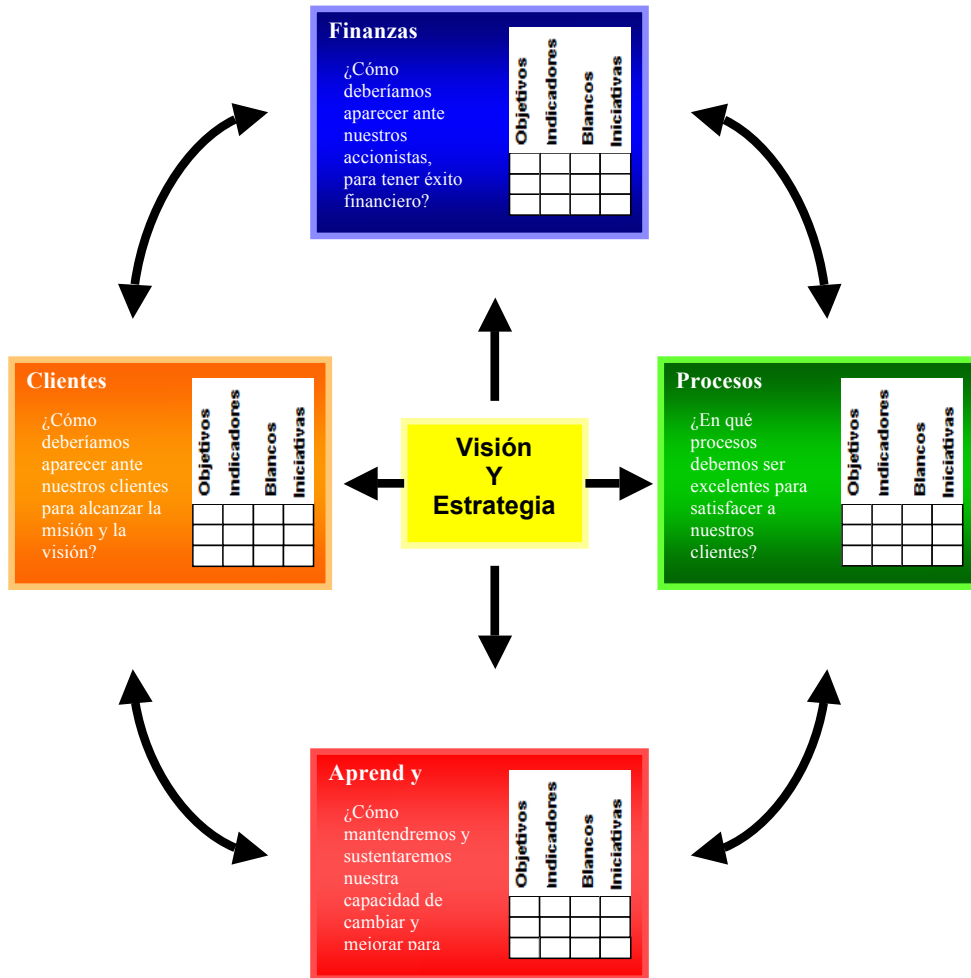


Figura tomada de: (Kaplan y Norton, 1997, p.22)

1. El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión

Para Kaplan y Norton (1997), muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación e incorporan indicadores financieros y no financieros. ¿Qué hay de nuevo en un conjunto de indicadores equilibrado? Aunque virtualmente, todas las organizaciones emplean indicadores financieros y no financieros, muchas emplean sus indicadores no financieros para mejoras locales.

Los directivos de mayor categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de las operaciones realizadas por los empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el *feedback* y el control táctico de sus operaciones de corto plazo.

El CMI, pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores de éxito financiero a largo plazo.

Los objetivos y medidas del CMI, son algo más que una colección *ad hoc* de actuación financiera y no financiera; se derivan del proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia del negocio. El Cuadro de Mando Integral, debe transformar el objetivo y la estrategia del

negocio en objetivos e indicadores tangibles, éste es más que un sistema de medición táctico u operativo, es un sistema de gestión estratégica, para ejecutar la estrategia a largo plazo. Los procesos de gestión estratégica decisivos son:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión, misión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el *feedback* y formación estratégica. (Kaplan y Norton, 1997, p.21-p.23):

Como lo muestra la figura No. 7 a continuación:

Figura No. 7

Procesos de Gestión Estratégica del CMI

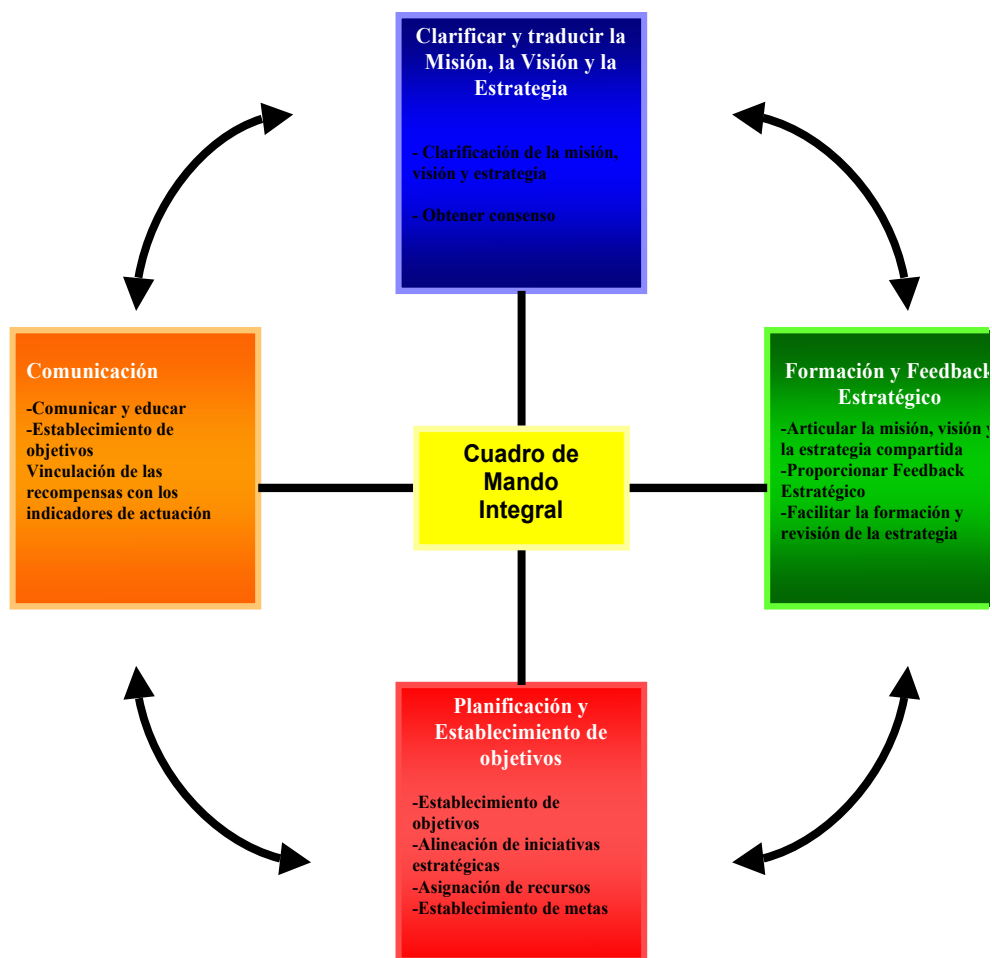


Figura tomada de: (Kaplan y Norton, 1997, p.24)

Los procesos de gestión en el CMI según Kaplan y Norton (1997), pueden definirse:

2. Clarificar y traducir la Misión, la Visión y la Estrategia

Para los autores Kaplan y Norton (1997, p.23), el proceso del CMI empieza cuando el equipo de la alta dirección se pone a traducir la estrategia de su unidad de negocio en objetivos estratégicos específicos para cada una de las perspectivas.

El proceso de construcción de un Cuadro de Mando Integral clarifica los objetivos estratégicos e identifica los inductores críticos de aquellos. Los objetivos traducidos del CMI, se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo, porque transmite un modelo compartido del negocio en el que todos han contribuido.

3. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos

Según Kaplan y Norton, (1997, p.26) los objetivos e indicadores estratégicos del CMI se comunican a través de toda la organización por medio de los boletines internos de la empresa, los tabloneros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica. La comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia organizacional tenga éxito, empresas descomponen sus indicadores estratégicos del CMI, en mediciones concretas de nivel operativo y los promueven en toda la organización, una vez que todos los empleados comprenden los

objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecerse objetivos locales que apoyen la estrategia global de la empresa.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos estratégicos a largo plazo de la empresa, así como la estrategia para conseguir estos objetivos. Los individuos habrán formulado las acciones locales que contribuirán con la consecución de objetivos estratégicos de la empresa.

4. Planificación, Establecimiento de Objetivos y Alineación de Iniciativas Estratégicas

Los autores Kaplan y Norton (1997), afirman que el Cuadro de Mando Integral causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir un cambio en la organización. Los altos ejecutivos deben establecer objetivos estratégicos e indicadores de CMI de 3 a 5 años, los cuales, si se alcanzan transformarán la empresa. Una vez establecidos los objetivos estratégicos y los indicadores, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas para conseguir los objetivos propuestos.

El CMI también permite que una organización integre su planificación estratégica a su proceso anual de presupuesto. Una vez que la empresa establece sus objetivos estratégicos, se evalúa mediante los indicadores de gestión si se han cumplido los objetivos junto con el presupuesto planeado para el cumplimiento del plan estratégico.

El proceso de planificación y gestión de establecimiento de objetivos permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que se desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados
- Establecer metas a corto y plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando. (Kaplan y Norton, 1997, p.27-p.28)

5. Aumentar el Feedback y la Formación Estratégica

El aumento de la retroalimentación (feedback) y la Formación Estratégica es el proceso final de gestión del CMI. Para Kaplan y Norton, (1997, p.28-p.29), este proceso es el más innovador e importante de todo el proceso de gestión del CMI. En este proceso se proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. En muchas ocasiones, los directivos no disponen de un instrumento para recibir retroalimentación (feedback) sobre su estrategia ni para comprobar las hipótesis sobre las cuales han basado las mismas. El Cuadro de Mando Integral les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

El proceso de formación estratégica empieza con la clarificación y traducción la Misión, la Visión y Estrategia Organizacional. La utilización de medición como lenguaje ayuda a traducir conceptos complicados y con frecuencia nebulosos a una forma más precisa en

los ejecutivos, porque mantiene indicadores financieros, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, que permite medir, con certeza, el rumbo que toma la estrategia organizacional.

6. Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Como se citó anteriormente, Robert Kaplan y David Norton postulan cuatro perspectivas básicas que conforman el Balanced Scorecard, las cuales son: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

6.1 Perspectiva Financiera

Según Kaplan y Norton, (1997, p.39), el CMI contiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora mínima aceptable, ya que los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, los rendimientos sobre el capital y recientemente el EVA.

De la misma forma, Martínez y Milla, (2005, p.238) agregan que la perspectiva financiera se presenta en el CMI por encima de las restantes, con el fin de transmitir que los objetivos financieros de la empresa son el fin último de ésta. De este modo los indicadores de actividad financiera indican si la estrategia de la empresa, incluyendo

su implementación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados finales.

Los autores Kaplan y Norton (1997), postulan en línea con lo anterior que los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El CMI debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo. En la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de ingresos, mejorando el coste y la productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del CMI. (Kaplan y Norton, 1997, p.59).

6.2 Perspectiva Clientes

Para Kaplan y Norton, (1997, p.76-p.77), en la perspectiva de cliente del CMI, las empresas identifican los segmentos de cliente y mercado al que se dirigen. Estos segmentos representan las fuentes importantes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes - satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad – con los

segmentos de clientes y mercado seleccionado. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y mercados seleccionados.

Los autores, Martínez y Milla (2005, p.254), agregan que la perspectiva de clientes define la posición de valor para los clientes objetivo. Esto supone contestar a la siguiente pregunta genérica: *Para alcanzar objetivos financieros, ¿Cómo debemos aparecer ante nuestro clientes?*.

Kaplan y Norton (1997, p.39) también proponen que esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada.

6.3 Perspectiva Procesos Internos

Según Kaplan y Norton (1997, p.40), en la perspectiva de procesos internos, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. La perspectiva de procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad basadas en el tiempo, pero siguen concentrándose en la mejora de procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

Los autores Kaplan y Norton (1997), también proponen que cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor a sus clientes y crear resultados financieros, por lo tanto la cadena de valor será muy útil para construir la perspectiva de procesos, como lo muestra la figura No. 8 a continuación:

Figura No. 8
Cadena genérica de valor para la
perspectiva de Proceso Interno

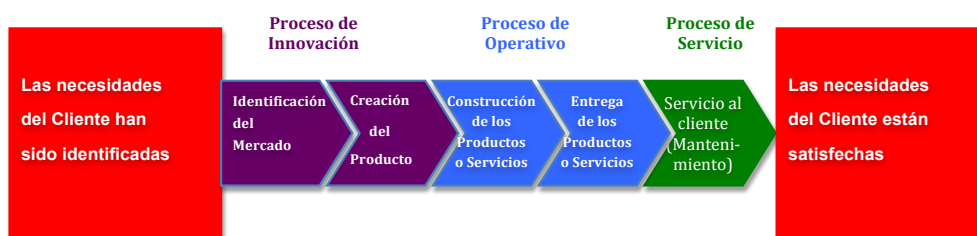


Figura tomada de: (Kaplan y Norton, 1997, p.110)

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades emergentes o latentes de los clientes y luego crea productos y servicios que satisfarán sus necesidades. El proceso operativo, el segundo paso más importante en la cadena genérica, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. Este proceso ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones. El tercer paso más importante en la cadena de valor

es atender y servir al cliente después de la venta o entrega del producto o servicio. (Kaplan y Norton, 1997, p.110).

6.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

La cuarta y última perspectiva planteada por los autores, es la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Según Kaplan y Norton, (1997, p.42), esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

El aprendizaje y crecimiento en una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes, y de procesos internos del CMI, revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostrarán qué será para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, las empresas tendrán que invertir en la recualificación de sus empleados, potenciar los sistemas y la tecnología de información, y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del CMI.

Los autores, Martínez y Milla (2005, p.313), a la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Kaplan y Norton, le llaman como *Perspectiva de Capacidades Estratégicas*.

Para estos el punto fundamental de la buena ejecución está en los activos intangibles, los cuales son:

6.4.1 Capital Humano

1. **Competencias estratégicas:** Habilidades, talentos, y know-how para realizar las actividades requeridas para la estrategia.

6.4.2 Capital de la información

2. **Información Estratégica:** Sistemas de Información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento necesario para soportar la estrategia.

6.4.3 Capital Organizativo

3. **Cultura:** Concientización e internacionalización de la misión, la visión y los valores de la empresa.
4. **Liderazgo:** Disponer de líderes cualificados en todos los niveles para movilizar el personal hacia el conocimiento y el cumplimiento de la estrategia en todos los niveles de la empresa.
5. **Alineamiento:** Alineamiento de objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la empresa.
6. **Trabajo en equipo:** Compartir conocimientos y personas con potencial estratégico.

Los activos intangibles no se deben medir por la cantidad de dinero gastada para desarrollarlos. El valor de los activos intangibles proviene

de lo bien que estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

7. Mapas Estratégicos

El mapa estratégico es un componente del Cuadro de Mando Integral, que se encarga, por su naturaleza de “mapa”, brindar una representación gráfica de la estrategia organizacional.

Se encuentra compuesto por los objetivos estratégicos, ordenados según las perspectivas utilizadas, donde se muestra la correlación entre dichos objetivos estratégicos y asegura el alineamiento de los objetivos estratégicos con la visión y la misión organizacional.

Según Kaplan y Norton, (1997, p.267) el CMI en lugar de limitarse a presentar información sobre cada indicador de forma independiente, se puede validar las relaciones hipotéticas midiendo la correlación entre uno o más objetivos estratégicos. Las correlaciones entre estas variables proporcionan una confirmación poderosa del alineamiento entre las actividades, si con el tiempo no se encuentran las correlaciones, la organización posee evidencia de que la teoría que subyace no está funcionando.

De la misma forma Kaplan y Norton (2004, p.59-p.61) afirman que el mapa estratégico utilizado en el Cuadro de Mando Integral, proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con el proceso de creación de valor. La *perspectiva financiera* describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores como rentabilidad de la inversión, crecimiento de ingreso y costos por

unidad, son los indicadores atrasados que muestran si la estrategia de una empresa tiene éxito o fracasa. La *perspectiva del cliente* define la proposición de valor para los clientes objetivo. La proposición de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor, por lo tanto, la coordinación de acciones y capacidades con la proposición de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

Las perspectivas financieras y del cliente describen los resultados deseados de la estrategia. Ambas perspectivas contienen muchos indicadores atrasados, la interrogante es ¿Cómo crea la empresa estos resultados deseados?, la *perspectiva del proceso interno* identifica aquellos pocos procesos en los que se espera tener el mayor impacto sobre la estrategia para que sean realizados de la mejor manera.

La *perspectiva de aprendizaje y crecimiento* identifica los activos intangibles que son más importantes en la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos, sistemas y clima organizacional se requieren para apoyar los procesos de creación de valor.

Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por relaciones causa – efecto. Comenzando por arriba encontramos la hipótesis que los resultados financieros sólo pueden conseguir si los clientes, que son el objetivo, están satisfechos. La proposición de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes buscados. Los procesos internos crean y aportan la proposición de velar por el cliente, mientras los activos intangibles que respaldan los procesos internos proporcionan los fundamentos de la estrategia. Alinear los objetivos de las perspectivas es clave para la creación de

valor y, por lo tanto, de una estrategia centrada e internamente consistente. Esta arquitectura de causa – efecto que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desenvuelve un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una empresa a aclarar la lógica de cómo crear valor y para quién.

Agregando al concepto anterior, los autores Kaplan y Norton (2004), postulan además que el mapa estratégico general, evolucionó a partir del sencillo modelo del cuadro de mando integral de cuatro perspectivas. El mapa estratégico añade una segunda capa de detalles que ilustra la dinámica temporal de una estrategia; también añade un nivel granularidad que mejora la claridad y el enfoque. Con independencia del enfoque que se use, un mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se pueda establecer y gestionar objetivos e indicadores, además proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de su estrategia y su ejecución.

Los mapas estratégicos también proporcionan una lista normativa de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia. Si a una estrategia le falta un elemento en el modelo de mapa estratégico, será una estrategia defectuosa.

El mapa estratégico se basa en varios principios:

La estrategia equilibra fuerzas contradictorias. La inversión en activos intangibles con vista a un rendimiento a largo plazo normalmente entra en conflicto con la reducción de costos para obtener buenos resultados financieros a corto plazo.

La estrategia se basa en una proposición de valor diferenciada para cliente. Satisfacer a los clientes es la fuente de la creación sostenida de valor. La estrategia requiere una articulación clara de los segmentos de clientes buscados y la proposición de valor que requiere satisfacerlos. La claridad de esta proposición de valor es la dimensión más importante de la estrategia.

El valor se crea mediante procesos internos. La perspectiva financiera y la del cliente en los mapas estratégicos y en los cuadros de mando integral describen los resultados que la empresa desea lograr.

Los procesos que pertenecen a las perspectivas interna y de crecimiento y aprendizaje dan impulso a la estrategia y describen de qué forma la empresa la pondrá en práctica. Los procesos internos eficaces y coordinados determinan cómo se crea y se sostiene el valor. Las empresas deben centrarse en aquellos pocos procesos internos que aportan la proposición de valor diferenciado y que son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la empresa para funcionar. Los procesos internos pueden clasificarse en cuatro grupos:

- *Gestión de operaciones:* producir y entregar productos y servicios a los clientes.
- *Gestión de clientes:* establecer y potenciar las relaciones con los clientes.
- *Innovación:* desarrollar nuevos productos, servicios, procesos y relaciones.
- *Procesos reguladores y sociales:* adaptarse a las regulaciones y las expectativas sociales y construir comunidades más fuertes.

Cada uno de estos grupos puede tener literalmente cientos de subprocesos que de alguna forma crean valor. Los directivos que practican el arte de la estrategia deben identificar aquellos procesos que tienen literalmente la máxima importancia para crear y entregar la proposición de valor diferenciado. A estos aspectos críticos les llamamos *temas estratégicos*.

La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios.

Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo. Las mejoras de los *procesos operativos* generalmente aportan resultados a corto plazo a través del ahorro en costos y el aumento de la calidad. Los beneficios de una *relación con los clientes* mejorada comienzan a verse entre los seis y doce meses después de la mejora inicial de los procesos de gestión de clientes. Los procesos de *innovación* en general requieren más tiempo para producir mayores rendimientos y márgenes de explotación y los beneficios de unos mejores procesos reguladores y sociales pueden darse más adelante en el futuro cuando las empresas mejoran la reputación dentro de la comunidad. Las estrategias deben ser equilibradas e integrales, incorporando al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos internos. Al contar con temas estratégicos para realizar los procesos de los cuatro grupos internos, la empresa realiza beneficios que aparecen con el tiempo, generando un crecimiento sostenible.

La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles. La cuarta perspectiva del mapa estratégico del cuadro de mando integral, la de *aprendizaje y crecimiento*, describe los

activos intangibles de la empresa y la función que tienen en la estrategia. Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

- *Capital humano*: habilidades, talentos y conocimientos de los empleados.
- *Capital de información*: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- *Capital organizativo*: cultura, liderazgo, coordinación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Ninguno de estos activos tienen un valor que se pueda medir por separado o de forma independiente. El valor de estos activos intangibles sale de su capacidad para ayudar a las empresas a poner en práctica su estrategia.

Se han identificado tres enfoques para que los activos intangibles se ajusten a la estrategia:

- ***Familias de trabajos estratégicos*** que adapten el capital humano a los temas estratégicos.
- ***La cartera estratégica de TI*** que adapta el capital de la información a los temas estratégicos.
- ***Una agenda de cambios*** que integra y adapta el capital organizativo para que haya un aprendizaje y una mejora constantes de los temas estratégicos.

Cuando los tres componentes de las cuatro perspectivas están en la misma línea que la estrategia, la entidad tiene un alto grado de preparación organizativa: tiene la *capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia*. La preparación de la empresa es alta cuando:

- Las capacitaciones del capital humano en las familias de trabajos estratégicos están estrechamente adaptadas a los temas estratégicos.
- El capital de la información proporciona la infraestructura vital y las aplicaciones tecnológicas estratégicas que complementan el capital humano para promover un rendimiento extraordinario en los temas estratégicos.
- Cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo son elementos que refuerzan los cambios de clima organizativo necesarios para ejecutar la estrategia.

En resumen, el modelo de mapa estratégico hecho a la medida de la estrategia particular de la empresa, describen de que modo los activos intangibles permiten mejorar los procesos internos que tienen la máxima fuerza para proporcionar valor a los clientes, accionistas y comunidades. (Kaplan y Norton, 2004, p.38-p.43)

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

A. Tipo de Investigación

El siguiente capítulo muestra la metodología que fue aplicada para el desarrollo, definición y documentación de un plan estratégico en la empresa Variadores de Costa Rica S.A.

El presente trabajo es un estudio de carácter cualitativo, al fundamentarse el proceso inductivo, explorando un tema que no a sido investigado anteriormente en esta empresa, como lo es la implementación de un plan estratégico.

A la vez posee connotaciones descriptivas, especialmente cuando se recolectan datos de los diferentes integrantes que conforman la empresa Variadores de Costa Rica S.A., utilizando técnicas de recolección, como lo son la observación, entrevista no estructurada y cuestionarios, que en conjunto con técnicas como las Seis Fuerzas de Porter, estudio de la Siete Eses y los análisis FODA y MECA, proporcionan la información necesaria para determinar la situación de la empresa (diagnostico), que es la base para el establecimiento del plan estratégico y sus componentes, para la compañía en estudio.

B. Fuentes de información

1. Fuentes Primarias

Las fuentes primarias son aquellas que brindan información de primera mano sobre el tema que se está investigando.

Como fuente de información primaria, se realizaron entrevistas personales de forma individual y grupal, a todos los colaboradores de Variadores de Costa Rica S.A., con el fin de obtener información referente al ámbito interno y externo de la organización, que son un insumo muy importante en el proceso de la elaboración de un plan estratégico.

2. Fuentes Secundarias

Las fuentes secundarias se utilizan para agregar conocimiento adicional a lo obtenido mediante las fuentes primarias.

Las fuentes secundarias utilizadas en este trabajo son las fuentes bibliográficas con el fin de obtener información acerca de la construcción teórica de la investigación y otra información referente al plan estratégico desarrollado.

C. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas de información que se utilizaron para el presente estudio fueron la observación directa ,la entrevista y el cuestionario.

1. OBSERVACIÓN DIRECTA

La observación, al consistir en la recolección de datos por parte del investigador observando aquello que es de su interés, utilizando algún procedimiento para recopilar sus observaciones, nos permite explorar ambientes, subculturas, describir comunidades, contextos o ambientes y las actividades que se desarrollan en éstos; a la vez ayuda a comprender procesos, interrelaciones entre personas y sus situaciones, circunstancias y eventos que suceden a través del tiempo.

Esta técnica de recolección de datos fue realizada tanto dentro como fuera de las instalaciones pertenecientes a Variadores de Costa Rica S.A.; se utilizó la técnica de observación directa con la finalidad de obtener información referente al ámbito interno y externo de la organización, esto con el fin de constatar posibles mejoras en actividades y procesos.

La técnica de observación directa, proporcionó los datos requeridos para determinar la necesidad de un plan estratégico, debido a que la empresa no posee un manual de procedimientos, perfiles de puestos u otros medios que nos permitan recolectar esta información.

2. ENTREVISTA Y CUESTIONARIO

En el presente trabajo se utilizó la entrevista no estructuradas o abiertas, para la obtener los insumos, que permitan la elaboración del análisis de la Siete Eses y la determinación de los valores que rigen la

empresa Variadores de Costa Rica S.A. Dichas entrevistas fueron aplicadas de manera individual y grupales en el mes de abril del presente año.

También se realizó el cuestionario no restringido o abierto, en el cual, las preguntas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta (ver apéndice B, p161); debido a que son útiles cuando no tenemos información sobre las posibles respuestas de las personas o cuando esta información es insuficiente. En el mes de Abril del presente año, se realizó la aplicación de los cuestionarios, además de reuniones con el gerente y con cada uno de los empleados que forman parte de esta empresa, para obtener información referente al ámbito interno y externo de la organización y así obtener la información para el análisis de FODA y MECA, las Fuerzas de Porter, el establecimiento de los objetivos estratégicos, etc.

Estas actividades se realizaron mediante una participación espontánea de los empleados y en un ambiente de confianza. En este caso, mi persona, al actuar como moderador del proceso, fui la única persona que tuvo acceso a esta información confidencial.

D. Recolección de la Información

Para esta etapa es importante indicar que inicialmente se realizó una inducción al personal de la empresa Variadores de Costa Rica S.A., sobre las características, importancia y alcances del presente trabajo (ver apéndice A, p153).

Una vez realizada esta actividad, se procedió a recolectar la información mediante los siguientes métodos:

1. Cuestionarios y Entrevistas Personales

Durante el mes de abril del 2011, se aplicaron cuestionarios y entrevistas personales, a los 5 empleados que conforman esta empresa, tanto de manera individual como grupal, obteniendo información valiosa con respecto al análisis interno y externo de la organización (el análisis FODA y MECA, las seis fuerzas de Porter, el estudio de siete eses y el establecimiento de análisis de la visión y misión de la empresa) (ver apéndice B, p161).

En todos los casos se aclaró al personal de la empresa, que la información se iba a manejar de manera confidencial, de forma que ellos pudieran manifestarse espontánea y confiadamente.

2. Fuentes Bibliográficas

Para la obtención de la información bibliográfica, sobre métodos de investigación, planeamiento, elaboración y control de los planes estratégicos, se realizaron visitas periódicas a las bibliotecas del Instituto Tecnológico de Costa Rica y la Universidad de Costa Rica.

Se consultó documentos vía Internet, pero debido a que los textos presentaban información debidamente respaldada, se prefirió este medio al cibernético.

También se utilizaron Proyectos de Graduación y Tesis relacionados a la elaboración e implementación de planes estratégicos y Balanced Scorecard, como comparación e información secundaria.

E. Análisis de la Información y Procesamiento de la información

Una vez recolectada la información, los datos obtenidos se recompilaron y se discriminaron, dependiendo de la asertividad y de la congruencia con la realidad de la empresa y que al mismo tiempo permitieran la construcción del plan estratégico y sus componentes, como lo son la visión, la misión, el planeamiento de los valores organizacionales, sus áreas estratégicas y sus objetivos estratégicos.

Seguidamente se procedió a su revisión, para posteriormente realizar el procesamiento respectivo.

Para el procesamiento de la información se utilizaron herramientas computacionales como el software Microsoft Office Word 2003 y Microsoft Office Visio 2003. Microsoft Office Word 2003 es un procesador de texto y Visio es un programa para la creación de diagramas.

CAPITULO IV

SITUACIÓN

ACTUAL

En el presente capítulo se desarrollan el análisis competitivo, utilizando el Modelo de Porter, en el cual se obtiene el poder de negociación con los proveedores y compradores, el riesgo de entrada de competidores, intensidad de rivalidad de empresas establecidas y productos sustitutos y complementarios que la empresa Variadores de Costa Rica S.A. posee. Seguidamente se presentaran el análisis de la industria y el análisis de la cultura de la empresa, siendo este último de suma importancia para la elaboración del plan estratégico, ya que posee técnicas como:

- Análisis de las Siete Eses
- Diagnostico del F.O.D.A.
- Matriz M.E.C.A.
- Factores Críticos de Éxito
- Estrategia Genérica de Porter

1. ANÁLISIS COMPETITIVO:

EL MODELO DE LAS SEIS FUERZAS DE PORTER.

Este modelo se conoce normalmente como “Las Cinco Fuerzas de Porter”, entre las cuales se encuentra el poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación con los compradores, riesgo de entrada de nuevos competidores, productos sustitutos y complementarios. En la actualidad los expertos proponen una sexta fuerza, el gobierno.

A. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

La empresa Variadores de Costa Rica S.A., es distribuidor exclusivo de variadores de electricidad y componentes de marca Yaskawa en Centroamérica, permitiendo obtener un servicio personalizado por parte de las casas matrices de Yaskawa Colombia y Yaskawa Estados Unidos, facilitando crédito, rápida distribución y precios de compras bajos .

La casa matriz de Yaskawa en Medellín, Colombia, bajo un contrato que se renueva cada 5 años, el cual se encuentra en su primer año de vigencia, hace a la empresa Variadores de Costa Rica S.A., distribuidor exclusivo de los equipos marca Yaskawa, al mismo tiempo, le proporciona una línea de crédito extraordinaria (monto de crédito mucho mayor a lo establecido), que se utiliza en la adquisición de equipos especiales y en casos de pedidos de emergencia.

Existe una amplia gama de proveedores con productos complementarios, entre los cuales se encuentran ferreterías El Mar, ferreterías EPA, Abonos Agro y diversas empresas electrónicas, donde se encuentra el principal proveedor de productos complementarios para la empresa Variadores de Costa Rica S.A., la empresa Sesenta Ciclos S.A., la cual proporciona artículos como cables de tensión, cajas reguladoras, etc. Con esta empresa se posee convenios de créditos y precios, que permite a la empresa Variadores de Costa Rica S.A. la adquisición de partes o artículos

que permitan la adaptación de variadores de electricidad a equipos especializados, para compañías como MECO, HOLCIM, CEMEX, VICESA, Café Brett, etc.

B. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS COMPRADORES (Clientes)

Las condiciones de venta que Variadores de Costa Rica S.A. que rigen para sus clientes son las siguientes:

1. Para clientes nuevos el pago debe ser realizado de manera inmediata.
2. Para empresas o clientes con un historial de compra de 5 variadores de electricidad al año, se otorga el producto, el cual debe ser cancelado en el plazo de un mes.

A clientes con historial de compra amplio (5 o mas variadores por semestre) o aquellos clientes potenciales debido a su capacidad de manufacturación industrial, como lo son HOLCIM, CEMEX, Yamber S.A., MECO y VICESA, se les otorga e instala el producto de forma inmediata (si se encuentra disponible) antes de hacer la cotización o este haya realizado el pago, esto a manera de “concesión”, sabiendo con seguridad, que el cliente lo va a adquirir posteriormente; al concretar la escogencia del cliente, se le envía la cotización, esperando el pago un mes después de recibido la factura.

A ningún cliente de la empresa Variadores de Costa Rica S.A., se le otorga más de un 10% de descuento, a pesar de ello, las

empresas que adquieren el equipo, saben que el precio es competitivo, con servicio personalizado e instalación gratuita.

La empresa Variadores de Costa Rica S.A., junto con la venta de equipo eléctrico que realiza, otorga asesoría de instalación y mantenimiento personalizado, de forma gratuita, durante los dos años de garantía que los equipos poseen, esto proporciona un valor agregado importante para el cliente. Después de los 2 años de garantía, el cliente puede optar por el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo, pero en este caso el mismo si es cobrado.

Con lo anteriormente expuesto, podemos concluir que el poder de negociación con los compradores(Clientes) ha sido bien establecido por la empresa Variadores de Costa Rica S.A., tomando el mando del mismo, esto debido a sus precios competitivos, apertura a crédito, asesora técnica, instalación gratuita, mantenimiento gratuito durante los primeros 2 años de garantía del equipo y otros valores diferenciadores, que hacen que los clientes de esta empresa, respeten las normas establecidas.

C. RIESGO DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

En esta era globalizada el riesgo a la competencia es inevitable, especialmente de compañías de países como China y Taiwán, ofreciendo equipos similares a los importados por la empresa Variadores de Costa Rica S.A.; sin embargo, los productos

distribuidos por esta compañía poseen la ventaja de que el fabricante esta en una constante investigación e innovación, lo que permite ofrecer variadores con lo ultimo en tecnología, esto aunado al servicio post-venta que se ofrece. Adicionalmente, el tiempo de entrega del producto por parte de Variadores de Costa Rica S.A. es realmente corto, a comparación de la competencia, el pedido es importado en menos de dos semanas y no como la competencia, la cual debe esperar alrededor de un mes.

La entrada de nuevos competidores es inevitable, pero al analizar puntos como servicio de post-venta, tiempo de entrega y calidad e innovación de los equipos que brinda la empresa Variadores de Costa Rica S.A., se puede constatar ventajas competitivas importantes, que hasta la fecha, no han podido ser imitadas por sus rivales.

D. INTENSIDAD DE RIVALIDAD DE EMPRESAS ESTABLECIDAS

Existen varios competidores ya establecidos en el territorio nacional, entre los cuales se encuentran:

- **Competidores indirectos:** donde es posible adquirir equipos de variación y regulación de movimiento y electricidad, pero de forma limitada, un ejemplo de ellas son las ferreterías del territorio nacional(EPA, Abonos Agro S.A., El Mar, Buen Precio S.A., etc.)

- **Competidores directos:** estas son las empresas que brindan equipos y servicios similares a Variadores de Costa Rica S.A.; son compañías especializadas en productos electromecánicos, dentro de las cuales se encuentran Siemens S.A., LG Tecnología y DIESA.

La empresa Variadores de Costa Rica S.A. se encuentra en un mercado, en el cual están establecidos competidores directos e indirectos, sin embargo el nivel de rivalidad de ambos es bajo, esto se debe a que estas empresas dedican sus esfuerzos en ventas a otros equipos eléctricos, diferentes a variadores, motores, caja reductoras de movimiento y servos, lo cual es aprovechado por la empresa en estudio, brindando adicionalmente servicios de post-venta gratuitos (Instalación y mantenimiento).

E. SUSTITUTOS

Los productos utilizados como sustitutos de un variador de frecuencia son:

1. Cilindro Neumático Electrónico
2. Convertidores de Frecuencia Eléctrica

A pesar de la existencia de productos sustitutos, los variadores de electricidad, cuentan con una tecnología más avanzada, lo que permite realizar una serie de actividades adicionales, como es la regulación automática, cambios de velocidad, mayor fuerza de

rotación y torque entre otros, dando a los consumidores industriales, la posibilidad de realizar diferentes funciones, dependiendo de los requerimientos que la empresa requiera, sin la necesidad de invertir en varios equipos que realizan una sola tarea.

F. COMPLEMENTARIOS

El producto estrella de la empresa Variadores de Costa Rica es el Variador de Velocidad (VSD, por sus siglas en inglés Variable Speed Drive) es en un sentido amplio un dispositivo o conjunto de dispositivos mecánicos, hidráulicos, eléctricos o electrónicos empleados para controlar la velocidad giratoria de maquinaria, especialmente de motores. También es conocido como Accionamiento de Velocidad Variable (ASD, también por sus siglas en inglés Adjustable-Speed Drive).

La maquinaria industrial generalmente es accionada a través de motores eléctricos, a velocidades constantes o variables, pero con valores precisos. No obstante, los motores eléctricos generalmente operan a velocidad constante o cuasi-constante, y con valores que dependen de la alimentación y de las características propias del motor, los cuales no se pueden modificar fácilmente. Para lograr regular la velocidad de los motores, se emplea un controlador especial que recibe el nombre de variador de velocidad. Los variadores de velocidad se emplean en una amplia gama de

aplicaciones industriales, como en ventiladores y equipo de aire acondicionado, equipo de bombeo, bandas y transportadores industriales, elevadores, llenadoras, tornos y fresadoras, etc.

Entre los productos complementarios se pueden encontrar los siguientes:

- Motores: Un motor es la parte de una máquina capaz de transformar cualquier tipo de energía (eléctrica, de combustibles fósiles, ...), en energía mecánica capaz de realizar un trabajo.
- Servomotores: Es un dispositivo actuador que tiene la capacidad de ubicarse en cualquier posición dentro de su rango de operación, y de mantenerse estable en dicha posición. Está formado por un motor de corriente continua, una caja reductora y un circuito de control, y su margen de funcionamiento generalmente es de menos de una vuelta completa. Los servos de modelismo se utilizan frecuentemente en sistemas de radiocontrol y en robótica, pero su uso no está limitado a estos.
- Reductores de velocidad: Toda máquina cuyo movimiento sea generado por un motor (ya sea eléctrico, de explosión u otro) necesita que la velocidad de dicho motor se adapte a la velocidad necesaria para el buen funcionamiento de la máquina. Además de esta adaptación de velocidad, se deben

contemplar otros factores como la potencia mecánica a transmitir, la potencia térmica, rendimientos mecánicos (estáticos y dinámicos). Esta adaptación se realiza generalmente con uno o varios pares de engranajes que adaptan la velocidad y potencia mecánica montados en un cuerpo compacto denominado reductor de velocidad aunque en algunos países hispanos también se le denomina caja reductora.

Debido a la gran gama de productos complementarios, la empresa también incursiona en la importación de estos equipos; al mismo tiempo posee una relación muy estrecha con un proveedor de artículos industriales y eléctricos(Sesenta Ciclos S.A.), lo que permite el abastecimiento de todo producto complementario necesario, en el menor tiempo posible.

2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Variadores de Costa Rica S.A. es una empresa familiar, que se encuentra en crecimiento. Actualmente tiene alta demanda y que crece rápidamente, ya que cuenta con una gran cartera de clientes, que adquieren los productos “Yaskawa”; además de que los consumidores se encuentran familiarizados con el producto, los precios ofrecidos, son bastante accesibles.

Si bien la empresa ha logrado conseguir lealtad a su marca, esto no significa que está totalmente exento de la amenaza de competidores potenciales.

Es esperado que la compañía tenga que enfrentarse a la etapa de expansión en un futuro cercano, por lo tanto, es importante que aproveche la etapa de crecimiento, para prepararse para la competencia intensa, ya que la demanda se acercará a los niveles de saturación, esto debido a que la vida útil de estos equipos se encuentra en alrededor de 10 años, dando como resultado que las transacciones futuras se limitaran al reemplazo.

3.ANÁLISIS DE LA CULTURA DE LA EMPRESA

Variadores de Costa Rica S.A. es una empresa es familiar, ya que tres de sus cinco empleados son parientes(el gerente y las dos asistentes administrativas). Los otros dos empleados son externos y fueron contratados dos años después de estar establecida la empresa, estas personas son el jefe de operaciones y asistente de operaciones.

Por el tamaño y naturaleza del negocio, las personas que permanece en la empresa son las asistentes administrativas, por lo tanto estas se encargan de atender cualquier consulta o solicitud de cotizaciones y otros requerimientos que surjan, además son encargadas de la logística de los pedidos e inventarios.

Bajo estas condiciones, se puede decir que el ambiente organizacional es pacífico y cordial, hay mucho respeto y confianza entre el personal y el gerente.

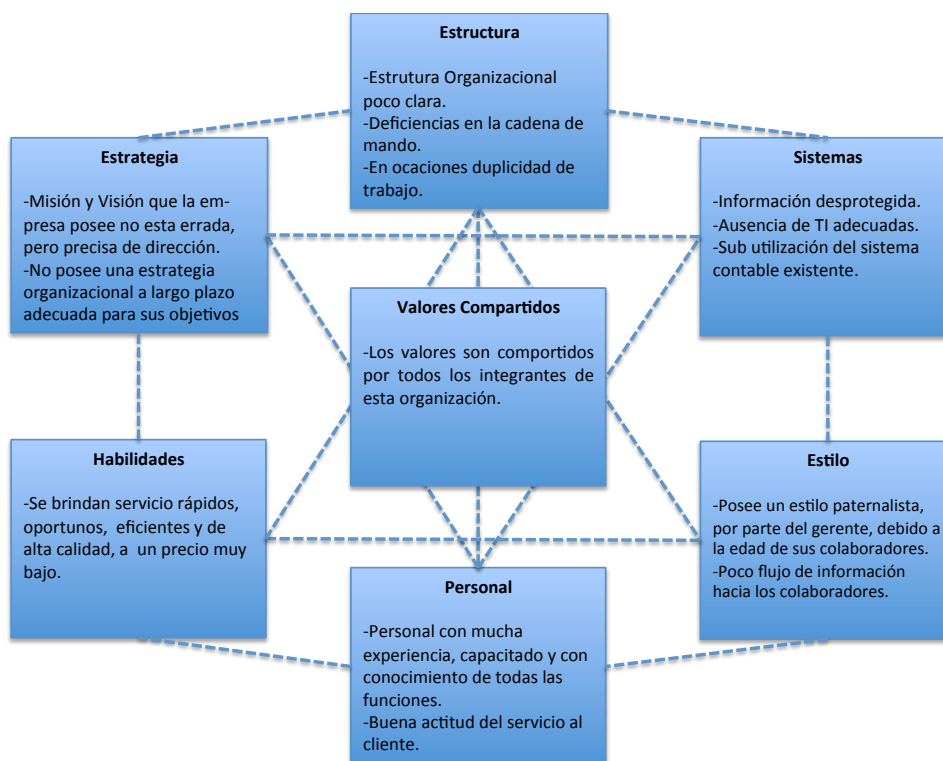
La gerencia se preocupa porque el personal este contento y a gusto con el trabajo que realiza. Hay flexibilidad de horarios, se le paga por medio de planilla, se tiene asegurado a todo el personal y se les reconoce los viáticos en caso de giras o visitas a clientes.

Al poseer Variadores de Costa Rica S.A. una cultura empresarial paternalista, los integrantes de esta compañía se siente muy identificados con la misión y visión que la empresa persigue.

A. ANÁLISIS DE LAS SIETE ESES

El esquema de estudio de las Siete Eses llamado así por las iniciales de sus componentes en inglés de: Structure, Strategy, Systems, Style, Staff, Skills y Shared Values, es el complemento necesario para un análisis de la situación interna de la empresa. Este tipo de análisis fue propuesta por el investigador, con el objetivo de que los miembros de la empresa Variadores de Costa Rica S.A., conocieran la situación interna de la compañía en la cual trabajan, agregando valor al trabajo de análisis que se realiza en la misma, con miras al establecimiento del plan estratégico.

Figura No. 9
Análisis de Siete Eses



Como se observa en la grafica anterior, y después de discutirlo y analizarlo con los miembros de la empresa Variadores de Costa Rica S.A., se determino que esta compañía posee algunas ineficiencias en factores como Sistemas, Estructuras, Estilo y Estrategia, lo cual indica la necesidad de un plan estratégico para esta entidad. A pesar de ello, esta compañía familiar a logrado el éxito, basándose en maximizar las habilidades de todos sus integrantes, manteniendo los valores que desde el inicio esta empresa posee.

B. ANÁLISIS FODA.

El análisis del FODA, es un análisis del Micro y el Macro ambiente organizacional, está compuesto por dos esferas de análisis bien definidas, la Interna y la Externa. En el Diagnóstico Externo se encuentran las Oportunidades y Amenazas, las cuales son factores exteriores a la empresa y no hay forma de tener el control sobre estos. En el Diagnóstico Interno, se encuentran Fortalezas y Debilidades, que son factores internos de la empresa, sobre los que sí se puede tener control.

Para realizar el análisis del FODA, se realizó un cuestionario(ver apéndice B, p161), en el cual participaron todos los integrantes de la Empresa Variadores de Costa Rica S.A., desplegando los siguientes resultados.

1. ANÁLISIS INTERNO

1.1 FORTALEZAS

- Marcas reconocidas internacionalmente y exclusividad de distribución de Equipos YASKAWA, mediante contrato que es renovado cada 5 años, el cual va ha ser extendido a 10 años a partir del 2016.
- Calidad de equipo de fabricación alemana y japonesas.
- Atención personalizada.

- Taller de mantenimiento y reparaciones.
- El gerente o el jefe de operaciones viajan una vez al año a Colombia o a Estados Unidos para recibir capacitaciones.
- Las empresas que son catalogados como clientes importantes, por su nivel de compra de 5 equipos semestrales, se les incentiva con premios como que asistan a conferencias y capacitaciones en el exterior, con esto logran comprobar la calidad de equipos que adquieren, novedades e innovaciones y lanzamientos de nuevos productos.
- Elaboración de accesorios y adaptaciones especiales para equipos eléctricos que se encuentren a la intemperie o equipos que no cuentan con elementos para adaptar otros equipos electrónicos.
- Entrega inmediata de todo equipo que el cliente precise, en caso de que no pueda ser realizada de forma inmediata, el lapso de tiempo de entrega siempre es menor a la de la competencia.
- Amplio conocimiento de todos los equipos y sus aplicaciones, debido a que el gerente de la empresa es ingeniero, y cuenta con experiencia de más de 10 años.
- Precios competitivos.

1.2 DEBILIDADES

- No posee un medio formal de promoción y publicidad, actualmente la misma se realiza de boca en boca.
- Fuerza de ventas limitada, provocando un aumento lento de captura de nuevos clientes.
- Cuentas por cobrar se recuperan 40 días o más, siendo el periodo de cobro establecido por la empresa de 30 días.
- La mayoría de ventas se realizan a crédito.
- Espacio físico de bodega limitado.
- Gran dependencia de venta de variadores.

2 ANÁLISIS EXTERNO

2.1 OPORTUNIDADES

- A toda industria que opere maquinaria electrónica se le puede adaptar variadores, servos y moto-reductores, los cuales son proporcionados por Variadores de Costa Rica S.A., con el continuo aumento de industrias nacionales y extranjeras, se presentan grandes oportunidades para esta empresa.

- Mercado Centroamericano se encuentra desatendido, ya que empresas Nicaragüenses y Hondureñas, han requerido soporte de Variadores de Costa Rica S.A.
- Carencia de distribuidores fuera del Gran Área Metropolitana.
- Ingenieros electrónicos con poca capacitación en estos tipos de productos, esto es comprobado, con empresas como HOLCIM, YAMBER S.A., VICESA, entre otras, que solicitan accesorias y capacitaciones anualmente.

2.2 AMENAZAS

- Competidores que también son proveedores de productos electrónicos y tienen más años dentro del mercado.
- Que la competencia mejore los precios, la calidad o tiempos de entrega.
- Ingreso de empresas que ofrezcan variadores de marcas poco reconocidas, de menor calidad y más baratas.
- Políticas de las empresas que limiten la compra de equipo a marcas diferentes a la que se ofrece.

C. MATRIZ M.E.C.A.

El análisis M.E.C.A es una técnica utilizada para optimizar los resultados obtenidos una vez realizado el análisis F.O.D.A; y de éste surgen las siguientes recomendaciones:

- Fortalezas - ¿Cómo MEJORAR las fortalezas actuales?
- Oportunidades - ¿Cómo EXPLOTAR las oportunidades del medio?
- Debilidades - ¿Cómo CORREGIR las debilidades de la empresa?
- Amenazas - ¿Cómo AFRONTAR las amenazas que se presentan en el entorno?

Debido a ello, me pareció conveniente utilizar dicha técnica, para fomentar y realizar el plan estratégico para la empresa Variadores de Costa Rica S.A.

FORTALEZAS	MEJORAS
Marcas reconocidas internacionalmente y exclusividad de distribución de Equipos YASKAWA, mediante contrato que es renovado cada 5 años, el cual va ha ser extendido a 10 años a partir del 2016.	Investigar productos completos que agreguen valor al producto, con el fin de que el cliente no cambien de proveedor y todo equipo de Variadores de Costa Rica S.A. pueda ser adaptado a cualquier maquinaria industrial.

<p>Calidad de equipo de fabricación alemana y japonesas.</p>	<p>Demostrar a los clientes de las ventajas de adquirir estos equipos, por medio de capacitaciones y pruebas.</p>
<p>Atención personalizada.</p>	<p>Actualización de equipo tecnológico para mediciones eléctricas, software especializado para equipos industriales y una buena relación con el cliente, con el fin de poder satisfacer todas las necesidades y preguntas que este posea.</p>
<p>Taller de mantenimiento y reparaciones.</p>	<p>Ampliar la instalaciones y taller.</p>
<p>El gerente o el jefe de operaciones viajan una vez al año a Colombia o a Estados Unidos para recibir capacitaciones.</p>	<p>Realizar convenios para que especialistas vengan a Costa Rica, para ofrecer capacitaciones al personal técnico y a clientes.</p>
<p>Las empresas que son catalogados como clientes importantes, por su nivel de compra de 5 equipos semestrales, se les</p>	<p>Incentivar a los clientes de Variadores de Costa Rica S.A., ha adquirir cantidades considerables</p>

incentiva con premios como que asistan a conferencias y capacitaciones en el exterior, con esto logran comprobar la calidad de equipos que adquieren, novedades e innovaciones y lanzamientos de nuevos productos.

Elaboración de accesorios y adaptaciones especiales para equipos electricos que se encuentren a la intemperie o equipos que no cuentan con elementos para adaptar otros equipos electrónicos.

Entrega inmediata de todo equipo que el cliente precise, en caso de que no pueda ser realizada de forma inmediata, el lapso de tiempo de entrega siempre es menor a la de la competencia.

de equipos con el fin de aprovechar estas oportunidades de capacitaciones y conferencias por parte de expertos.

Maquinaria y tecnología de punta, como son cortadoras de metal, maquinas soldadoras, etc, para elaborar adaptaciones especificas requeridas por los clientes, esto considerando que empresas como MECO y HOLCIM, necesitan adaptar su maquinaria en exteriores.

Mantener una cantidad de adecuada de inventario, utilizando herramientas que el sistema contable TECAPRO, puede sustraer, obteniendo históricos de ventas e inventarios actuales.

Amplio conocimiento de todos los equipos y sus aplicaciones, debido a que el gerente de la empresa es ingeniero, y cuenta con experiencia de más de 10 años.

Precios competitivos.

El gerente debe compartir su conocimiento adquirido durante estos años con sus colaboradores, acompañando a los ingenieros a las visitas a los clientes y dirigirlos hacia la forma más eficiente y eficaz de realizar el trabajo.

Buscar eficiencias en el traslado e importación de los equipos para ampliar la utilidad y mantener precios bajos. Buscar disminuir el número de intermediarios y la duración de bodegaje en los Almacenes Fiscales.

OPORTUNIDADES

A toda industria que opere maquinaria electrónica se le puede adaptar variadores, servos y motoredutores, los cuales son proporcionados por esta empresa, con el continuo aumento de industrias nacionales y extranjeras, se presentan gran-

A toda industria que opere maquinaria electrónica se le puede adaptar variadores, servos y motoredutores, los cuales son proporcionados por esta

EXPLOTAR

Estar al tanto de las nuevas empresas que desean instalarse en nuestro país por medio de la Cámara de Industria de Costa Rica; ya que debido a las cualidades de estos productos es posible adaptarlos a todo equipo industrial que trabaje

Estar al tanto de las nuevas empresas que desean instalarse en nuestro país por medio de la Cámara de Industria de Costa Rica; ya que

Carencia de distribuidores fuera del Gran Área Metropolitana.

Ingenieros electrónicos con poca capacitación en estos tipos de productos, esto es comprobado, con empresas como HOLCIM, YAMBER S.A., VICESA, entre otras, que solicitan asesorías y capacitaciones anualmente.

Comercializar los equipos fuera de la Área Metropolitana, estableciendo al menos dos agentes vendedores o empresas intermediarias, que ofrezcan los productos y servicios en zonas industriales fuera del casco central.

Cursos, capacitaciones y conferencias, impartidos por los ingenieros de Variadores de Costa Rica S.A., sobre los equipos, su importancia y mantenimiento, que esta empresa importa.

DEBILIDADES

No posee un medio formal de promoción y publicidad, actualmente la misma se realiza de boca en boca.

CORREGIR

Adquirir bases de datos de las empresas industriales y enviar información por medio de correos electrónicos, adjuntando datos generales de la empresas y los productos que esta ofrece.

Se utilizara solo este medio, debido a que los recursos que

Fuerza de ventas limitada, provocando un aumento lento de captura de nuevos clientes.

Cuentas por cobrar se recuperan 40 días o más, siendo el periodo de cobro establecido por la empresa de 30 días.

La mayoría de ventas se realizan a crédito.

Espacio físico de bodega limitado.

Gran dependencia de la venta de variadores.

posee esta empresa se utilizan para otros objetivos.

Adquisición de personal de venta, que se dediquen a la búsqueda y atracción de nuevos clientes.

Mejorar la rotación de Cuentas por Cobrar, la persona encargada de este procedimiento es la Asistente Administrativa, pero lo realiza de forma manual, el sistema computacional contable, posee una herramienta que facilita la obtención de esta cuentas y empresas morosas.

Ofrecer descuentos por pronto pago. Descuento del 10% por pago de contado.

Ampliar el espacio de bodega, invirtiendo en infraestructura. Ampliar las instalaciones con un segundo piso.

Diversificar las ventas, ofreciendo al cliente, además de variadores, accesorios y productos complementarios

AMENAZAS	AFRONTAR
<p>Competidores que también son proveedores de productos electrónicos y tienen más años dentro del mercado.</p>	<p>Proveer un servicio diferenciado (Capacitaciones, mantenimiento, instalaciones, precios), mantenerlo y mejorarlo constantemente.</p>
<p>Que la competencia mejore los precios, la calidad o tiempos de entrega.</p>	<p>Crear lealtad de los clientes hacia la empresa, realizando un servicio personalizado, de forma tal que, se sientan en confianza de negociar y quedarse con la empresa.</p>
<p>Ingreso de empresas que ofrezcan variadores de marcas poco reconocidas, de menor calidad y más baratas.</p>	<p>Mantener a los clientes informados acerca de la calidad de los productos ofrecidos y los beneficios adicionales de tener un producto de esta compañía, en el momento de la compra, y en el momento de post-venta por medio correos electrónicos y visitas.</p>
<p>Políticas de las empresas que limitan la compra de equipo a marcas diferentes a la que se ofrece.</p>	<p>Informar a los clientes de calidad de la marca, las cualidades de la misma y ventajas de los equipos distribuidos por Variadores de Costa Rica S.A.</p>

D. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Los factores críticos de éxito, deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que determinarán que el negocio funcione.

Mediante la revisión del análisis F.O.D.A. y M.E.C.A, el análisis de las fuerzas de Porter y el análisis de las Siete Eses, se realiza una mirada hacia el interior de la empresa, lo que permite comprender cómo se comporta el mercado en el que opera y cuáles son las fuerzas que lo mueven.

Los elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas son los siguientes:

- **Exclusividad de la Marca.** La marca Yaskawa es distribuida únicamente por Variadores de Costa Rica S.A., gracias a un contrato de exclusividad con la Casa Matriz de Yaskawa en Colombia.
- **Calidad de equipos.** Tecnología de punta Alemana y Japonesa, que a nivel mundial son consideradas las mejores en cuanto equipo electrónico e industrial se refiere.
- **Tiempos de entrega oportunos.** La entrega del equipo al cliente es casi inmediata, la empresa debe lograr que estos tiempos se mantengan y mejoren, para continuar con un record de tiempo de

entrega.

- **Abastecimiento oportuno.** Al realizarse las importaciones de equipo desde Colombia y no desde Alemania, como es el caso de la competencia, permite a la compañía de abastecerse de forma efectiva y eficiente.

- **Servicio personalizado.** La capacitación que reciben los empleados y el conocimiento del Ingeniero permiten brindar una atención al cliente más personalizada y responder satisfactoriamente a las necesidades de los mismos.

El elemento cuya ausencia no permite el desarrollo de la organización son los siguientes:

- **Recuperación de cuentas por cobrar.** La cultura de utilización del sistema contable TECAPRO, para mantener un control más exacto de las cuentas por cobrar y clientes morosos.

CAPITULO V

PLAN ESTRATÉGICO PARA VARIADORES DE COSTA RICA

PLAN ESTRATÉGICO PARA VARIADORES DE COSTA RICA S.A.

Como se ha mencionado anteriormente el plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. En este capítulo se realizó la extracción del ADN de la visión y misión, los valores que forman parte de Variadores de Costa Rica S.A., se realizó el mapa estratégico y el plan estratégico (Balanced Scorecard)

A. ADN DE LA MISIÓN Y VISIÓN

El ejercicio de extracción del ADN asegura el alineamiento de los objetivos estratégicos con la misión y visión organizacional, por ende, el plan estratégico se alinearán por sí solo a la razón de ser de la compañía.

1. MISIÓN

FRASE	SIGNIFICADO	OBJETIVO ESTRATEGICO
Líder en importación, comercialización y distribución de dispositivos de variación de la velocidad y control de movimiento	La empresa en Costa Rica con la mayor venta y distribución de dispositivos de variación de velocidad y control de movimiento.	Distribuir y vender dispositivos de variación de la velocidad y control del movimiento a más del 51% del mercado nacional en un lapso de tiempo de 5 años.
Buscando de manera continua la excelencia en nuestros productos y	Buscando la excelencia importando lo último en tecnología, en los equipos	Un inventario con lo último en tecnología y con lo que el cliente

<p>servicios, con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.</p>	<p>que importa la compañía, y proporcionando un servicio personalizado tanto en la compra como en el mantenimiento e instalación de los mismos.</p>	<p>necesita, manteniéndose informado de los últimos avances en equipos eléctricos.</p> <p>Brindar un servicio personalizado al cliente para que tome la decisión de compra.</p> <p>Continuar ofreciendo la instalación y Mantenimiento del equipo que se adquiere.</p> <p>Promover e implementar la mejora continua en la personalización de los servicios brindados a nuestros clientes.</p> <p>Importar equipos de tecnología de punta que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.</p>
--	---	--

2. VISIÓN

FRASE	SIGNIFICADO	OBJETIVO ESTRATEGICO
<p>Trabajamos para crecer en Costa Rica en la comercialización distribución de productos, con el fin de lograr nuestras metas a largo plazo.</p>	<p>Buscamos expandir nuestro mercado, alrededor de todo el territorio costarricense y traspasar fronteras a los demás países del área centroamericana.</p>	<p>Identificar las oportunidades de expansión en Centroamérica.</p>
<p>Con el fin de lograr nuestras metas a largo plazo creyendo en el talento de nuestra gente para capacitarnos tecnológicamente y lograr estándares internacionales que nos ubiquen competitivamente a nivel de los países más avanzados en el área.</p>	<p>La expansión del mercado de Variadores de Costa Rica S.A. al resto de Centroamérica.</p> <p>Creemos en nuestro talento humano el cual es capacitado una vez al año o cada vez que sale al mercado un nuevo equipo de la marca que nosotros representamos y lograr así los estándares internacionales.</p>	<p>Mantenerse actualizado de los nuevos equipos disponibles y productos complementarios que ingresan al mercado.</p> <p>Capacitar periódicamente al personal, en relación a los últimos avances tecnológicos y servicio al cliente, para con ello alcanzar estándares de calidad mundial que contribuyan al logro de las metas a corto, mediano y largo plazo.</p>

B. VALORES

Por medio de una entrevista grupal no estructurada se pudo determinar los valores que rigen el trabajo de Variadores de Costa Rica S.A., los cuales se muestran a continuación:

1. Confiabilidad

La empresa se preocupa por proveer el equipo en forma oportuna y rápida, bien desde la primera vez.

2. Calidad en el servicio

El servicio post-venta es muy importante, al cliente se le brinda un servicio completo de mantenimiento y asesoría en los “paquetes” que le son más convenientes dependiendo de su necesidad.

3. Integridad

Proveer los mejores productos y servicios, trabajando de forma ética y transparente en todos los negocios.

4. Trabajo en equipo

El éxito del negocio está basado en alineación interna de procesos y cooperación mutua.

5. Liderazgo

Poseer colaboradores capaces de sobresalir en todo sentido, desde su trabajo en el día a día hasta su actitud para dar el mejor servicio al cliente interno y externo.

6. Excelencia

Compromiso a dar lo mejor de si en cada una de las labores que se realizan, a fin de ser superior en todas las actividades, para brindar lo mejor a todos los usuarios, internos o externos.

7. Respeto

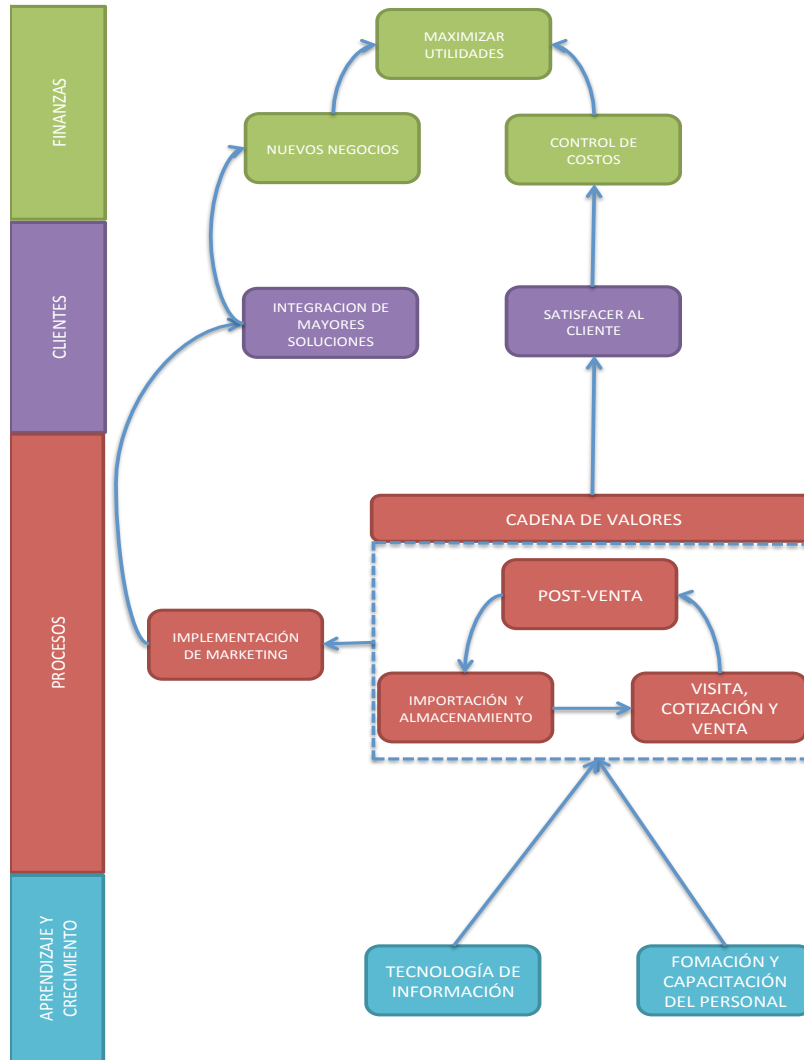
Valoración de la dignidad y los derechos cada uno de los individuos, internos y externos, a la compañía Variadores de Costa Rica S.A.

C. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es un componente del Cuadro de Mando Integral, que se encarga, por su naturaleza de “mapa”, brindar una representación gráfica de la estrategia organizacional, asegurando el alineamiento de los objetivos estratégicos con la visión y la misión organizacional.

Figura No. 10

Mapa Estratégico Variadores de Costa Rica S.A.



D. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Balanced Scorecard)

Al analizar la visión y los valores organizacionales, además de poseer información referente al ámbito interno y externo de la empresa Variadores de Costa Rica S.A., se tomó las áreas aprendizaje y crecimiento, procesos, clientes y finanzas del balanced scorecard, para el desarrollo de los objetivos estratégicos del presente trabajo.

Las 4 áreas o perspectivas seleccionadas, fueron integradas a un cuadro resumen, en las cuales las primeras 7 columnas(columnas de A-G) muestran la perspectiva, el objetivo estratégico que se persigue, el indicador (formula para obtener la métrica de la meta), acciones para el logro de este objetivo, periodo o lapso de tiempo para el logro del mismo, la persona responsable y la meta representada por un valor numérico. Las dos últimas columnas(H e I) ayudan a la persona responsable del seguimiento del plan estratégico, mostrando el estado en que se encuentra(pendiente, en proceso y finalizado) y de esta forma colocar los comentarios concernientes al objetivo en estudio.

Figura No. 11

Ejemplo de Cuadro Resumen de Objetivos Estratégicos.

A	B	C	D	E	F	G	H			I
							Estado			
Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Acciones o Actividades Específicas	Periodo de Realización	Responsable	Meta	Pendiente	En Proceso	Finalizado	Comentarios
Aprendizaje y Crecimiento	Tecnología de Información	$\frac{\text{Procesos Realizados Proceso Operativo}}{\text{Total Procesos Realizados}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> Actualización del sistema contable TECAPRO. Cursos intensivos de uso de todos los módulos que esta herramienta posee. 	Mensual	Ana Osorio	95%	X			

1. CUADRO RESUMEN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SEGÚN EL ÁREA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Aprendizaje y Crecimiento	Aprendizaje y Crecimiento	Objetivo Específico	Indicador	Acciones o Actividades Específicas	Periodo de Realización	Responsable	Meta	Estado			Comentarios
								Pendiente	En Proceso	Finalizado	
Formación y Capacitación del Personal	Tecnología de Información	Procesos Realizados Proceso Operativo Total Procesos Realizados	<ul style="list-style-type: none"> Actualización del sistema contable TECAPRO. Cursos intensivos de uso de todos los módulos que esta herramienta posee. 	Mensual	Ana Osorio	95%	X				
		Σ Número de capacitaciones Recibidas x100 Σ Número Capacitaciones Invitadas	• Realización de un cronograma de todas las capacitaciones.	Annual	Juan Steiler	90%	X				

2. CUADRO RESUMEN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SEGÚN EL ÁREA DE PROCESOS

Procesos	Procesos	Procesos	Procesos	Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Acciones o Actividades Específicas	Periodo de Realización	Responsable	Meta	Estado			Comentarios	
											Pendiente	En Proceso	Finalizado		
Implementación de Marketing	Post-Venta	Visita, Cotización y Venta	Importación y Almacenamiento			<p>Cantidad de Equipo Recibido. Cantidad de Equipo Solicitado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chequeos de inventarios en el sistema contable TECAPRO. • Chequeos de entrada entre sistema de inventarios, pedido y factura. 	Mensual	Ana Osorio	0.8	X				
						<p>Número de Equipos Vendidos X100 Número de Cotizaciones Realizadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Control de cotizaciones contra inventarios. • Utilizar el sistema TECAPRO para la rápida realización de cotizaciones. 	Mensual	Ana Osorio	80%	X				
						<p>Visita Cliente mes despues Venta x100 Numero de facturas Mes Anterior</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de la visita post-venta. • Calendarizar las visitas, para un control de tareas y tiempos. 	Mensual	Delfirio Pedraza	95%	X				
						<p>Cantidad Nuevos Clientes x100 Cantidad Llamadas y correos realizados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de una Check List, como control de las compañías industriales contactadas. • Respuestas de respuesta realizadas por empresas que fueron contactadas 	Trimestral	Laura Pedraza	75%	X				

3. CUADRO RESUMEN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SEGÚN EL ÁREA DE CLIENTE

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Acciones o Actividades Específicas	Periodo de Realización	Responsable	Meta	Estado			Comentarios
							Pendiente	En Proceso	Finalizado	
Cliente	Satisfacción del Cliente	Nota de Encuesta de Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de encuesta de Satisfacción. Buzón de Sugerencias. 	Mensual	Laura Pedraza	95%	X			
Cliente	Integración de Nuevas Soluciones	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos Equipos y servicios Implementados. 100% Nuevos Equipos y servicios Generados 	<ul style="list-style-type: none"> Busqueda continua de nuevos productos o mejoras. Busqueda de productos complementarios, para la mejora y para un mayor aprovechamiento de los equipos existentes. 	Semestral	Laura Pedraza	75%	X			

4. CUADRO RESUMEN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS SEGÚN EL ÁREA DE FINANZAS

Finanzas	Finanzas	Finanzas	Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Acciones o Actividades Específicas	Periodo de Realización	Responsable	Meta	Estado			Comentarios
										Pendiente	En Proceso	Finalizado	
Finanzas	Nuevos Negocios	$\frac{\text{Ingresos nuevos servicios y equipos}}{\text{Total venta servicios y equipos}} \times 100$		Nuevos Negocios	$\frac{\text{Variación \% Total de Gasto}}{\text{Varición \% Total de Ingresos}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de Ingresos y Gastos en el Balance General. • Revisión del Estado de Resultados. • Revisión continúa de los gastos brutos de la empresa. • Mejora de Costos de importación. • Documentación Electrónica. 	Semestral	Delfirio Pedraza	1%	X			
Finanzas	Nuevos Negocios	$\frac{\text{Ingresos nuevos servicios y equipos}}{\text{Total venta servicios y equipos}} \times 100$		Nuevos Negocios	$\frac{\text{Variación \% Total de Gasto}}{\text{Varición \% Total de Ingresos}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Comisiones y bonificaciones a los empleados por venta de equipo y servicios nuevos. • Verificación de Utilidades y Gastos en el Balance General. • Revisión del Estado de Resultados. • Control de presupuestos. 	Semestral	Laura Pedraza	20%	X			
Finanzas	Maximizar Utilidades	$\frac{\text{Utilidad Actual} - \text{Utilidad Anterior}}{\text{Utilidad Anterior}}$		Maximizar Utilidades	$\frac{\text{Utilidad Actual} - \text{Utilidad Anterior}}{\text{Utilidad Anterior}}$	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de Utilidades y Gastos en el Balance General. • Revisión del Estado de Resultados. • Control de presupuestos. 	Semestral	Delfirio Pedraza	1%	X			

E. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. OBJETIVO DE PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

1.1 OBJETIVO ESTRATEGICO (Tecnología de Información)

Maximizar la utilización del sistema contable TECAPRO, el cual está desarrollado para la utilización de pequeñas y medianas empresas, permitiendo realizar cotizaciones, sistema de facturación, sistema de cuentas por pagar y el de más importancia, sistema de inventarios.

1.1.1 INDICADOR

Indicador Uso de Tecnología Informática

$$\left[\frac{\text{Procesos Realizados Sistema Operativo}}{\text{Total de Procesos Realizados}} \right] \times 100$$

Descripción del Indicador: Este indicador muestra porcentualmente, la comparación del total de procesos contables que se realizan mensualmente y los realizados con el sistema contable TECAPRO.

1.1.2 META

Este indicador es nuevo, pero como el sistema se comenzó a utilizar desde hace más de un año, se espera que los procesos contables, sean realizados en un 95% por el sistema TECAPRO.

Rangos del indicador:

Más de 95%	Óptimo
Entre 85% y 95%	Aceptable
Menos de 85%	Inaceptable

1.1.3 PLAN DE ACCIÓN

- Actualización del sistema contable TECAPRO.
- Cursos intensivos de uso de todos los módulos que esta herramienta posee para las asistentes administrativas.

1.2 OBJETIVO ESTRATEGICO (Formación y Capacitación del Personal)

Maximizar el aprovechamiento de las invitaciones enviadas de la fabrica de Yaskawa ubicada en Colombia a sus colaboradores con el fin de capacitar y especializar a cada uno de ellos.

1.2.1 INDICADOR

Indicador de Capacitación de Personal

$$\left[\frac{\sum \text{Número de Capacitaciones Recibidas}}{\sum \text{Número Capacitaciones Invitadas}} \right] \times 100$$

Descripción del Indicador: Este indicador muestra porcentualmente, las capacitaciones que fueron aprovechadas por los ingenieros y técnicos durante el año, con el fin de desarrollar sus habilidades y conocimientos en los equipos Yaskawa.

1.2.2 META

Al igual que el anterior indicador, este es un nuevo indicador, por lo cual se sugiere que un 90% de las invitaciones recibidas durante el año, sean aceptadas.

Rangos del indicador:

Más de 90%	Óptimo
Entre 80% y 90%	Aceptable
Menos de 80%	Inaceptable

1.2.3 PLAN DE ACCIÓN

- El factor que mas perjudica es el del tiempo, por lo cual se realizara un cronograma de todas las capacitaciones, con el fin de que el gerente y el jefe de operaciones reciban las capacitaciones.

2. OBJETIVO DE PERSPECTIVA DE PROCESOS.

2.1 OBJETIVO ESTRATEGICO (Importación y Almacenamiento)

Importar la cantidad de equipo que sustente la demanda futura. Adicionalmente controlar que lo solicitado sea recibido de forma correcta, con el fin de no llegar al desbaste y tampoco contar con un numero de inventario de equipo sin rotación.

2.1.1 INDICADOR

Indicador Importación y Almacenamiento

$$\left[\frac{\text{Cantidad de Equipo Recibido}}{\text{Cantidad de Equipo Solicitado}} \right]$$

Descripción del Indicador: Utilización del sistema contable TECAPRO, para realizar los pedidos, extrayendo las estadísticas de ventas de los últimos meses.

2.1.2 META

Este indicador es nuevo, pero como el sistema ya ha sido utilizado para dichos términos, se sugiere un 0.8 del producto solicitado, sea recibido.

Rangos del indicador:

Más de 0.8	Óptimo
Entre 0.7 y 0.8	Aceptable
Menos de 0.7	Inaceptable

2.1.3 PLAN DE ACCIÓN

- Chequeos de inventarios en el sistema contable TECAPRO.
- Chequeos de entrada entre sistema de inventarios, pedido y factura.

2.2 OBJETIVO ESTRATEGICO (Visita, Cotización y Venta)

Contabilizar las ventas concretadas, contra el número de cotizaciones realizadas, para la continua mejora de este importante proceso.

2.2.1 INDICADOR

Indicador Proceso de Ventas

$$\left[\frac{\text{Número de Equipos Vendidos}}{\text{Número de Cotizaciones Realizadas}} \right] \times 100$$

Descripción del Indicador: Contabilizar porcentualmente las ventas realizadas durante el mes, para determinar cuántas cotizaciones se convierten en ventas concretas.

2.2.2 META

Este indicador inicialmente se llevaba de manera manual, desde el mes de marzo del 2011 se realiza por medio de sistema contable, por lo cual se sugiere que un 80% de las cotizaciones se conviertan en ventas.

Rangos del indicador:

Más de 80%	Óptimo
Entre 65% y 80%	Aceptable
Menos de 65%	Inaceptable

2.2.3 PLAN DE ACCIÓN

- Continuar con este control de cotizaciones contra inventarios.
- Utilizar el sistema TECAPRO para la rápida realización de cotizaciones.

2.3 OBJETIVO ESTRATEGICO (Post-Venta)

Una norma principal de Variadores de Costa Rica S.A. es la vista al cliente después de un mes, de haberse realizado la venta, con el fin de confirmar con el cliente el funcionamiento y la perspectiva de este sobre el producto adquirido.

2.3.1 INDICADOR

Indicador Seguimientos de Ventas

$$\left[\frac{\text{Visita al cliente después de 1 mes de la venta}}{\text{Numero de Facturas del mes anterior}} \right] \times 100$$

Descripción del Indicador: Contabilizar porcentualmente las visitas a clientes realizadas durante el mes.

2.3.2 META

Se contabilizara mensualmente y debido a que esto se realiza desde los inicios de la empresa, se estima que un 95% de los clientes sean visitados por alguno de los colaboradores de esta compañía.

Rangos del indicador:

Más de 95%	Óptimo
Entre 90% y 95%	Aceptable
Menos de 85%	Inaceptable

2.3.3 PLAN DE ACCIÓN

- Llamadas a los clientes después de un mes de haberse realizado la venta, para la verificación de la visita.
- Calendarizar las visitas, para un control de tareas y tiempos.

2.4 OBJETIVO ESTRATEGICO (Implementación de Marketing)

Cuantificar el número de nuevos clientes, obtenidos por medio de llamadas y correos electrónicos de la base de datos de la Cámara de Industria de Costa Rica y Nicaragua.

2.4.1 INDICADOR

Indicador de Marketing

$$\left[\frac{\text{Cantidad de Nuevos Clientes}}{\text{Cantidad de Llamadas Realizadas y Correos enviados}} \right] \times 100$$

Descripción del Indicador: Con las bases de datos obtenidas de las Cámara de Industria de Costa Rica y la Cámara de Industria de Nicaragua, lograr cuantificar la cantidad de nuevos clientes obtenidos bajo este proceso.

2.4.2 META

Por ser una nueva estrategia, se espera obtener un 75% de efectividad al implementar este nuevo proceso.

Rangos del indicador:

Más de 75%	Óptimo
Entre 65% y 75%	Aceptable
Menos de 60%	Inaceptable

2.4.3 PLAN DE ACCIÓN

- Utilización de una Check List, como control de las compañías industriales contactadas.
- Respaldos de alguna respuesta realizadas por empresas que fueron contactadas bajo este medio.

3. OBJETIVO DE PERSPECTIVA DE CLIENTES.

3.1 OBJETIVO ESTRATEGICO (Satisfacción)

Estimar la calificación satisfacción que el cliente de Variadores de Costa Rica S.A., posee sobre los productos y servicios que esta compañía brinda.

3.1.1 INDICADOR

Indicador de Satisfacción

- **Nota obtenida de Encuesta de Satisfacción**

Descripción del Indicador: Obtener una nota promedio de la encuesta de satisfacción realizada a todo cliente de Variadores de Costa rica S.A..

3.1.2 META

Este indicador es nuevo, pero se tiene una gran perspectiva, debido a servicio personalizado dado por esta empresa, por lo cual se estima que la nota promedio rondara los 95%, calificando en muy buena los producto y servicios brindados por la compañía Variadores de Costa Rica S.A..

Rangos del indicador:

Más de 95%	Óptimo
Entre 90% y 95%	Aceptable
Menos de 85%	Inaceptable

3.1.3 PLAN DE ACCIÓN

- Implementación de encuesta de Satisfacción.
- Buzón de Sugerencias.

3.2 OBJETIVO ESTRATEGICO (Integración de Nuevas Soluciones)

Implementar nuevas soluciones, nuevos equipos y equipos complementarios con el fin de satisfacer las demandas de todos los clientes.

3.2.1 INDICADOR

Indicador Nuevas Ideas Integrales

$$\left[\frac{\sum \text{Nuevos Servicios y Equipos Implementados}}{\sum \text{Nuevos Servicios y Equipos Generados}} \right] \times 100$$

Descripción del Indicador: Cuantificar la cantidad de nuevos servicios o equipos que se han logrado implementar en el transcurso de un semestre, esto se realizara evidenciando los servicios y equipos generados contra los implementados.

3.2.2 META

Por ser una nueva estrategia, se pronostica un **75%** de efectividad al momento de implementar.

Rangos del indicador:

Más de 75%	Óptimo
Entre 65% y 75%	Aceptable
Menos de 60%	Inaceptable

3.2.3 PLAN DE ACCIÓN

- Búsqueda continua de nuevos productos o mejoras que se puedan realizar.

- Búsqueda de productos complementarios, para la mejora y mayor aprovechamiento de los equipos existentes.

4. OBJETIVO DE PERSPECTIVA FINANCIERA.

4.1 OBJETIVO ESTRATEGICO (Control de Costos)

Identificar que todo gasto genere una utilidad.

4.1.1 INDICADOR

Indicador de Costos

$$\left[\frac{\text{Variación \% de Total de Gastos}}{\text{Variación \% de Total de Ingresos}} \right]$$

Descripción del Indicador: Obtención de la variación mensual como anual de los gastos incurridos en esos periodos, entre los ingresos generados en esos lapsos de tiempo.

4.1.2 META

Este indicador se lleva solo anualmente, por lo cual también se implementara de manera mensual, estimando que se obtenga 1% de utilidades por cada gasto incurrido.

Rangos del indicador:

Más de 1%	Óptimo
Entre 0.5% y 1%	Aceptable
Menos de 0.5%	Inaceptable

4.1.3 PLAN DE ACCIÓN

- Verificación de Ingresos y Gastos en el Balance General.
- Revisión del Estado de Resultados. Todo gasto debe generar una utilidad.
- Revisión continúa de los gastos brutos de la empresa.
- Mejora de Costos de importación.
- Documentación Electrónica.

4.2 OBJETIVO ESTRATEGICO (Nuevos Negocios)

Cuantificar de forma monetaria, los ingresos obtenidos al introducir nuevos negocios y servicios.

4.2.1 INDICADOR

Indicador de Nuevos Negocios

$$\left[\frac{\text{Ingresos por nuevos servicios y equipos}}{\text{Total de ingresos por venta de servicios y equipo}} \right] \times 100$$

Descripción del Indicador: Conocer la generación de utilidades que proporcionara la integración de nuevos servicios y equipos, dentro de un lapso semestral.

4.2.2 META

Este indicador, al pertenecer a un porcentaje inferior a los equipos y servicios que regularmente se brindan, se estima que solo un **20%** sean ingresos por estos recursos.

Rangos del indicador:

Más de 20%	Óptimo
Entre 10% y 20%	Aceptable
Menos de 5%	Inaceptable

4.2.3 PLAN DE ACCIÓN

- Comisiones y bonificaciones a los empleados por venta de equipo y servicios nuevos.

4.3 OBJETIVO ESTRATEGICO (Maximizar Utilidades)

Cuantificar de forma monetaria, los ingresos obtenidos al introducir nuevos negocios y servicios.

4.3.1 INDICADOR

Indicador de Rentabilidad

$$\left[\frac{(\text{Utilidad Actual} - \text{Utilidad Anterior})}{\text{Utilidad Anterior}} \right]$$

Descripción del Indicador: Estimación de la Utilidad generada durante el año comparado con el anterior, obteniendo la diferencia de la utilidad actual, menos la anterior, entre esta misma.

4.3.2 META

Reconocer el crecimiento o pérdida generada durante el año. Esperando un crecimiento de 1% .

Rangos del indicador:

Más de 1%	Óptimo
Entre 0.5% y 1%	Aceptable
Menos de 0%	Inaceptable

4.3.3 PLAN DE ACCIÓN

- Verificación de Utilidades y Gastos en el Balance General.
- Revisión del Estado de Resultados.
- Control de presupuesto.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

1. La visión y misión, previamente establecidas se mantienen después de realizar el ejercicio de planeación estratégico, al concluir que son idóneas para la etapa en que se encuentra.
2. La empresa Variadores de Costa Rica S.A. en la actualidad, se encuentra bien posicionada dentro del mercado en el que realiza sus operaciones, esto debido a que posee valores agregados, que hacen que las compañías competidoras actuales y los productos sustitutos, impacten con un nivel bajo las ventas las de la misma.
3. Se definieron un total de 11 objetivos estratégicos necesarios para el logro de la visión de la empresa, estructurados por cada una de las áreas utilizadas en el análisis del cuadro de mando integral.
4. Se elaboro un cuadro de mando muestral(Balanced Scorecard), como modelo de las aéreas estratégicas de la empresa Variadores de Costa Rica S.A., donde los objetivos estratégicos y planes de acción, están completamente alineados con la visión-misión organizacional y son congruentes con la realidad nacional.

5. Se planifico cada una de las actuaciones de los miembros que conforman la empresa Variadores de Costa Rica S.A., definiendo los de planes de acción que se deben tomar, el responsable de la métrica, con la cual se llevara el control y progreso de los planes de acción y duración en que cada uno de estos deben finalizar o deben ser revisado.

6. Se estructuro un procedimiento de control y seguimiento del plan estratégico que le permita a la organización, con el fin de medir el logro y efectividad de los planes de acción entre los cuales se encuentran el Check List y el cuadro de mando muestral.

7. Adicionalmente se concluye que el medio de publicidad y promoción utilizados por Variadores de Costa Rica S.A., que a la fecha utiliza, es aquella que consiste en publicidad de boca en boca, actualmente no está siendo tan efectiva.

B. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda la puesta en práctica del presente plan estratégico, el cuál fue construido bajo un modelo diseñado íntegramente a la medida de la empresa Variadores de Costa Rica S.A., donde los objetivos estratégicos y planes de acción están completamente alineados con la visión-misión organizacional y son congruentes con la realidad nacional.
2. Se recomienda además para el control estratégico, la utilización del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) diseñado en el presente trabajo y llevar un monitoreo constante para mantener una vigilancia actualizada de la implementación de la estrategia aquí formulada, adicionalmente se adjunta un check List y cuadros de periodicidad de revisión, con el fin de facilitar el control .

Adicionalmente se recomienda:

1. Mejorar la rotación de cuentas por cobrar mediante la utilización del sistema "TECAPRO", con el que ya cuentan y tienen capacitación para su uso. El sistema brinda información útil para el control de la cantidad de días que toma recuperar las ventas a crédito.
2. Es importante que la empresa haga un constante benchmarking con el objetivo de conocer la posición actual de la compañía con respecto a los competidores, esto le permitirá tener un

panorama más claro sobre los precios del mercado, servicios brindados, oferta vrs demanda, oportunidades de negocio, entre otros.

3. Variadores de Costa Rica debe tener una base de datos de la cartera de clientes actualiza donde cuente con información importante como: dirección electrónica, teléfonos y fax, donde pueda estar en constante comunicación de los servicios que brindan y de los equipos que ofrecen, así como ofertas especiales que puedan adquirir.

4. Se recomienda a la empresa Variadores de Costa Rica S.A. mantener un registro de recompra donde se pueda monitorear los productos que los clientes adquieren con más frecuencia según y de esta forma adelantarse a sus necesidades e informarle de nuevos productos que les sean útiles.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFÍA

Cervantes, Benavides Orlando y Corrales, Jiménez Gerardo. (1999). *Administración de Instituciones Públicas*. (1.a edición). San José: UNED.

Chiavenato, Idalberto (2004). *Introducción a la teoría general de administración*. (7.a edición) México: McGraw Hill.

David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. (9.a edición). México: Pearson Education.

Hernández, Roberto; Fernández, Carlos y Baptista, Pilar. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4.a edición). México: Mc Graw Hill.

Hill, Charles W y Jones, Gareth R. (2005). *Administración Estratégica: Un enfoque integrado*. (6.a edición). México: Mc Graw Hill.

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1997). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. (1.a edición). Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. (1.a edición). Barcelona: Gestión 2000.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (2006). *Administración: Una perspectiva Global*. (12.a edición). México: Mc Graw Hill.

Martínez, Pedrós Daniel y Milla, Gutiérrez Artemio. (2005). *La elaboración de un plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. (1.a edición). España: Ediciones Díaz de Santos.

Mintzberg, Henry; Brian, James Q. y Voyer, John. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. (1.a edición). México: Prentice - Hall Hispanoamericana.

Thompson, Arthur A. y Strickland, A.J III. (2006). *Administración Estratégica: Textos y Casos*. (13.a edición). México: Mc Graw Hill.

Benjamín Franklin, Enrique. (1998). *Organización de Empresas: análisis, diseño y estructura*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Benjamín Franklin, Enrique y Gómez Ceja, Guillermo. (2002). *Organización y Métodos: un enfoque competitivo*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hernández Orozco, Carlos. (2002). *Análisis Administrativo: técnicas y métodos*. (3. reimp de la 1.ed.). San José Costa Rica: EUNED.

APÉNDICES

Apéndice A.

Inducion de Balanced Scorecard Variadores de Costa Rica S.A.

Plan Estrategico

Realizado por:
David Roberto Pizarro Viales

**Que es una
empresa?**

Conjunto sistemático
de unidades,
trabajando por un fin
comun.



Discontinuidades en el Entorno



Componentes de un Plan Estratégico

- Visión
- Misión
- Estrategias
- Capital Humano



Visión

“Es una imagen del futuro que deseamos crear, descrita en el presente como si sucediera ahora; muestra adonde queremos ir hoy y como seremos cuando lleguemos ahí.”

Peter Senge

Misión

“Es la finalidad que explica la existencia de una organización”

“Es lo que hay que hacer para llegar con éxito a la visión”

“Representa la razón fundamental de la existencia del negocio.”

Peter Senge

Misión

¿Cual es nuestro negocio?

¿A quién satisface?

¿Que satisface?

¿Como se satisfacen la necesidades del cliente?

Estrategía

“Estrategia es seleccionar el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado”

Michael Porter | 1987

Es la forma en que se cumplen los objetivos de la empresa y la forma de responder el ¿cómo cumplir con la Misión y Visión?.

Capital Humano

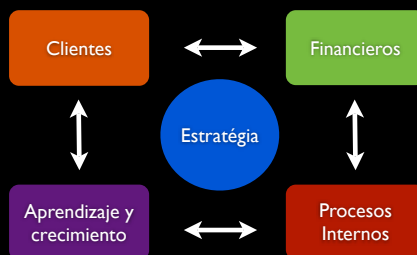
Elemento fundamental del accionar de cualquier empresa.

El capital humano es el ejecutor de la estrategia y el punto crítico entre el Éxito y el Fracaso.

¿Cómo formular una estrategia?



Las 4 Perspectivas



Perspectiva Financiera

Se centra en el crecimiento y la rentabilidad del negocio, principalmente en el valor agregado



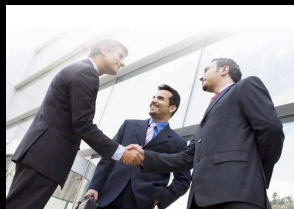
Perspectiva Clientes

Se centra en la orientación al cliente, principalmente en agregar valor a segmentos específicos de mercados.



Perspectiva Procesos Internos

Se centra en la excelencia de la operación, que crea satisfacción en los clientes y accionistas.



Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Se centra en las competencias centrales de la empresa, la innovación y el crecimiento de la organización.



Integración de las 4 Perspectivas



Integración de las 4 Perspectivas



Integración de las 4 Perspectivas

¿Como creamos valor Financiero?

¿Como satisfacemos a nuestros Clientes?

Procesos Internos

Aprendizaje y Crecimiento

Integración de las 4 Perspectivas

¿Como creamos valor Financiero?

¿Como satisfacemos a nuestros Clientes?

¿En qué procesos debemos ser Excelentes?

Aprendizaje y Crecimiento

Integración de las 4 Perspectivas

¿Como creamos valor Financiero?

¿Como satisfacemos a nuestros Clientes?

¿En qué procesos debemos ser Excelentes?

¿Cómo y qué debe aprender y mejorar continuamente para lograr los objetivos anteriores?

Construcción del FODA y MECA

FORTALEZAS → **M**EJORAS
OPORTUNIDADES → **E**XPLORAR
DEBILIDADES → **C**CORREGIR
AMENAZAS → **A**FRONTAR

“En tiempos de crisis abundan toda clase de oportunidades. Los buenos tiempos son buenos, pero los malos tiempos son aun mejores”



Konosuke Matsushita

Apéndice C.

CHECK LIST Variadores de Costa Rica S.A.

Objetivo Estratégico	Indicador	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Aprendizaje y Crecimiento	Tecnología de Información												
Aprendizaje y Crecimiento	Capacitación de Personal												
Procesos	Importación y Almacenamiento												
Procesos	Procesos de Ventas												
Procesos	Seguimientos de Ventas												
Procesos	Marketing												
Clientes	Satisfacción												
Clientes	Nuevas Ideas Integrales												
Finanzas	Costos												
Finanzas	Nuevos Negocios												
Finanzas	Rentabilidad												

Apéndice D.

Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Acciones o Actividades Específicas	Periodo de Realización	Responsable	Meta	Estado			Comentarios
							Pendiente	En Proceso	Finalizado	
Aprendizaje y Crecimiento	Tecnología de Información	$\frac{\text{Procesos Realizados Proceso Operativo}}{\text{Total Procesos Realizados}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> Actualización del sistema contable TECAPRO. Cursos intensivos de uso de todos los módulos que esta herramienta posee. 	Mensual	Ana Osorio	95%	X			
Aprendizaje y Crecimiento	Formación y Capacitación del Personal	$\frac{\sum \text{Número de capacitaciones Recibidas}}{\sum \text{Numero Capacitacione Invitadas}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> Realización de un cronograma de todas las capacitaciones, con el fin de que algunos de los expertos pueda viajar a recibir dicha capacitación y al regresar, comunique todo lo aprendido a todos sus colegas. 	Anual	Juan Steller	90%	X			

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Acciones o Actividades Específicas	Período de Realización	Responsable	Meta	Estado			Comentarios
							Pendiente	En Proceso	Finalizado	
Procesos	Importación y Almacenamiento	$\frac{\text{Cantidad de Equipo Recibido}}{\text{Cantidad de Equipo Solicitado}}$	<ul style="list-style-type: none"> Cheques de inventarios en el sistema contable TECAPRO. Cheques de entrada entre sistema de inventarios, pedido y factura. 	Mensual	Ana Osorio	0.8	X			
Procesos	Visita, Cotización y Venta	$\frac{\text{Número de Equipos Vendidos} \times 100}{\text{Número de Cotizaciones Realizadas}}$	<ul style="list-style-type: none"> Continuar con este control de cotizaciones contra inventarios. Utilizar el sistema TECAPRO para la rápida realización de cotizaciones. 	Mensual	Ana Osorio	80%	X			
Procesos	Post-Venta	$\frac{\text{Visita Cliente mes despues Venta} \times 100}{\text{Numero de facturas Mes Anterior}}$	<ul style="list-style-type: none"> Llamadas a los clientes después de un mes de haberse realizado la venta, para la verificación de la visita. Calendarizar las visitas, para un control de tareas y tiempos. 	Mensual	Delfirio Pedraza	95%	X			
Procesos	Implementación de Marketing	$\frac{\text{Cantidad Nuevos Clientes}}{\text{Cantidad Llamadas y correos realizados}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> Utilización de una Check List, como control de las compañías industriales contactadas. Respaldos de alguna respuesta realizadas por empresas que fueron contactadas bajo este medio. 	Trimestral	Laura Pedraza	75%	X			

Perspectiva	Objetivo Específico	Indicador	Acciones o Actividades Específicas	Período de Realización	Responsable	Meta	Estado			Comentarios
							Pendiente	En Proceso	Finalizado	
Cliente	Satisfacción del Cliente	Nota de Encuesta de Servicio al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de encuesta de Satisfacción. Buzón de Sugerencias. 	Mensual	Laura Pedraza	95%	X			
Cliente	Integración de Nuevas Soluciones	$\frac{\sum \text{Nuevos Equipos y servicios Implementados}}{\sum \text{Nuevos Equipos y servicios Generados}} \times 100\%$	<ul style="list-style-type: none"> Busqueda continua de nuevos productos o mejoras que se puedan realizar. Busqueda de productos complementarios, para la mejora y mayor aprovechamiento de los equipos existentes. 	Semestral	Laura Pedraza	75%	X			

Perspectiva	Objetivo Especifico	Indicador	Acciones o Actividades Especificas	Periodo de Realización	Responsable	Meta	Estado			Comentarios
							Pendiente	En Proceso	Finalizado	
Finanzas	Nuevos Negocios	$\frac{\text{Variación \% Total de Gasto}}{\text{Variación \% Total de Ingresos}}$	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de Ingresos y Gastos en el Balance General. Revisión del Estado de Resultados. Todo gasto debe generar una utilidad. Revisión continúa de los gastos brutos de la empresa. Mejora de Costos de importación. Documentación Electrónica. 	Semestral	Delfirio Pedraza	1%	X			
Finanzas	Nuevos Negocios	$\frac{\text{Ingresos nuevos servicios y equipos}}{\text{Total venta servicios y equipos}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> Comisiones y bonificaciones a los empleados por venta de equipo y servicios nuevos. 	Semestral	Laura Pedraza	20%	X			
Finanzas	Maximizar Utilidades	$\frac{\text{Utilidad Actual} - \text{Utilidad Anterior}}{\text{Utilidad Anterior}}$	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de Utilidades y Gastos en el Balance General. Revisión del Estado de Resultados. Control de presupuesto. 	Semestral	Delfirio Pedraza	1%	X			

ANEXOS

Anexo A

Realización de cuestionario para análisis FODA







INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
Escuela de Administración de Empresas

Variadores de Costa Rica S.A.

Cuestionario para realizar el diagnóstico F.O.D.A y el análisis de siete eses.

¿Qué aspectos considera usted como fortalezas de Variadores de Costa Rica S.A.?(Entiéndase como Fortalezas: todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia)

La calidad de los equipos.
El duplo stock para entrega inmediata.
Los servicios extra además de la venta, como capacitaciones y asesoría.



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
Escuela de Administración de Empresas

Variadores de Costa Rica S.A.

Cuestionario para realizar el diagnóstico F.O.D.A y el análisis de siete eses.

¿Qué aspectos considera usted como debilidades de Variadores de Costa Rica S.A.?(Entiéndase como debilidades como actividades o sucesos internos que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como deficiente)

La mayoría de ventas son a crédito.
Inexistencia de un equipo de Ventas calificado.
Exceso de funciones centralizado en una sola persona.
Pagamos por no decir inexistente sistema de control de inventarios.
Mala publicidad.



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
Escuela de Administración de Empresas

Variadores de Costa Rica S.A.

Cuestionario para realizar el diagnóstico F.O.D.A y el análisis de siete eses.

¿Qué aspectos considera usted como Oportunidades de Variadores de Costa Rica S.A.?(Entiéndase como oportunidades situaciones positivas que se generan en el medio, que están disponibles para todas las empresas y se aprovechan en función de sus fortalezas.)

- Aplio mercado en crecimiento.
- Competencia debil
- Mercado Centroamericano abierto para expansión comercial
- Facilidad para aumentar los servicios ofrecidos



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
Escuela de Administración de Empresas

Variadores de Costa Rica S.A.

Cuestionario para realizar el diagnóstico F.O.D.A y el análisis de siete eses.

¿Qué aspectos considera usted como Amenazas de Variadores de Costa Rica S.A.?(Entiéndase como amenazas, Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.)

Falta de publicidad podría dejar espacios desatendidos para darle fortaleza a la competencia.

Abraham Ajulat Rodriguez
112460045



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
Escuela de Administración de Empresas

Variadores de Costa Rica S.A.

Cuestionario para realizar el diagnóstico F.O.D.A y el análisis de siete esés.

¿Qué aspectos considera usted como Oportunidades de Variadores de Costa Rica S.A.?(Entiéndase como oportunidades situaciones positivas que se generan en el medio, que están disponibles para todas las empresas y se aprovechan en función de sus fortalezas.)

- Nuevos productos que cumplen expectativas en el mercado, no satisfechos por la competencia.
- Aumentar nuestra variedad de pbs. a la venta y capacitarnos para tal fin.
- Buscar proyectos, en las áreas podemos ofrecer una solución completa.



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
Escuela de Administración de Empresas

Variadores de Costa Rica S.A.

Questionario para realizar el diagnóstico F.O.D.A y el análisis de siete eses.

¿Qué aspectos considera usted como Amenazas de Variadores de Costa Rica S.A.?(Entiéndase como amenazas, Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.)

- Grandes Costos y fletes al traer los equipos del extranjero
- Problemas del mercado por inestabilidad económica
- Nuevas competidores

Laura Pedraza
C.R. 117001318404
Laura Pedraza



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
Escuela de Administración de Empresas

Variadores de Costa Rica S.A.

Questionario para realizar el diagnóstico F.O.D.A y el análisis de siete eses.

¿Qué aspectos considera usted como fortalezas de Variadores de Costa Rica S.A.?(Entiéndase como Fortalezas: todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia)

Marca: Representamos una marca de gran calidad y reconocida internacionalmente. Calidad la calidad de los equipos, ha permitido que estos operen durante un tiempo sin presentar fallos o reclamos.

Capacitación: en VCR tenemos la política de capacitar a nuestros clientes en el uso y programación de los equipos. Esto provoca que los clientes profundicen en las capacidades y facilidades de los equipos de manera que pueden integrarlos en nuevas aplicaciones. Al capacitar al cliente estos se familiarizan con la marca y se mantienen fieles.

Stock: El inventario de equipos es bastante amplio por lo que permite tener siempre equipos para entrega ~~por~~ inmediata.

Precio: La relación entre el precio y la calidad del equipo es muy buena.



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
Escuela de Administración de Empresas

Variadores de Costa Rica S.A.

Questionario para realizar el diagnóstico F.O.D.A y el análisis de siete eses.

¿Qué aspectos considera usted como Oportunidades de Variadores de Costa Rica S.A.?(Entiéndase como oportunidades situaciones positivas que se generan en el medio, que están disponibles para todas las empresas y se aprovechan en función de sus fortalezas.)

Mercado: Hay un amplio mercado por exportar en el país hay muchas empresas que no se han visitado. La zona Atlántica y el sur del país

Productos: Se pueden diversificar más la oferta de productos



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
Escuela de Administración de Empresas

Variadores de Costa Rica S.A.

Cuestionario para realizar el diagnóstico F.O.D.A y el análisis de siete eses.

¿Qué aspectos considera usted como Amenazas de Variadores de Costa Rica S.A.?(Entiéndase como amenazas, Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.)

competencia: Productos chinos con un precio muy bajo.

Aumento de precios por parte de Yankasa



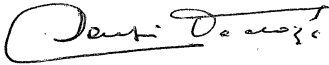
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
Escuela de Administración de Empresas

Variadores de Costa Rica S.A.

Cuestionario para realizar el diagnóstico F.O.D.A y el análisis de siete eses.

¿Qué aspectos considera usted como fortalezas de Variadores de Costa Rica S.A.?(Entiéndase como Fortalezas: todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia)

1. Amplo conocimiento técnico del Producto
2. Conocimiento diversificado en múltiples sectores de la industria
3. Enfocado en atender las soluciones para el cliente
4. Buen relacionamiento con clientes e influenciadores de la industria
5. Respetado por una marca que le permite tener los aspectos técnicos y de desempeño como elemento importante de venta

Deltizio Pedraza Acosta

C. I. 8088616



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
Escuela de Administración de Empresas

Variadores de Costa Rica S.A.

Cuestionario para realizar el diagnóstico F.O.D.A y el análisis de siete eses.

¿Qué aspectos considera usted como debilidades de Variadores de Costa Rica S.A.?(Entiéndase como debilidades como actividades o sucesos internos que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como deficiente)

1. Los centros educativos del país no forman profesionales en el área específica por lo cual se dificulta conseguir personal técnico y consecuentemente los costos de entrenamiento son elevados y la curva de aprendizaje es alta

2. Deficiencia de personal de ventas



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
Escuela de Administración de Empresas

Variadores de Costa Rica S.A.

Cuestionario para realizar el diagnóstico F.O.D.A y el análisis de siete eses.

¿Qué aspectos considera usted como Oportunidades de Variadores de Costa Rica S.A.?(Entiéndase como oportunidades situaciones positivas que se generan en el medio, que están disponibles para todas las empresas y se aprovechan en función de sus fortalezas.)

1. La presencia de variadores es fuerte y tiene presencia en las empresas del sector productivo más grande hace falta profundizar en sectores como el metalmeccánica

2. Aprovechando el nombre que ya tiene en el medio podría incorporar una línea más de producción y también en este sentido a la industria y tomando como base el comportamiento del mercado que ya tiene una oferta un portafolio de productos más amplio.



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
Escuela de Administración de Empresas

Variadores de Costa Rica S.A.

Questionario para realizar el diagnóstico F.O.D.A y el análisis de siete eses.

¿Qué aspectos considera usted como Amenazas de Variadores de Costa Rica S.A.?(Entiéndase como amenazas, Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.)

1. Competencia es fuerte, existen 22 marcas en el mercado, esto produce q; algunas de estas marcas en su afán de vencer lo hacen por medio del faltar precio, perjudicando así a toda el sector, y en otras ocasiones tambien lo hacen de una manera des leal.

2. Contabando, ingresando productos a muy bajo costo.

3. TUC CHINA, ingresando productos de baja calidad y menor precio, aunque sabemos q; tambien pueden ingresar productos de esta procedencia q; si manejan altos estándares de calidad y por tanto estos si estarian al mismo nivel de precios de nuestra marca, nos preocupan mas los primeros q; los segundos en el corto plazo ya que según nuestra experiencia en el mediano y largo plazo el mercado por si rechaza este tipo de mercancía.