

Ciudad Obregón, Sonora, a 14 de Septiembre de 2018

Instituto Tecnológico de Sonora
P r e s e n t e.

El que suscribe **Fernando Soto Orduño**, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada:

“PROPUESTA DE UN MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO 2018-2021 PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA CONTORNO DESARROLLO S.A. DE C.V., DE CIUDAD OBREGÓN, SONORA.”, en lo sucesivo “LA OBRA”, misma que

constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de **Maestro en Ingeniería en Administración de la Construcción** en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante “EL INSTITUTO”, para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.



Fernando Soto Orduño
(Nombre y firma del autor)



"PROPUESTA DE UN MODELO DE PLAN
ESTRATÉGICO 2018-2021 PARA LA EMPRESA
CONSTRUCTORA CONTORNO DESARROLLO
S.A. DE C.V., DE CIUDAD OBREGÓN,
SONORA."

TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
**MAESTRO EN INGENIERÍA DE ADMINISTRACIÓN
DE LA CONSTRUCCIÓN**

PRESENTA
FERNANDO SOTO ORDUÑO

CIUDAD OBREGÓN, SONORA
AGOSTO DE 2018

AGRADECIMIENTO

A mis padres:

Por hacer el gran esfuerzo de darme educación, orientarme y darme el apoyo para seguir siempre adelante.

Les agradezco por haberme acompañado hasta este día, haberme guiado a lo largo de mi vida, por ser mi apoyo, mi luz y mi camino.

Por haberme dado la fortaleza para seguir adelante en aquellos momentos de debilidad.

Por todo el amor que me han brindado y su comprensión.

Gracias por ser mis amigos.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|-------------|
| AGRADECIMIENTO | ii |
| ÍNDICE GENERAL | iii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | vii |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | viii |
| RESUMEN | ix |
| CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN | 10 |
| 1.2 Planteamiento del Problema..... | 12 |
| 1.3 Justificación..... | 14 |
| 1.4 Objetivos..... | 15 |
| 1.4.1 Objetivo general..... | 15 |
| 1.4.2 Objetivos específicos | 15 |
| 1.5 Limitaciones y Delimitaciones..... | 16 |
| CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO | 17 |
| 2.1 La Planeación Estratégica | 18 |
| 2.1.1 Definición | 18 |
| 2.1.2 Objetivo de la Planeación | 18 |
| 2.1.3 Importancia de la Planeación | 19 |
| 2.1.4 Beneficios de la Planeación | 19 |
| 2.1.5 Tipos de modelo de Planeación Estratégica | 20 |
| 2.1.5.1 Planeación tradicional | 20 |
| 2.1.5.2 Planeación Estratégica | 21 |
| 2.1.6 Características de la Planeación Estratégica..... | 22 |
| 2.2 Administración Estratégica | 24 |
| 2.2.1 Definición | 24 |
| 2.2.2 Importancia de la Administración de Estrategias | 24 |

| | |
|---|----|
| 2.2.3 Niveles de la Administración de Estrategias | 25 |
| 2.2.4 Proceso de la administración de estrategias..... | 26 |
| 2.3 Modelo de Planeación bajo la metodología Balanced Scorecard (BSC) | 28 |
| 2.3.1 Definición | 28 |
| 2.3.2 Importancia del BSC | 29 |
| 2.3.4 Objetivos del BSC | 29 |
| 2.3.5 Beneficios del BSC | 30 |
| 2.3.6 Elementos Básicos del BSC..... | 31 |
| 2.3.7 Fases del modelo BSC | 31 |
| 2.4 Fase 1: Diagnóstico Estratégico | 32 |
| 2.4.1 Misión..... | 32 |
| 2.4.2 Visión | 33 |
| 2.4.3 Fortalezas y Oportunidades | 34 |
| 2.4.5 Cadena de Valor | 36 |
| 2.5 Fase 2: Construcción de las Cuatro Perspectivas | 38 |
| 2.5.1 Introducción..... | 38 |
| 2.5.2 Objetivo..... | 39 |
| 2.5.3 Perspectiva Financiera..... | 39 |
| 2.5.4 Perspectiva del Cliente | 39 |
| 2.5.5 Perspectiva de Procesos Internos..... | 40 |
| 2.5.6 Perspectiva de Aprendizaje Organizacional..... | 41 |
| 2.6 Fase 3: Mapas Estratégicos | 41 |
| 2.6.1 Principios Básicos | 41 |
| 2.6.2 Perspectivas..... | 45 |
| 2.6.3 Objetivos | 46 |
| 2.6.4 Relaciones Causa – Efecto..... | 47 |
| 2.6.5 Indicadores | 47 |
| 2.6.6 Metas | 49 |
| 2.6.7 Iniciativas | 50 |
| 2.7 Fase 4: Implantación Balanced Scored Card | 51 |
| 2.7.1 Introducción..... | 51 |

| | |
|--|-----------|
| 2.7.2 Análisis de Brechas..... | 52 |
| 2.7.3 Proceso de la implementación de la estrategia..... | 53 |
| 2.8 Fase 5: Control y Seguimiento de la Estrategia..... | 57 |
| 2.8.1 Control y Gestión | 57 |
| 2.8.2 Proceso de Seguimiento y Control de Estrategias | 57 |
| 2.8.3 Importancia del Seguimiento y Control | 58 |
| 2.8.4 Tablero de Control de Estrategias..... | 59 |
| 2.8.5 Reglas para la Implementación de un Sistema de Control | 61 |
| 2.8.6 Control y Evaluación de Estrategias | 62 |
| 2.8.7 Sistemas de Información..... | 66 |
| CAPÍTULO III. MÉTODO | 67 |
| 3.1 Tipo de Estudio..... | 67 |
| 3.2 Diseño de Estudio..... | 68 |
| 3.3 Población y Muestra | 68 |
| 3.4 Instrumentos..... | 69 |
| 3.5 Procedimiento..... | 69 |
| 3.5.1 Recolección de Datos | 72 |
| 3.5.2 Análisis de la Información | 72 |
| CAPÍTULO IV. RESULTADOS..... | 73 |
| 4.1 Análisis de la situación actual..... | 73 |
| 4.1.1 Análisis Ambiente Externo..... | 74 |
| 4.1.1.1.2 Análisis PEST + F | 74 |
| 4.1.1.2 Análisis de Fuerzas Competitivas de M. Porter..... | 77 |
| 4.1.1.3 Análisis FODA externo | 80 |
| 4.1.2 Diagnóstico de Ambiente Interno..... | 81 |
| 4.1.2.1 Diagnóstico de Procesos | 81 |
| 4.1.2.2 Diagnóstico de la Organización..... | 84 |
| 4.1.2.3 Diagnóstico Tecnológico | 86 |
| 4.1.2.4 Definición de Cadena de Valor..... | 88 |
| 4.1.2.5 Análisis FODA Interno..... | 90 |
| 4.1.3.1 Matriz FODA | 91 |

| | |
|---|------------|
| 4.1.3.2 Estrategias vs Objetivos..... | 93 |
| 4.1.3.3 Mapa Estratégico | 93 |
| 4.1.3.4 Tablero de Control | 94 |
| 4.1.3.5 Propuesta de implementación de la metodología | 95 |
| 4.2 Discusiones | 97 |
| CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 99 |
| 5.1 Conclusiones | 99 |
| 5.2 Recomendaciones..... | 102 |
| ANEXOS | 103 |
| BIBLIOGRAFÍA | 121 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Análisis FODA. | 35 |
| Figura 2. Cadena de Valor. | 38 |
| Figura 3. Mapa estratégico. | 42 |
| Figura 4. Definición de Brechas. | 53 |
| Figura 5. Fases del Proyecto de Implantación de BSC..... | 54 |
| Figura 6. Pasos básicos del proceso del control..... | 58 |
| Figura 7. Análisis PEST +F Contorno Desarrollo..... | 76 |
| Figura 8. Análisis de Fuerzas de Michael Porter..... | 77 |
| Figura 9. Proceso de Servicio Contorno Desarrollo..... | 83 |
| Figura 10. Organigrama de la Organización. | 86 |
| Figura 11. Diagrama de red. | 87 |
| Figura 12. Cadena de Valor Contorno Desarrollo..... | 89 |
| Figura 13. Mapa Estratégico Contorno Desarrollo..... | 94 |
| Figura 14. Diagrama de Gantt BSC Contorno Desarrollo..... | 96 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Ponderación de Análisis Porter..... | 78 |
| Tabla 2. Análisis FODA Externo | 80 |
| Tabla 3. Análisis FODA Interno..... | 90 |
| Tabla 4. Matriz FODA Contorno Desarrollo S.A. de C.V..... | 92 |
| Tabla 5. Tabla de Estrategias vs Objetivos de Contorno Desarrollo..... | 93 |
| Tabla 6. Tablero de Control Contorno Desarrollo. | 95 |

RESUMEN

En este estudio se desarrolla la propuesta de un modelo de planeación estratégica para la empresa Contorno Desarrollo S.A. de C.V., microempresa ubicada en el centro de ciudad obregón, Sonora. Donde se utilizó la metodología Balanced Score Card y se partió desde el análisis del entorno de la empresa tanto interno como externo para posteriormente llevar a cabo la metodología. La propuesta presentada en este trabajo contempla las estrategias y acciones correctivas a seguir para superar las adversidades que la empresa presenta en el escenario interpretado para este proyecto. Finalmente se redactan una serie de conclusiones y recomendaciones en caso de ser implementada dicha propuesta, la cual, de igual manera, puede tomarse como referencia para ejercicios de Balanced Score Card para empresas constructoras del mismo tamaño.

PALABRAS CLAVES: Planeación Estratégica, Balanced Score Card.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El tema de tesis presentado en este trabajo tiene la finalidad, elaborar un modelo de planeación estratégica de vigencia de 3 años para la empresa Contorno Desarrollo S.A. de C.V., dedicada al giro de bienes y servicios de la construcción.

Este modelo de herramientas y metodología de planeación estratégica dotará a la empresa y al director administrador de la misma, de un camino alternativo al presente, donde se gestionen correctamente las oportunidades que se presenten y mitigando las amenazas que surjan, por medio de los escenarios planteados en el estudio.

La planeación estratégica hecha a la medida de esta microempresa permitirá mantener unido al equipo directivo, para traducir y transmitir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, por medio de la minoración de conflictos, fomentación de la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización, para unir esfuerzos y lograr el futuro deseado para la organización.

La supervivencia de la organización dependerá en sí, de la capacidad que ésta tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas para el logro de objetivos, como también el seguimiento al cumplimiento de los objetivos, el cual debe ser constante por parte del personal asignado y de la gerencia, y de cada persona que aporte a estos objetivos; es decir la empresa debe estar comprometida en su totalidad.

1.1 Antecedentes

La evolución del mercado en el mundo y la tendencia a la globalización han hecho que solas las empresas que han trabajado en pos de mantener su competitividad busquen la manera de aplicar filosofías de administración que les ayuden a mantenerse y a superarse continuamente.

La Planeación Estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, visión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales (Superintendencia de compañías, 2006).

De acuerdo a López (2013), la planeación estratégica no es una fórmula universal para cada empresa; puesto que depende de muchos factores y características de la empresa en la cual se quiere aplicar. Generalmente, existe la creencia de que la planeación estratégica es aplicable únicamente en las empresas grandes, sin embargo, también es aplicable a la pequeña empresa sabiéndola adaptar a sus propias necesidades y características tal como señalan Rodríguez y Steiner.

Por desgracia muchas de las empresas micro y pequeñas se quedan estancadas en el transcurso de operación de 1 a 3 años por no tener buenas prácticas operacionales, López (2013) dice: “Es común que las empresas micro y pequeñas adolezcan de prácticas administrativas y financieras en su control interno ocasionando con ello el cierre o bien el nulo crecimiento que las deja vulnerables en un entorno de mercado cambiante”. Por otro lado, Hernández (2006) hace referencia a: “En el ambiente actual de los negocios se conoce como estrategia competitiva al conjunto de ideas rectoras

con que la empresa compite, sobrevive y gana en un mercado limitado y pretendido por otras empresas”.

El sector empresarial y especialmente el de la construcción tienen la obligación de revisar periódicamente la relación vinculante entre su oferta y las necesidades o requerimientos del desarrollo socioeconómico regional y nacional de la población, caso contrario el aporte o impacto social de las empresas constructoras será reducido y se vería disminuido ocasionando grandes pérdidas económicas. Por consiguiente, las empresas deben presentar periódicamente iniciativas innovadoras, sustentadas en su filosofía de gestión y apoyadas en investigaciones empíricas y eventos de reflexión que respalden sus propuestas. Todo ello, bajo el criterio de que es necesario hacer evaluaciones de impacto social de la oferta que tienen en perspectiva de adecuarla a las reales demandas sociales (Salazar, 2012).

Las empresas constructoras como parte integrante del sector empresarial de Ciudad Obregón, Sonora, y el país, tienen como necesidad tener un plan estratégico con el fin de impulsar la generación de proyectos, y de mejorar y determinar la pertinencia de su oferta actual en relación a las demandas sociales y de mercado, y en virtud de ello ratificar, readecuar o innovar su abanico de proyectos de construcción en los que viene desarrollando en consonancia con la realidad y tendencias del desarrollo regional y nacional.

En virtud a estas consideraciones, se consideró el estudio para realizar la propuesta de un modelo de Plan Estratégico 2018-2021 para la empresa constructora Contorno Desarrollo S.A. de C.V., de Ciudad Obregón, Sonora.

1.2 Planteamiento del Problema

En el año 2015, La empresa Terplan S.A. de C.V. actualmente dedicada al giro de la construcción de infraestructura pública, contaba con el departamento de edificación de todo tipo sea residencial, viviendas, religiosos, comerciales e institucionales, que entorpecía el funcionamiento de la empresa, debido a la demanda de recursos que este

departamento requería, por lo tanto se decidió separar dicho departamento por decisiones de los socios, dando lugar al nacimiento de Contorno Desarrollo S.A. de C.V., mismo año en que la empresa arranca operaciones brindando servicio de edificación y proyectos en el sector privado, mismos que la empresa hermana ya desarrollaba.

Durante el transcurso de dicho año la empresa se empieza a posicionar, gracias a la relación de su empresa hermana, introduciéndola en el mercado actual y por consiguiente brindándole la plataforma de relaciones con las que ya se contaba, como son clientes y relaciones empresariales, como también los recursos humanos de operación, lo cual permite a la empresa mantenerse en el mercado y consiguiendo la confianza de sus clientes.

Contorno Desarrollo, empresa dedicada al giro de edificación de inmuebles, ha venido operando con 6 personas, entrando en el sector de empresas micro en el estado de Sonora, compitiendo con alrededor de 240 empresas constructoras.

Según la gerencia de economía y financiamiento CMIC (2015) dice que: Durante su creación fue un año difícil para la industria de la construcción ya que tuvo un decrecimiento en la actividad de un 26% menos en comparación del año anterior. Esto debido al aumento de la deuda pública, la incertidumbre por los procesos electorales y condiciones inestables en la seguridad.

Ante dicho panorama de una notable decadencia en la industria de la construcción y el factor de ser una empresa joven podemos ver que, se ha logrado posicionar y obtener contratos mayormente de proyectos habitacionales en el sector privado y entre ellos una residencia de gran tamaño, que le brindó valor curricular a la empresa, incluso aun estando trabajando sin una misión, visión, ni valores de la misma empresa, todo se ha venido rigiendo bajo los mismos objetivos de la empresa hermana la cual tiene diferente enfoque. Por lo tanto, se puede decir que la empresa ha venido operando sin una brújula en aguas desconocidas. Generando posteriormente conflictos de inestabilidad

organizacional y de operación, llevándonos al siguiente cuestionamiento: ¿Qué beneficios tendrá la propuesta de un modelo de plan estratégico para la empresa Contorno Desarrollo con una proyección de tres años?, ¿Qué impactos tendrá el modelo propuesto a nivel organizacional de planeación estratégica?, ¿Es factible el desarrollo de un modelo de Planeación estratégica en una empresa micro constructora como Contorno Desarrollo?

1.3 Justificación.

Por lo general el emprendedor de una empresa constructora no se detiene a diseñar el futuro que desea para la misma, ni mucho menos en la formulación de un plan estratégico que ayude a la toma de decisiones, de tal manera que no se sabe a dónde se quiere llegar ni hacia dónde se dirige, encontrándose perdido en la inmensidad del mercado laboral.

De acuerdo a López (2013) los empresarios tienen que tomar decisiones para conducir el diseño de la estrategia a la práctica. Las que implican a la estrategia incluye; La selección de objetivos, la elección de los productos y servicios a ofrecer, el diseño y la configuración de las políticas que determinan cómo establecer las posiciones competitivas de la empresa en los mercados, la elección de un nivel apropiado de perspectiva y diversidad, y el diseño de la estructura organizativa, los sistemas administrativos y las políticas utilizadas para definir y coordinar el trabajo. Por ello la planeación de las organizaciones está en el centro de la creación de la riqueza en la sociedad moderna.

Por tal motivo, este proyecto beneficia sin duda a los empresarios que dirigen alguna empresa constructora, para ser más específicos en este caso a la dirección de Contorno Desarrollo, dotándola de una visión y una misión, con el propósito de crear estrategias que permitan el logro de objetivos, por medio de un ajuste muy apropiado de la organización y sus ambientes tanto internos como externos a la misma en un tiempo determinado, dando como resultado el desarrollo y estabilidad organizacional y

de operación, beneficiando a sus trabajadores y empresas colaboradoras, llevando consigo el optimizar sus procesos para alcanzar la permanencia en el mercado y lograr mayores resultados financieros para los socios de la empresa Contorno Desarrollo.

Por otro lado, si no se realiza dicho estudio automáticamente la empresa entra en el porcentaje de mayor índice de empresas cerradas a la vuelta de tres años de operación, con una probabilidad muy grande de ir al fracaso y a la clausura de la misma, al ir creciendo y no saber afrontar las diferentes adversidades y escenarios que se le presenten por la situación de la industria de la construcción, que no benefician sin más a ninguna de las empresas constructoras en la actualidad al no haber suficiente demanda de edificación, sumándole el no contar con herramientas que ayuden a la toma de decisiones en un futuro próximo.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Realizar la Propuesta de un Modelo de Plan Estratégico 2018-2021 para la empresa constructora Contorno Desarrollo S.A. de C.V., de Ciudad Obregón, Sonora, mediante la aplicación de la metodología de planeación estratégica basada en el Balanced Score Card impulsando los objetivos en sus cuatro perspectivas.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del marco estratégico mediante un análisis situacional de la empresa, que contemple los análisis interno y externo.
- Identificar la Cadena de Valor de la empresa, por medio de un análisis y definición del valor que brindan los productos y servicios que ofrece la empresa.

- Realizar un Balanced Score Card mediante la identificación de objetivos de la empresa en las cuatro perspectivas que son la financiera, clientes y mercado, procesos internos y aprendizaje e innovación.
- Realizar un mapa de estrategias mediante la relación causa y efecto de los objetivos obtenidos en el Balanced Score Card, para tener un marco de referencia.
- Realizar un tablero de control mediante el desarrollo de indicadores para medir el desempeño de cada objetivo.
- Realizar la propuesta de implementación del Balanced Score Card, el cual brindará el calendario de seguimiento de las estrategias.

1.5 Limitaciones y Delimitaciones

1.5.1 Limitaciones

La limitante del proyecto es la falta de conocimiento de algunos participantes en el proceso de planeación especialmente del área administrativa. Como también, la resistencia al proceso de recolección de información que se pueda experimentar en el ambiente de la empresa. Por último, la situación financiera que no será completamente compartida por parte de la administración de la empresa.

1.5.2 Delimitaciones

La elaboración del presente proyecto consistió en la elaboración de una Propuesta de Modelo de Plan Estratégico con Proyección de tres años desde el año 2018 al año 2021, ubicándose en el área administrativa y la dirección de la empresa Contorno Desarrollo como la administración y gestión de estrategias, abarcando las cuatro perspectivas dentro de la empresa para la creación de estrategias.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

La intención de este capítulo es argumentar esta investigación para una mejor comprensión de cualquier tema relacionado con el estudio mismo, es necesario conocer los puntos que éste incluirá, ya que servirán de apoyo en la lectura de la investigación y de esta manera no se dificulte el análisis y estudio de los temas que se aborden dentro del mismo.

Los puntos que se verán dentro de este capítulo exponen la definición de la Planeación Estratégica, como también sus orígenes, objetivos, importancia, características mismas de la planeación y tipos de modelos de planeación. Pero en caso particular se desarrolla la metodología del Balanced Score Card (BSC), tomando temas como las definiciones, proceso mismo, elementos y los procedimientos de cada una de las etapas.

2.1 La Planeación Estratégica

2.1.1 Definición

La planeación estratégica hace referencia al futuro, por lo tanto, las proyecciones de escenarios y caminos a seguir para alcanzar la visión de una organización, ayudan a la toma de decisiones para los dirigentes de una organización. En cuanto Hernández (2006) define la Planeación Estratégica como una herramienta administrativa de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones que les permite gobernar su futuro y adaptación continua a las circunstancias cambiantes del entorno.

Dicho esto, asumimos que la planeación estratégica está estrechamente relacionada con el concepto de dirección de manera que, la planeación estratégica es la elaboración de un esquema detallado donde se determinan los objetivos organizacionales y se definen las líneas de acción a tomar camino hacia su futuro.

De acuerdo Arranz (1995) la planeación estratégica es la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla.

2.1.2 Objetivo de la Planeación

El objetivo de la planeación estratégica es definir línea de acciones para el logro de objetivos que sean medibles, alcanzables y tengan un tiempo para su cumplimiento, esto quiere decir, que es la elaboración de una estrategia para resolver cuestionamientos tales como ¿Qué objetivo alcanzar? Y ¿Cómo hacerlo?

Según Arranz (1995), la empresa no puede imprudentemente arriesgar su nave por mares procelosos y vientos contrarios sin estudiarlos, sin saber cómo responderá el barco y la tripulación: tiene que prepararse, trazar rutas, allegarse de pertrechos. Por lo que la planeación estratégica se propone:

- Analizar el presente
- Elegir el futuro
- Evaluar programas
- Y controlar las acciones de los planes

2.1.3 Importancia de la Planeación

La gran competencia que actualmente hay entre las empresas que disputan un mercado está obligando a éstas a buscar formas de mejor administrar sus negocios. Una de ellas es trabajar con alta calidad, otra orientar el desarrollo de la empresa (Arranz, 1995).

Dentro de la Planeación Estratégica no sólo tenemos la oportunidad de establecer metas y objetivos, sino más bien representa la oportunidad de encontrar un sentido y un propósito para mantener viva a una organización.

Torres (2014) expone a Fayol que decía, que prever significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo; prever es ya obrar, por tanto, previsión tiene una infinidad de ocasiones y de maneras de manifestarse; su manifestación, signo sensible, su instrumento más eficaz, es el programa de acción que es a la vez el resultado a que se tiende, la línea de conducta que se ha de seguir, las etapas que se han de franquear, los medios que se han de emplear; es una especie de cuadro del futuro: es la marcha de la empresa prevista y preparada para determinado tiempo.

2.1.4 Beneficios de la Planeación

La planeación estratégica permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice mejor comprensión del entorno en cual opera, o la industria o campo en donde funcionan sus clientes -actuales

y potenciales- y desde sus propias capacidades y limitaciones (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998).

La planeación estratégica es la mejor herramienta para adaptarse a un entorno y lograr el éxito ante los mercados cambiantes que presenta una organización, de manera que, beneficia a los clientes al generar estrategias para satisfacer a las necesidades de los mismos. También al evolucionar como empresa mediante la planeación estratégica, la organización optimiza procesos, lo cual impulsa y alienta a sus colaboradores al crecimiento organizacional, y sus resultados también se ven reflejados en los clientes, ya sea por la confianza que generan o la calidad con la que realizan sus procesos.

Por otro lado otros beneficios que se encuentran dentro de la planeación estratégica de manera interna dentro de la organización son la eficacia en los procesos y resultados de los mismos, ayudan a mejorar la comunicación organizacional por medio de la alineación estratégica, se genera lealtad organizacional, se disminuye el estrés laboral, aumentan las ventas al haber generado estrategias de ventas y se disminuyen los costos, porque se pueden enfocar los recursos en los procesos y áreas que son necesarios generando mejores utilidades para los inversores de la organización, y por último ayuda a la toma de mejores decisiones.

2.1.5 Tipos de modelo de Planeación Estratégica

Dentro de la planificación podemos encontrar dos modelos de planificación entre ellos se encuentra la planificación tradicional y la planificación estratégica.

2.1.5.1 Planeación tradicional

La planeación tradicional como un proceso compuesto por tres etapas fundamentales: ex-ante, recurrente y ex-post.

a) La primera, que incluye el diagnóstico para la comprensión de las causas que originan un problema y así determinar los elementos que favorecen su reproducción, incluye también la etapa de pronóstico, por medio de la que se definen escenarios posibles y alternativas de solución.

En la fase ex-ante, se definen los objetivos, las políticas, las estrategias y las acciones prioritarias (planeación preventiva o correctiva). Todo lo anterior se especifica en un “Plan de Desarrollo”. Con lo anterior, se da inicio a la etapa de implementación. Esta parte del proceso es la más compleja, debido al nivel de integración con el resto de los elementos (programación, presupuestación, evaluación y control).

b) La etapa recurrente, está definida por la programación y la presupuestación. En esta fase se determina la magnitud del gasto público, en función de una serie de elementos como: demandas de la población, diagnóstico socioeconómico, políticas prioritarias y estratégicas, y relaciones intergubernamentales (RIG's), principalmente.

c) La fase ex-post comprende el análisis de impactos generados a posteriori mediante la evaluación, el control y la corrección (retroalimentación). Con esta etapa se cierra el proceso. La evaluación pretende modelar la estrecha relación entre la población objetivo y la que realmente se beneficia al momento de la implementación. El control permite el monitoreo constante de las políticas y sus recursos, así como la corrección parcial (Fuentes, 2018).

2.1.5.2 Planeación Estratégica

De acuerdo con Torres (2014), en la actualidad se manejan como sinónimos los términos planeación estratégica, dirección estratégica, administración estratégica y administración global. Si bien, cada concepto trata y contiene lo mismo, en el momento de analizarlos se encuentran algunas peculiaridades que más bien se den a la evolución del término. En cuanto a su definición se coincide en que planeación es un

proceso, es decir, una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como:

- Diagnóstico (descripción del medio ambiente externo e interno)
- Visión - misión
- Objetivos
- Estrategias
- Presupuesto
- Evaluación de resultados
- Retroalimentación.

La Planeación Estratégica consiste en un análisis del entorno. La planeación estratégica permite hacer un análisis de la misión, propósitos, y estrategias para el cumplimiento de los objetivos, la obtención de resultados y el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios. Como herramienta para la toma de decisiones en un periodo de tiempo, la planeación estratégica se enfoca hacia metas determinadas, ayuda a una organización a realizar mejor su trabajo; en otras palabras, la planeación estratégica, es una disciplina orientada a producir decisiones fundamentales y acciones que forman y guían la razón de ser de una organización, lo que hace y porqué lo hace, con un enfoque a futuro (Fuentes, 2018).

2.1.6 Características de la Planeación Estratégica

Entre las principales características que se encuentran dentro de la planeación estratégica se tiene:

- La visualización de escenarios que una organización puede presentar en un futuro
- La reducción de riesgo y el margen de error.

- La planeación estratégica busca la eficiencia organizacional para obtener menores gastos de operación y mayores utilidades.
- Utiliza los objetivos como guía.
- Establece diferentes escenarios tanto optimistas y pesimistas que le permiten asignarles una probabilidad de ocurrencia.

López (2012), expone a Hax y Majluf, que proponen que la estrategia:

- Determina y revela el propio centro de la organización en términos de sus objetivos de largo plazo, de sus programas de acción y/o sus prioridades en la asignación de recursos.
- Refleja la decisión acerca del giro del negocio en que está la organización.
- Persigue la ventaja competitiva sustentable de largo plazo al responder apropiadamente a las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa, mediante el manejo adecuado de las fortalezas y debilidades de la organización.
- Identifica las tareas gerenciales con claridad en los niveles directivos.
- Identifica las tareas gerenciales con claridad en los niveles funcionales.
- Es un patrón de decisiones unificador, coherente e integral.
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que la empresa hace a sus grupos de interés.
- Es la expresión de un intento estratégico para mover la empresa hacia un estado de excelencia.

- Está orientada a desarrollar y fortalecer las competencias sustantivas, habilidades distintivas y capacidades de la empresa que contribuyan a asegurar la ventaja competitiva sustentable.

2.2 Administración Estratégica

2.2.1 Definición

La Administración Estratégica es apasionante y llena de desafíos. Es una herramienta esencial y necesaria que facilita y orienta en el proceso evolutivo de una organización al éxito. La Administración Estratégica establece en los administradores el ánimo de conocimiento de su organización, determinar factores para alcanzar sus metas y sobre todo para desarrollar un espíritu triunfador capaz de enfrentar nuevos desafíos (Torres, 2014).

Stoner, Freeman y Gilbert (1996) mencionan que: En 1978, Dan Schandel y Charles Hofer crearon una definición compuesta de la administración estratégica. Esto estaba basado en el principio de que el diseño general de una organización puede describirse sólo si se agrega el logro de objetivos a la política y la estrategia como factores clave en el proceso de la administración estratégica.

Para diluir un poco la definición podemos decir que la administración de estrategias es la integración y alineación de objetivos a las estrategias de una organización, para dirigir sus operaciones en busca de alcanzar su meta.

2.2.2 Importancia de la Administración de Estrategias

Un mundo en evolución constante es el presente que viven los individuos y las organizaciones. Empresas locales, antes exitosas, se extinguen. Otras perduran, o mejor dicho evolucionan mediante fusiones, adquisiciones, o Joint-ventures. Estas

organizaciones antes de carácter netamente local, son ahora empresas nacionales, regionales, o incluso adquieren estatus global. Evolucionar o morir es una ley natural en el mundo de los negocios. Las organizaciones ante este escenario cambiante adoptan nuevas técnicas y métodos de administración. Es ahora, que, ante la necesidad de satisfacer clientes más sofisticados, las organizaciones deben ser claras en su rumbo a seguir y en las estrategias que las llevaran al éxito (Torres, 2014).

En las organizaciones, la planificación es el proceso de establecer metas y elegir los medios para alcanzar dichas metas. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tengan una idea clara de qué deben organizar. Sin un plan, los gerentes y sus seguidores no tienen muchas posibilidades de alcanzar sus metas ni de saber cuándo y dónde se desvían del camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con mucha frecuencia, los planes deficientes afectan el futuro de toda la organización. ¡La planificación es fundamental! (Stoner et al., 1996).

2.2.3 Niveles de la Administración de Estrategias

Al hablar de estrategia, es preciso señalar tres niveles de estrategias: el nivel corporativo, el nivel de la unidad de negocios y el nivel funcional (Stoner et al., 1996).

Stoner et al. (1996), explica la estrategia en los diferentes niveles:

- La estrategia de nivel corporativo es formulada por la alta dirección para vigilar los intereses y las operaciones de organizaciones que están compuestas por más de una línea de negocios. En este nivel, las preguntas básicas son: ¿en qué tipo de negocios se debe comprometer la compañía?, ¿cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio? y ¿cómo se deben asignar los recursos para alcanzar estas metas?

- La estrategia de la unidad de negocios (también llamada estrategia de la línea de negocios) se refiere a la administración de los intereses y las operaciones de una línea particular de negocios. Aborda las siguientes preguntas: ¿cómo competirá el negocio en su mercado?, ¿qué productos/servicios debe ofrecer?, ¿a qué clientes pretende servir?, y ¿cómo se distribuirán los recursos en el negocio? La unidad de la estrategia de la unidad de negocios pretende determinar qué posición debe adoptar el negocio ante su mercado y cómo debe actuar, dados sus recursos y las condiciones del mercado.
- Las estrategias a nivel funcional crean un marco para los agentes que están a cargo de cada función – por ejemplo, mercadotecnia o producción-, para que pongan en práctica las estrategias de la unidad de negocios y las de la empresa. Así, las estrategias a nivel funcional completan la jerarquía de las estrategias. Los planes operativos, siguen las estrategias a nivel funcional.

Por otro lado, Torres (2014), dice: el concepto nivel se emplea con la acepción de alcance que tiene la planeación en cuanto a la amplitud de su incidencia en el número de personas. Así, los niveles que más se consideran son:

- Global
- Corporativo
- Negocio
- Funcional
- Operativo
- Individual.

2.2.4 Proceso de la administración de estrategias

El proceso de planeación se representa con distintos diseños. Al momento de revisar cualquier libro de texto o cualquier investigación sobre el tema, cada autor lo concibe de distinta manera y muestra, en términos generales, los conceptos de planeación

acomodados (estructurados), de muy variadas formas, donde bien se pueden distinguir tres etapas del proceso:

- I. Etapa de la planeación
- II. Etapa de la ejecución o implantación
- III. Etapa de control y evaluación.

Torres (2014), cita a David F. R. Con estas tres etapas no siempre se designan con el mismo nombre, ni siempre son tres, por ejemplo, les llama:

- I. Formulación de la estrategia
- II. Implantación de la estrategia
- III. Evaluación de la estrategia

En tanto que Ackoff (1997) se refiere a ellas como:

- I. Formulación de la problemática
- II. Planeación de los fines
- III. Planeación de los medios
- IV. Planeación de los recursos
- V. Diseño de la implementación y el control

En efecto, para Ackoff no son tres etapas, sino cinco, que sin mayor dificultad se podrían adecuar a las tres etapas que en principio se apuntaron (Torres, 2014).

Por otro lado, Stoner et al., (1996) explica: La administración estratégica ofrece una forma disciplinada que permite a los gerentes comprender el ambiente en que opera su organización y, de ahí, pasar a la acción. En términos generales, el proceso consta de dos fases:

- Planificación estratégica es el nombre que solemos usar para la actividad que tiene sentido. Esto comprende tanto el proceso para establecer metas como aquél para formular estrategias, según los diferenciaron Hofer y Schendel.
- Implantación de la estrategia es el nombre que solemos usar para las acciones basadas en ese tipo de planificación. Esta etapa incluye los pasos de administración y control estratégico de Hofer y Schendel.

2.3 Modelo de Planeación bajo la metodología Balanced Scorecard (BSC)

2.3.1 Definición

Kaplan y Norton (1992), diseñan el Balanced Scorecard como un instrumento para medir resultados, partiendo de la base del establecimiento de indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, por lo que se convierte en una herramienta para gestionar la estrategia.

Participantes del Diplomado Finanzas (2005) lo definen como: Una estructura que nace del choque entre la necesidad de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inmovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico. Fue creado para integrar indicadores derivados de la estrategia, y aunque sigue reteniendo indicadores financieros de la actuación pasada, el cuadro de mando integral introduce los inductores de la actuación financiera futura.

Según Ayala (2011), El Balanced Scorecard (BSC) es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.

- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

2.3.2 Importancia del BSC

Las mediciones son importantes: “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de mediciones y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. El Balanced Scorecard conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo (Participantes del Diplomado Finanzas, 2005).

Por otro lado, Ayala (2011) dice que: Este modelo de gestión y evaluación ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio estratégicamente alineados con la misión de la compañía.

Sirve también para interpretar la estrategia, alinearla y comunicarla a todo el personal. El enfoque del BSC lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la compañía pueda tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro. De esta manera la compañía será exitosa y cumplirá su Visión.

2.3.4 Objetivos del BSC

Norton y Kaplan (2001), establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de

los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento.

En cuanto a los Participantes del Diplomado Finanzas (2005), exponen que: El Balanced Scorecard debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el cuadro de mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo crítico, inductor de la actuación de los resultados.

2.3.5 Beneficios del BSC

Álvarez, Chávez y Moreno (2009), explican: El BSC muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción, de acuerdo a lo que establecen Norton y Kaplan (2001), y tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. A continuación, se mencionan los siguientes beneficios a las organizaciones que optan por su implementación:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
3. Redefinición de la estrategia en base a resultados.
4. Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
5. Orientación hacia la creación de valor.
6. Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
7. Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

2.3.6 Elementos Básicos del BSC

Kaplan y Norton (2001), definen los siguientes elementos:

- Cadena de relaciones de Causa- Efecto: Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- Enlace a los resultados financieros: Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.
- Balance de indicadores de resultados e indicadores guías: Se requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesita “hacer bien” para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones.
- Mediciones que generen e impulsen el cambio: La medición motiva determinados comportamientos, es importante definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.
- Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia a través de los objetivos estratégicos: Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.

2.3.7 Fases del modelo BSC

Según Kaplan y Norton (2001), definen las siguientes etapas:

Fase 1: Concepto estratégico: Incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor, plan del proyecto.

Fase 2: Objetivos, vectores y medidas estratégicas: Incluye objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.

Fase 3: Vectores, metas e iniciativas: Incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.

Fase 4: Comunicación, implantación y sistematización: Incluye divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa.

2.4 Fase 1: Diagnóstico Estratégico

2.4.1 Misión

Arranz (1995) explica la misión como una descripción concisa de lo que hace la organización y cuáles son sus características que le permiten proporcionar bienes, productos, servicios o satisfactores a sus clientes dentro de un marco ambiental. La misión refleja el propósito de la organización, determina el porqué de su existencia y establece el concepto del negocio en que está involucrada.

De igual forma Arranz (1995) dice que: Una misión bien establecida constituye una excelente guía para la organización en lo referente a su supervivencia, continuidad, desarrollo y crecimiento.

La práctica señala que es más fácil definir misiones y fijar objetivos para una empresa, cuando se llega a captar correctamente la evolución del mercado en que está ubicada, su sitio en él y los factores que pueden afectar la situación futura.

Goodstein et al. (2011) explica: La formulación de la misión implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía (o planea estar): una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía. Al formular su misión, una empresa debe responder a cuatro preguntas básicas:

¿Qué función(es) desempeña la organización?

¿Para quién desempeña esta(s) función(es)?

¿De qué manera trata de desempeñar la (las) función(es)?

¿Por qué existe esta organización?

2.4.2 Visión

La visión es mental, es la manera de pensar de todos los miembros de la empresa, sobre todo de la alta dirección. Así mismo, está conformada por las ideas rectoras de lo que hay que alcanzar en el mercado o ambiente donde se desenvuelve la institución, para concretar la misión (Hernández, 2006).

Como proceso mental, la visión directiva rectora requiere ser significativa para los ejecutivos o directivos que la hacen realidad; por ello se necesita dotarla de valores que "afecten", sientan, autorrealicen, motiven, etc. En términos militares, los valores de los miembros de un ejército hacen que estén convencidos a dar hasta su vida, si fuera necesario; las empresas y las instituciones obviamente no llegan a ese caso extremo, pero sí deben tener una identificación e identidad entre lo que creen y lo que les pide la estrategia (Hernández, 2006).

De igual manera Hernández (2006) define las siguientes preguntas y afirmaciones que permiten clarificar ideas para posicionar la visión en la mente de los directivos:

¿Por qué son importantes nuestros productos y servicios en la comunidad? ¿Por qué es importante dominar el mercado? ¿Por qué es importante ganarle al competidor? La calidad (cero defectos) de nuestros productos es nuestro orgullo. La satisfacción del cliente, en todo el ciclo de compra y servicio, nos da significado. La vanguardia de nuestra tecnología es importante para alcanzar la estrategia, y ésta es la esencia de nuestro negocio.

La visión estratégica también es la aspiración de lo que la empresa desea llegar a ser, y es también una idea rectora compuesta por la misión y los valores.

2.4.3 Fortalezas y Oportunidades

La empresa debe tener el conocimiento que le permita determinar las oportunidades y amenazas a que está sometida desde el exterior. Si la empresa sabe bien lo que ofrece, a quién se lo ofrece y por qué los clientes adquieren lo que ella ofrece, puede propiciar sus oportunidades (Arranz, 1995).

Una de las herramientas más empleadas para la identificación de las fortalezas y oportunidades es la Matriz FODA, donde Hernández (2006) dice que: El proceso estratégico utiliza la matriz SWOT: Strengths (fuerzas), Weaknesses (debilidades), Opportunities (oportunidades), Threats (amenazas). En español, FODA es de uso corriente para facilitar su memorización. Los elementos internos son las fuerzas (F) generadas y propias de la institución, y a su vez las debilidades (D) que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan en razón del avance tecnológico y de administración de las demás empresas. Los elementos externos: la competencia, sus fortalezas y estrategias, así como sus debilidades, junto con el desarrollo económico, social, tecnológico y las circunstancias políticas representan oportunidades (O) o amenazas (A).

En realidad, una amenaza se puede ver como oportunidad, según la perspectiva para analizar un problema, sobre todo cuando la amenaza es pareja para todos los

competidores y el primero que actúe avanza, como una crisis económica que afecta a todas las empresas e instituciones puede ser aprovechada de diversas formas mediante la reestructuración de la empresa (Hernández, 2006).

2.4.4 La Matriz FODA

Hernández (2006) explica que los elementos de la matriz FODA se combinan mediante una matriz para ubicar las máximas oportunidades y fuerzas de la empresa, o las debilidades y las amenazas. De la matriz se desprenden las siguientes combinaciones principales (Ver figura 1).

| | | |
|--|--|---|
| FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS | FUERZAS (F) Patentes Marcas registradas Relaciones con proveedores de origen Clientes "cautivos" Imagen de la organización Base de datos de clientes exclusivos | DEBILIDADES (D) Poco capital Procesos productivos lentos Personal viciado Falta de liderazgo Productos de bajo rendimiento Sindicato combativo Baja productividad Calidad relativa Costo de producción alto |
| OPORTUNIDADES (O) Crecimiento económico de la región Facilidad de importación de insumos y productos Tratado de libre comercio | Estrategia (FO) maxi-maxi La estrategia mas exitosa Potencializar las fuerzas aprovechando las oportunidades _____ _____ _____ | Estrategia (DO) mini-maxi Aprovechar oportunidades _____ _____ _____ |
| AMENAZAS (A) Nueva tecnología Cambios económicos a corto plazo Nuevas marcas Competidores extranjeros con facilidad de penetrar al país | Estrategia (FA) maxi-mini Usar fortalezas para enfrentar amenazas _____ _____ _____ | Estrategia (DA) mini-mini Reducir al minimo tanto debilidades como amenazas _____ _____ _____ |

Figura 1. Análisis FODA.

2.4.4.1 Estrategia maxi-maxi

Corresponde a las máximas fuerzas y máximas oportunidades, cuando es posible

obtener ventajas de la combinación de ambos elementos; esta combinación se conoce como maxi-maxi, que permite generar varias ideas-estrategias con estos dos elementos.

2.4.4.2 Estrategia mini-maxi

Corresponde a la búsqueda de estrategias minimizando las debilidades y maximizando las oportunidades. En esta situación, la empresa puede desarrollar algunas ideas-estrategias para disminuir sus debilidades durante el plan rector, de forma que al final la empresa o institución reduzca sus debilidades y empiece a aprovechar las oportunidades.

2.4.4.3 Estrategia mini-mini

Corresponde a debilidades con amenazas. En esta situación se deben obtener algunas estrategias defensivas y marcar como prioridad la superación de las debilidades para que las amenazas, si se presentan, disminuyan sus efectos durante el periodo. A esta combinación se le conoce como mini-mini porque existen las mínimas condiciones de la empresa por sus debilidades y sus amenazas. En esta situación se requiere actuar con urgencia, sobre toda la parte interna, en las debilidades de la empresa.

Además de la matriz FODA, que permite conocer posibilidades de acción en las diferentes combinaciones, es necesario combinar los productos y servicios de la empresa en su relación con los productos y servicios de los principales competidores, de forma que se asuma una posición estratégica ofensiva y otra defensiva en relación con los productos y/o servicios que se ofrecen. Por esto, la matriz de crecimiento-participación es vital, sobre todo para encontrar la estrategia competitiva más segura.

2.4.5 Cadena de Valor

Para el análisis de las estrategias es necesario conocer la cadena de valor y dónde

están los puntos de mayor contribución económica en la empresa o institución. Muchos de estos puntos se conocen como unidades de negocio (UN) o centros de costo, con el fin de conocer dónde se generan las utilidades y otros beneficios del valor agregado a la estrategia (Hernández, 2006).

Hernández (2006) dice que una empresa es útil como abastecedor si sus precios de venta por sus productos y servicios son menores que los costos en que incurre el comprador (empresa) al producirlos él (ella) mismo(a). Los siguientes son ejemplos de esto:

1. La contabilidad realizada por un despacho externo representa un ahorro en costo, cuando hacerlo internamente cuesta más.
2. La dotación del personal mediante empresas (outsourcing) es útil económicamente si los costos de hacerlo internamente, en el departamento de recursos humanos, se reducen, y si además se cumplen los márgenes de calidad que requiere la empresa.
3. Una empresa manufacturera puede determinar, mediante un análisis de cadena de valor, si manda fabricar algunas piezas para su producción por fuera para reducir inversiones y aumentar la rentabilidad de sus procesos con mayor valor agregado.

De la misma forma, Hernández (2006) cita a Porter y nos dice: Según Porter, la cadena de valor muestra los elementos de la empresa: actividades de apoyo (dirección, administración, oficinas, imagen, etc.) y actividades del proceso sustantivo, que llama actividades primarias, por su contribución económica (Ver Figura 2).

El conocimiento de estas actividades es muy útil para analizar estrategias, proyectos de inversión y priorizar la distribución de recursos.

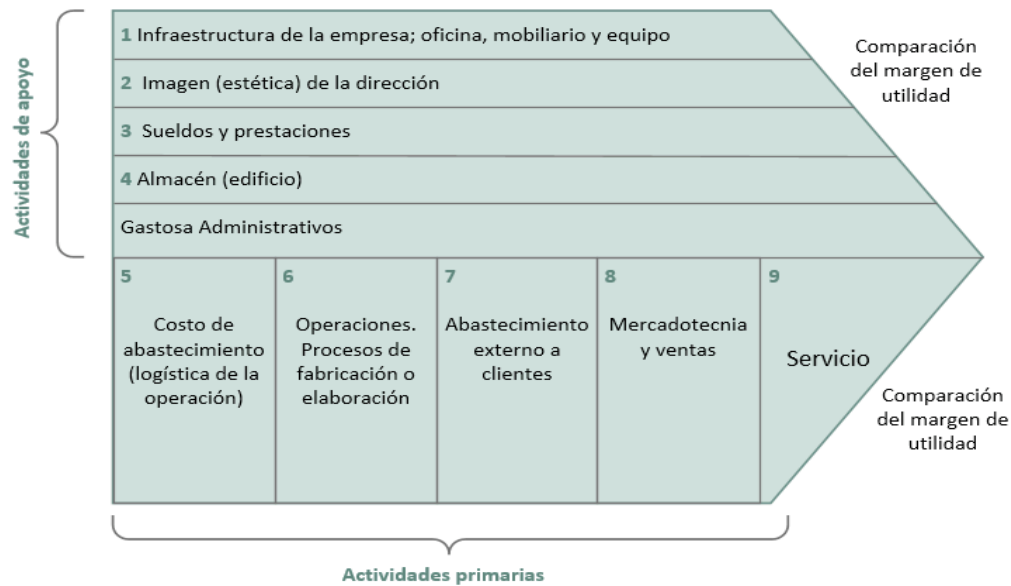


Figura 2. Cadena de Valor.

2.5 Fase 2: Construcción de las Cuatro Perspectivas

2.5.1 Introducción

El mapa estratégico del CMI proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Para conseguir este entendimiento el modelo del CMI divide los ejes de análisis de la empresa en cuatro perspectivas (Altair, 2005).

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores. Estas perspectivas deben ser consideradas como una plantilla y no como una camisa de fuerza (Participantes del Diplomado de Finanzas, 2005).

Las cuatro perspectivas permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre

las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas (Participantes del Diplomado de Finanzas, 2005).

2.5.2 Objetivo

Según los Participantes del Diplomado de Finanzas (2005), el objetivo de estas perspectivas es: Transformar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Además, proporcionar un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Esta herramienta debe ser utilizada como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

2.5.3 Perspectiva Financiera

El Balanced Scorecard retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente medibles, de acciones que ya se han realizado. Estas medidas indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable (Participantes Diplomado Finanzas, 2005).

Según, Álvarez et al., (2009) la perspectiva financiera, describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización.

2.5.4 Perspectiva del Cliente

Según los Participantes del Diplomado Finanzas (2005), En esta perspectiva los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la

unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.

Por otra parte, Altair (2005), dice que 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. Algunos empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento. Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se pueda medir por separado o de forma independiente. El valor de estos activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la empresa a poner en práctica su estrategia. Sin embargo, algunos estudios revelan que dos tercios de las empresas no establecen una alineación fuerte entre sus estrategias y sus programas de recursos humanos y de tecnologías de la información. Cuando los tres componentes de la perspectiva de capacidades estratégicas – capital humano, de información y organizativo – están en la misma línea que la estrategia, la empresa tiene un alto grado de preparación organizativa: tiene la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar su estrategia.

2.5.5 Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización, (Participantes del Diplomado Finanzas 2005).

Altair (2005) dice que: La perspectiva del proceso interno identifica aquellos pocos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Algunos ejemplos podrían ser:

- Una empresa puede aumentar sus inversiones en I+D y reestructurar sus procesos de desarrollo de productos de manera que pueda obtener productos innovadores y de alto rendimiento para sus clientes.
- Otras empresas, con la idea de ofrecer la misma proposición de valor, tal vez decidirán desarrollar nuevos productos a través de asociaciones concretas con otros fabricantes.

2.5.6 Perspectiva de Aprendizaje Organizacional

Para los Participantes del Diplomado Finanzas (2005), esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Álvarez et al., (2009), cita a Dávila, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia.

2.6 Fase 3: Mapas Estratégicos

2.6.1 Principios Básicos

El mapa estratégico, es una representación gráfica de los objetivos definidos en las perspectivas establecidas (normalmente cuatro: Resultados, Clientes, Procesos Internos Negocio y Aprendizaje / Crecimiento) y muestra la vinculación entre los

objetivos a través de ilustrar relaciones causa – efecto, como lo muestra la siguiente figura 3 (Consultores en Competitividad, 2018).

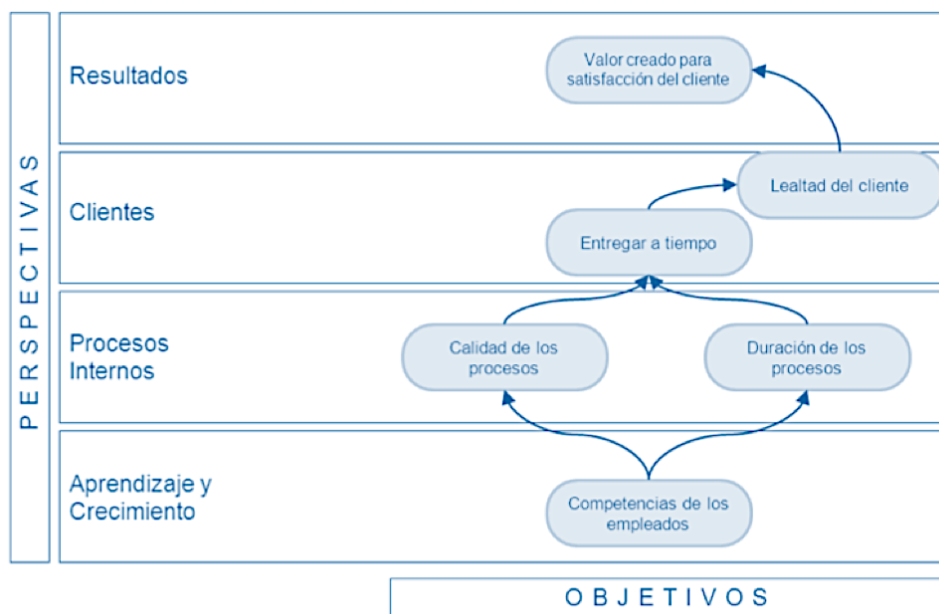


Figura 3. Mapa estratégico.

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución (Altair, 2005).

De igual manera Altair (2005) cita a Kaplan y Norton, explicando que el mapa estratégico debe cumplir varios principios básicos:

1. La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias.

La consecución de rendimientos a largo plazo (necesario para asegurar un crecimiento sostenible del valor para los accionistas), entra en conflicto directo con la obtención de buenos resultados financieros a corto plazo. Es más, es posible mejorar sustancialmente los resultados en el corto plazo a través de la eliminación de gastos e

inversiones con implicación en el largo plazo (por ejemplo, las actividades de innovación de productos, la formación y mejora de la capacitación del personal, etc.).

Por este motivo, hay que buscar un adecuado equilibrio entre la reducción de costos en el corto plazo (deberíamos hablar más de racionalización que de reducción) y la realización de inversiones con capacidad de generar rendimientos en el futuro.

2. La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico. Si la satisfacción de los clientes es la fuente de la creación de valor sostenible, la correcta definición de los clientes, objetivo y de la proposición de valor para satisfacerlos es la dimensión más importante de la estrategia.

3. El valor nace en los procesos internos.

La perspectiva financiera y del cliente son perspectiva “*externas*” que describen resultados respecto a lo que la empresa espera lograr (aumento del valor de los accionistas vía crecimiento de ingresos o mejora de la productividad, etc.). Por el contrario, los objetivos relacionados con las perspectivas interna y de capacidades estratégicas se corresponden con el ámbito “*interno*” de la empresa, debiendo definir de qué forma la empresa pondrá en práctica su estrategia.

Nos referimos sólo a unos pocos aspectos del ámbito interno de la empresa (aquéllos sobre los que sustenta su proposición de valor a los clientes), y podrán estar referidos a:

- Gestión de operaciones: producir y entregar productos y servicios a los clientes.
- Gestión de los 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.

4. La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral.

Las estrategias deben ser integrales en el sentido de incorporar al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos internos.

Cada grupo de procesos internos aporta beneficios en diferentes momentos del tiempo:

- Las mejoras en los procesos operativos generalmente aportan resultados a corto plazo a través del ahorro de costos y el aumento de calidad.
- Los beneficios de una relación con los clientes mejorada comienzan a verse entre seis y doce meses después de la mejora inicial en los procesos de gestión de los clientes.
- Los procesos de innovación en general requieren más tiempo para producir mayores rendimientos y márgenes de explotación.
- Los beneficios de unos mejores procesos reguladores y sociales pueden darse más adelante en el futuro cuando las empresas evitan los litigios y mejoran su reputación dentro de la comunidad.

5. El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia. La cuarta perspectiva del mapa estratégico, la de capacidades estratégicas, 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.

2.6.2 Perspectivas

Como se mencionó en párrafos anteriores, los mapas estratégicos presentan los objetivos desde las cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Álvarez et al., (2009), cita a Santos y Fidalgo que dicen: Las cuatro perspectivas mencionadas y definidas anteriormente son las básicas, sin embargo, se pueden modificar dependiendo de las circunstancias particulares de cada organización.

Según Álvarez et al., (2009), los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas están relacionados entre sí por las relaciones causa-efecto, por lo tanto, se concuerda con Altair (2005) en el procedimiento para elaborar un mapa estratégico:

1. Definir la visión y misión colegiadamente.
2. Definir los resultados financieros partiendo de la premisa de que los clientes están satisfechos. Lo anterior se define en la perspectiva financiera.
3. Definir la propuesta de valor para el cliente para contribuir a generar ventas y fidelidad de los clientes. (perspectiva del cliente).
4. Los procesos internos crean y aportan la proposición de valor para el cliente (perspectiva interna).

5. Los activos intangibles tales como el capital humano, sistemas y el clima organizacional, contribuye a los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia. (perspectiva de aprendizaje y crecimiento).

2.6.3 Objetivos

El establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas debe ayudar a la compañía a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia tanto a corto como a largo plazo. La fijación de objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa-efecto nos permiten explicar la “historia” de la estrategia y el por qué la compañía va a conseguir éxitos financieros y en la relación con los clientes a través de su actuación en los procesos internos y en sus capacidades estratégicas (Altair, 2005).

Altair (2005), explica cómo desarrollar los objetivos de resultados para ello dice: Al desarrollar los objetivos de resultados, ayuda a comenzar cada uno con un “verbo de acción”: aumentar, reducir, iniciar, desarrollar, rebajar, mejorar, convertirse en, lograr, alcanzar, etc.

De la misma manera, Altair (2005) cita a Niven en la creación de objetivos: De acuerdo con Niven (2003), la mejora manera de crear objetivos es examinar cada perspectiva del CMI en forma de pregunta.

Perspectiva financiera: ¿Qué objetivos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia? Algunos ejemplos de objetivos financieros pueden ser:

- Aumentar el valor para el accionista
- Incrementar el cash-flow
- Incrementar la rentabilidad
- Aumentar los ingresos
- Reducir la financiación externa

2.6.4 Relaciones Causa – Efecto

Una vez se han identificado los objetivos estratégicos del mapa ha llegado el momento de establecer las relaciones causa-efecto entre esos objetivos, de modo que permiten visualizar el camino concreto que seguirá para alcanzar la estrategia.

Los vínculos o relaciones causa-efecto son el camino para el éxito en la tarea de descripción de la estrategia siendo, en este caso, de plena aplicación la máxima de que “la estrategia no se puede aplicar si no se comprende, y no se puede comprender si no se puede describir”.

El proceso de construcción de las relaciones causa-efecto debe iniciarse en las perspectivas financiera y de clientes, para acabar en las perspectivas de procesos internos y capacidades estratégicas (Altair, 2005).

2.6.5 Indicadores

Los indicadores son las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia. Específicamente podemos describir los indicadores como medidas estándares que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados.

Los indicadores pasados (lag indicators) que representan las consecuencias de acciones tomadas previamente (por ejemplo, la cifra de ventas), y los indicadores futuros (lead indicators) que son medidas que impulsan los resultados alcanzados en los indicadores pasados (por ejemplo, el número de ofertas presentadas, la cartera de pedidos en firme, etc.) (Altair, 2005).

De igual manera Altair (2005) expone los requisitos para la selección de indicadores:

1. Deben estar ligados a la estrategia. Es obvia la importancia de este requisito.
2. Deben ser cuantitativos. A menudo existe la tentación de incluir medidas que se basan en evaluaciones subjetivas de la actividad, por ejemplo, calificar la actividad de los proveedores como “buena”, “regular” o “mala”. Pero si se evalúan los proveedores por el porcentaje de entregas a tiempo, los resultados son objetivos y se interpretan del mismo modo por cualquier persona de la organización.
3. Accesibilidad. Debe ser posible la obtención del mismo a partir de los sistemas de información de la empresa.
4. De fácil comprensión. La meta final debe ser crear un CMI que motive a la acción. Es difícil hacerlo cuando el participante no entiende el significado de los indicadores seleccionados.
5. Contrabalanceados. El CMI exigirá que se tomen decisiones respecto a la asignación de recursos y, por tanto, buscar el equilibrio entre los diversos objetivos de la empresa.
6. Relevantes. Los indicadores que aparecen en el cuadro de mando deben describir con exactitud el proceso u objetivo que estamos intentando evaluar.
7. Definición común. Se debe conseguir el consenso tanto en la definición como en la interpretación de cada uno de los indicadores del mapa estratégico.

Por último, Altair (2005), para la documentación de indicadores dice: En este sentido sería de gran utilidad disponer de una ficha por cada indicador donde se detallasen al menos las siguientes características:

1. Nomenclatura del indicador
2. Definición detallada del mismo.

3. Método de cálculo del indicador, de una manera exacta y detallada.
4. Fuentes de información para el cálculo del mismo.
5. Con qué periodicidad se debe calcular el indicador.
6. Objetivo estratégico con el que se relaciona el indicador.
7. Por qué se utiliza el indicador y qué comportamientos asociados se quiere potenciar.
8. Quién es el responsable de facilitar la información.
9. Quién es el responsable de los resultados del indicador.

2.6.6 Metas

Una vez se han establecido los indicadores de los objetivos estratégicos es necesario fijar las metas y los responsables para su ejecución. En este momento se produce un cambio significativo en el proceso de desarrollo del CMI: la fijación de objetivos e indicadores se suele realizar por parte del comité de Dirección de la empresa y, por tanto, el compromiso suele ser colectivo. Pero a la hora de asignar responsables a los indicadores y objetivos y, especialmente, en el momento de fijar las metas, el compromiso pasa a ser individual (Altair, 2005).

Altair (2005), cita las metas para alcanzar la razonabilidad según el Sponsor Management Consulting (2000):

- Ser retadoras y, por tanto, que orienten la actuación de las personas a superar su performance actual sobre el objetivo.
- Ser asequibles, de forma que no provoquen desmotivación o indiferencia en las personas responsables de su obtención.
- Ser gestionables, de forma que sirvan para monitorizar la evolución de cada indicador, por lo que la recomendación es que las metas se periodifiquen mensualmente dentro del ejercicio en curso y se fijen metas anuales para el resto de los años que abarque el Plan Estratégico de la compañía.

El responsable del resultado del indicador es el que debe analizar los resultados obtenidos durante el ejercicio, proponer posibles cambios en las metas, justificar las desviaciones, proponer acciones correctoras, etc. (Altair, 2005).

2.6.7 Iniciativas

Iniciativas son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en las que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la “finalidad en mente” del indicador y para alcanzarla hace falta determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar un resultado positivo (Altair, 2005).

De igual manera Altair (2005), define las fases a seguir en el desarrollo de las iniciativas del Balanced Scorecard:

1. Identificación de iniciativas.

De las iniciativas existentes en la actualidad en la empresa se deberán separar aquellas con un componente estratégico de las iniciativas que tengan como objetivo una mejora en la operativa diaria.

A estas iniciativas existentes se les deberán añadir todas aquellas que hayan surgido como consecuencia del proceso de reflexión para la elaboración del CMI. A partir de la lista inicial de iniciativas se debe realizar un primer esfuerzo de agrupación de diferentes iniciativas en “proyectos estratégicos” de mayor envergadura.

El responsable del resultado del indicador es el que debe analizar los resultados obtenidos durante el ejercicio, proponer posibles cambios en las metas, justificar las desviaciones, proponer acciones correctoras, etc.

2. Priorización de proyectos estratégicos.

De la lista preliminar de proyectos hay que decidir cuáles se van a acometer. Esta decisión es una tarea clave en el proceso de planificación estratégica y presupuestaria. El proceso de priorización debe basarse en unos criterios comunes que determinarán las iniciativas más apropiadas. Estos criterios pueden ser del siguiente tipo:

- Vinculación con la estrategia: capacidad de la iniciativa de tener un impacto positivo sobre objetivos estratégicos.
- Valor actual neto: valor actual de los beneficios de la iniciativa descontada 5 años.
- Coste total: coste total incluyendo mano de obra y materiales.
- Recursos necesarios (personal clave): personal clave que se necesita para la iniciativa incluyendo requisitos de tiempo.
- Tiempo necesario para completarse: tiempo total esperado para completar la iniciativa.
- Dependencias: impacto de otras iniciativas sobre los resultados exitosos esperados con esta iniciativa.

Cada uno de los criterios anteriores debe recibir un peso relativo según la importancia que tenga dentro de la empresa.

2.7 Fase 4: Implantación Balanced Scored Card

2.7.1 Introducción

Las estrategias se prevén, se visualizan, se planean, se organizan y en su caso se organiza la empresa o institución en razón de lo que se busca; asimismo, se dirigen y

se controlan (Hernández, 2006).

Según Hernández (2006), dice: cuando se desea planificar estratégicamente el desarrollo de una empresa o institución que ya está funcionando, se prevé, diagnostica y hasta se pronostica según a dónde se dirija, y se revisan los objetivos y la misión de los productos y servicios en el mercado con un análisis de sus fuerzas, debilidades, posibles amenazas y oportunidades.

2.7.2 Análisis de Brechas

Hernández (2006) define Brecha como: Tramo de carencia de efectividad y eficiencia de elementos internos y externos respecto de la visión estratégica vigente (visualización de una nueva forma y estrategia para atender las necesidades de los usuarios).

También es el tramo de ineficiencia de la estructura, los procesos y la estrategia actuales. Mientras más precisa y explícita sea la cuantificación de las brechas, mucho más fácil se encontrará la solución de los problemas (Ver Figura 4).

Por otra parte, Goodstein et al. (1998), dice que: El análisis de brechas constituye una evaluación de la realidad, es decir, una comparación de la información generada durante la auditoria del desempeño con cualquier otra que se requiera para ejecutar el plan estratégico de la organización. Además, dicho análisis exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada. En efecto, si éste no revela divergencias perturbadoras entre las metas futuras de la compañía y su desempeño actual, entonces el proceso de la planeación ha sido inadecuado; simplemente, el equipo de planeación no logró llegar suficientemente lejos en sus procesos de previsión y el diseño de la estrategia del negocio. Por consiguiente, todo análisis de brechas tendrá momentos difíciles.

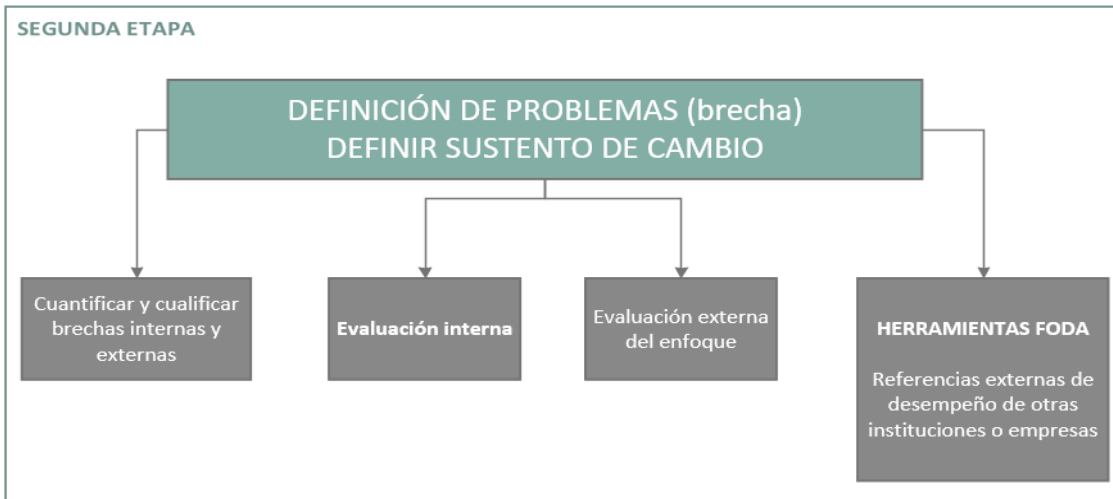


Figura 4. *Definición de Brechas.*

2.7.3 Proceso de la implementación de la estrategia

La implantación del CMI debe ser realizada mediante las técnicas habituales de gestión de proyectos que aseguren la correcta formulación e implantación del mismo.

Para ello debemos dividir el proceso de implantación del BSC en una serie de fases que pasamos a describir (Ver Figura 5) (Altair, 2005).

Altair (2005), explica las fases anteriores de la siguiente manera:

1. Planificación.

En esta fase previa de planificación deben establecerse los siguientes aspectos:



Figura 5. Fases del Proyecto de Implantación de BSC

- El equipo de trabajo que va a intervenir.
- El calendario de fechas del proyecto.
- El sistema de organización del proyecto.
- El sistema de documentación del proyecto.

2. Proceso de reflexión estratégica.

Aunque el Balanced Scorecard tiene como objetivo describir la estrategia de la empresa, es habitual que no se haya realizado con anterioridad ningún proceso formal de planificación estratégica, motivo por el cual se deberá reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- La misión (por qué existimos), visión (qué queremos ser), valores (qué es importante para nosotros).
- La estrategia corporativa (en qué negocios queremos estar).

- La estrategia competitiva en cada uno de los negocios (excelencia operativa, líder de producto o soluciones completas al cliente).
- La estrategia operativa (qué funciones o áreas tienen una mayor importancia para la consecución de la estrategia).

3. El desarrollo del Mapa Estratégico.

El mapa estratégico describe la estrategia de la empresa de una manera clara y comprensible, y debe contener los siguientes elementos:

- Las perspectivas de análisis:
 - o Financiera (cómo maximizar la creación de valor para los accionistas).
 - o Clientes (cuál es la proposición de valor a los clientes).
 - o Procesos (en qué procesos debemos ser excelentes).
 - o Capacidades estratégicas (con qué capital humano, de información y organizativo contamos para ejecutar la estrategia).
- Los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas (fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su Visión).
- Los indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por las relaciones causa-efecto, a través de un proceso que permite la descripción de la "historia" de la estrategia de la empresa.
- Las metas (valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un período de tiempo determinado).

- Una vez establecidos los objetivos estratégicos, con sus indicadores asociados y sus metas, en muchos casos se pone de manifiesto la necesidad de realizar proyectos y acciones de forma que la compañía consiga alcanzar las metas planteadas.

4. Implantación.

Una vez confeccionado el mapa estratégico corporativo se debe proceder a comunicar y trasladar el mismo a toda la organización, siendo los objetivos en esta fase los siguientes:

- Trasladar la estrategia a la gestión operativa a través del recorrido por el mapa estratégico.
- Alineamiento de las diferentes partes de la organización con la estrategia.
- Motivación hacia el comportamiento estratégico.
- Convertir la estrategia en un proceso continuo.
- Provocar un proceso de cambio a través del liderazgo.

5. Control y seguimiento.

Formular la estrategia no es suficiente. Se debe realizar un chequeo permanente del nivel de consecución de los objetivos estratégicos con el fin de identificar el éxito o fracaso en la acción desarrollada para alcanzar la estrategia.

2.8 Fase 5: Control y Seguimiento de la Estrategia

2.8.1 Control y Gestión

Según una definición, el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectados. De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren (Stoner et al. 1996).

Para Hernández (2006) el control se define como el elemento administrativo que permite mantener las "variables" en los términos deseados.

2.8.2 Proceso de Seguimiento y Control de Estrategias

Stoner et al. (1996), propone los 4 pasos del proceso de control que se presentan en la figura 5. Pasos básicos del proceso de control.

1. Establecer normas y métodos para medir el rendimiento. En un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límite específicas. Esto es importante por varios motivos.
2. Medir los Resultados. Al igual que todos los demás aspectos del control, la medición es un proceso constante y repetitivo. La frecuencia con la que se mida dependerá del tipo de actividad que se mida.
3. Determinar si los resultados corresponden a los parámetros. En muchos sentidos, este es el paso más fácil del proceso de control. Las dificultades, presuntamente, se han superado con los dos primeros pasos. Ahora, es cuestión de comparar los

resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer que “todo está bajo control”.

4. Tomar medidas correctivas. Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización.

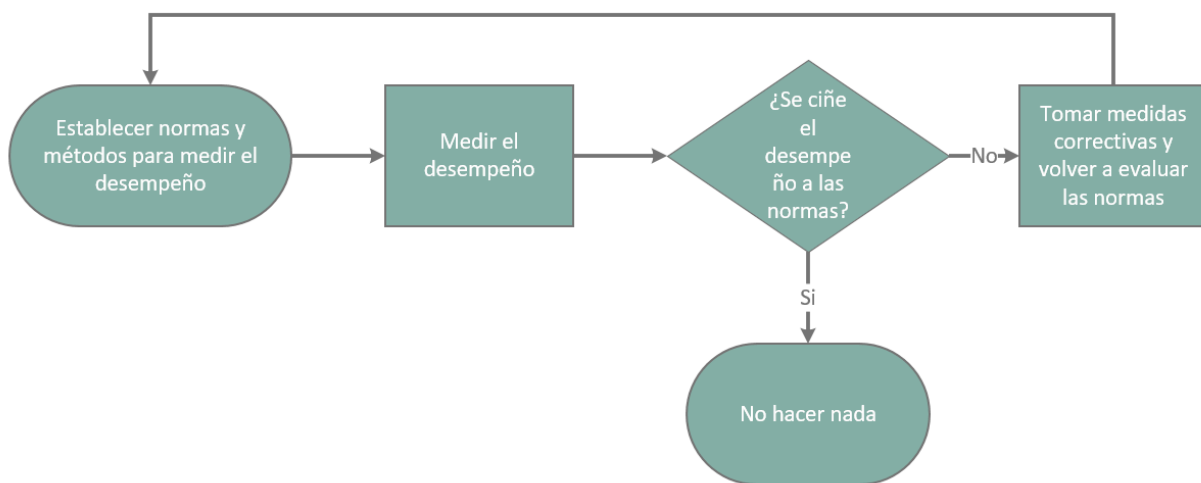


Figura 6. *Pasos básicos del proceso del control.*

2.8.3 Importancia del Seguimiento y Control

Muchas organizaciones fracasan porque dedican la mayor parte de sus esfuerzos a actividades que no corresponden a fines estratégicos. Otras más, pueden llegar a la quiebra si descuidan la parte del control y la administración por el seguimiento de la estrategia (Consultores en Competitividad 2018).

Una de las razones por las que se requiere el control es porque el mejor de los planes se puede desviar. Sin embargo, el control también sirve a los gerentes para vigilar los cambios de ambiente, así como sus repercusiones en el avance de la organización (Stoner et al., 1996).

Los Consultores en Competitividad (2018) exponen estas aportaciones que generan los tableros de control.

- Ejecución de la estrategia. Facilita la toma de decisiones, traduce la estrategia en actividades, y éstas en indicadores y metas, permite evaluar el desempeño de la organización en cuanto a sus fortalezas y debilidades.
- Credibilidad de la gerencia. Mide permanentemente el desempeño de todas las unidades operativas y de negocio ya sea con información inmediata o con información estadística.
- Calidad de la estrategia. Transparenta la información de administración, permitiendo alinear a toda la organización con la Estrategia.
- Innovación. - Desarrollar nuevas formas de mejorar la organización, establecer nuevos indicadores estratégicos.
- Atraer a personas competentes. Permite el desarrollo del personal y mejora las actividades en cada puesto, dándoles sentido a las mismas.

2.8.4 Tablero de Control de Estrategias

Los gerentes enfrentan una serie de retos para diseñar sistemas de control que ofrezcan retroinformación en forma oportuna y barata, que sea aceptable para los miembros de las organizaciones. La mayor parte de estos retos tienen su origen en las decisiones en cuanto a que se debe controlar y con qué frecuencia se debe medir el avance. Tratar de controlar demasiados elementos de las operaciones, de manera demasiado estricta, puede enojar y desmoralizar a los empleados, frustrar a sus gerentes y desperdiciar valioso tiempo, energía y dinero (Stoner et al., 1996).

Los Consultores en Competitividad (2018), definen el Tablero de Control:

Como un modelo estratégico integral e integrador, que cuando pretende aplicarse deformándolo para adecuarlo a fines diferentes de sus objetivos establecidos, proporciona resultados que se caracterizan por requerir una enorme carga de trabajo extra por parte de los involucrados, que resulta desproporcional a los mediocres resultados obtenidos.

De igual manera, los Consultores en Competitividad (2018), nos hablan un poco más acerca del tablero de control que ubica los procesos de la organización, de modo tal, que cada uno asume su importancia real y su peso específico en el contexto de la organización, racionalizando la relación entre las áreas con base en su trascendencia para el cumplimiento de la Misión y el logro de la Visión.

El eje del balanceo del Tablero de Control es siempre la formulación y aplicación de la estrategia, en el entendido que todo el funcionamiento de la organización, debe girar en torno al concepto de “generar valor perceptible para el cliente”, que es, a su vez, la esencia de la estrategia.

El Tablero de Control parte de la definición de una Visión y Misión organizacional, para establecer un marco referencial que permita la formulación de un Plan Estratégico de la organización, que a su vez deviene en la confección del Tablero de Control Gerencial que asegura el control y ejecución de los programas de actividades que vuelven realidad la Misión y direccionan a la organización a lograr su Visión (Consultores en competitividad, 2018).

Por último, los Consultores en Competitividad (2018) mencionan que:

El Tablero de Control se encarga de enlazar los resultados financieros junto con los no financieros (que son los que establecen el desarrollo y el futuro de la organización), mientras se ayuda a la organización en la implementación de sus diferentes estrategias a través de cuatro perspectivas.

- Resultados. Define el éxito en cuanto a cifras duras (ingresos y utilidades) y conceptos de valor (imagen, prestigio y posición).
- Clientes. Describe la percepción que el cliente debe tener de la organización.
- Procesos internos. Es todo lo que sucede en la organización, con el fin de proporcionar valor al cliente.
- Aprendizaje y crecimiento. Describe la capacidad de cambiar y mejorar de la organización.

Los indicadores son el punto neurálgico del Tablero de Control Gerencial, puesto que representan las claves para determinar las posiciones en que se encuentra la organización en cada momento, con respecto a sus proyectos y planes, además, existen los inductores de resultados, que representan los factores que tendrán influencia sobre resultados futuros de la organización (Consultores en Competitividad 2018).

2.8.5 Reglas para la Implementación de un Sistema de Control

Según los Consultores en Competitividad (2018):

Una organización dispuesta a implantar un Tablero de Control Gerencial y explotar sus ventajas requiere, de manera obligatoria:

- Conciencia de cambio. Un Tablero de Control Gerencial representa un fuerte contraste con métodos tradicionales de administración, y el contraste es aún mayor cuando la organización ha desarrollado incidentalmente su propia versión de control administrativo. La primera exigencia es que toda la organización tenga conciencia y voluntad para desaprender hábitos y costumbres, con el fin de sustituirlos por nuevos enfoques y paradigmas.

- Liderazgo. Para el éxito del Tablero de Control Gerencial es fundamental que todos los directivos de nivel superior asuman sus responsabilidades y sirvan como modelo de compromiso, dedicación y entusiasmo para exigir el mismo comportamiento a su personal.
- Colaboración. El Tablero de Control Gerencial es propiedad de la organización y todos sus miembros, en mayor o menor medida, deben involucrarse decididamente, desde su gestación hasta su puesta en ejecución.
- Comunicación. Para que el Tablero de Control Gerencial sea aceptado y utilizado, debe ser entendido y aceptado por todas las personas que trabajan en la organización. De manera colateral es imprescindible desarrollar un lenguaje común, a fin de evitar malentendidos, confusiones y ambigüedades.
- Equipo de proyecto. Es vital asignar un equipo de trabajo que facilite y gestione la implantación. Este equipo requiere un Líder de Proyecto designada por la alta dirección con el encargo de conducir la organización al desarrollo y administración del Tablero de Control Gerencial.

2.8.6 Control y Evaluación de Estrategias

Los Consultores en Competitividad (2018) comparten una guía para poder evaluar y controlar las estrategias en los siguientes puntos:

1. Propósito del Indicador.

- Se refiere al objetivo estratégico vinculado con el indicador.
- Es la explicación de lo que persigue el indicador, describe el mejoramiento que se busca y el sentido de la mejora.

- Debe corresponder de manera estricta a la naturaleza y propósito de los Proyectos que dan forma al Plan Estratégico Maestro.

Estos cuestionamientos pueden consolidar el elemento:

¿Cuál es el resultado esperado del proyecto?

¿Qué debe recibir la organización al cabo de terminar el proyecto?

¿Qué debe suceder para que el objetivo se dé por cumplido?

2. Objeto del Indicador (ICF - Indicador Clave de Funcionamiento).

- Descripción de la característica, puesto, función, hecho, etc. a que hace referencia el indicador.
- Debe darse una relación muy estrecha del indicador con los Proyectos Estratégicos.

Preguntas estratégicas, para coadyuvar a determinar este elemento:

¿A quién, a quiénes o a qué, va a señalar el indicador?

¿Es congruente con la naturaleza de la organización?

¿Se integra realmente en el Mapa Estratégico?

¿Está alineado con la Misión?

¿Aporta valor para conseguir la Visión?

¿Fortalece o crea una ventaja competitiva?

¿Fortalece o crea valor para el cliente?

3. Expresión de valor.

Si es un indicador cuantitativo:

Expresión matemática que cuantifica el estado del objeto al cual se dedica el indicador.

Si es un indicador cualitativo:

Descripción de la situación idónea a la que debe llegar el objeto al cual se dedica el indicador.

En ambos casos es válido cuestionar:

¿Cómo se puede medir (unidad de medida, estimación cualitativa, etc.)?

¿Cómo se puede medir en su totalidad?

¿Cómo se puede dividir para medirlo en etapas?

4. Valores de referencia

- Nivel para comparar el valor alcanzado en un momento determinado por el indicador, en contra de valores predeterminados.
- Describe las unidades de medida para el indicador.
- Debe incluir de manera expresa por lo menos dos niveles de valores:
 - o Aceptable.
 - o No aceptable.
- El número de niveles de valores depende de la naturaleza del indicador y de su objeto.
- No es una regla, pero mientras más detallados son los valores de referencia, mayor efectividad puede esperarse del indicador

5. Periodos, puntos y modos de medición.

- Describe la metodología para comparar el indicador contra sus valores de referencia, en un momento determinado.
- Enlista los datos de comparación, así como el lugar en que se localizan.
- Detallan la forma en que se obtienen los datos de comparación, así como las fechas y momentos, los sitios y los medios para realizarlo.
- Incluye las restricciones y condiciones para que la medición sea confiable

5. Responsabilidad

- Señala sobre quién recae la responsabilidad de que el indicador funcione correctamente:
 - o Quién toma los datos.
 - o Quién los procesa.
 - o Quién los verifica.
 - o Quién los comunica.
- Siempre se asigna a un puesto, nunca a una persona.
- Siempre es individual, en caso de asignarse a un área o equipo, el responsable directo es la persona de mayor autoridad o a quien se designe con el propósito de que siempre exista un último responsable individual.
- El responsable debe:
 - o Asegurarse de que los datos del indicador se toman en tiempo y forma.
 - o Certificar su validez y vigencia.

o Asegurarse de que los datos lleguen oportunamente al sitio y con el encargado de procesarlos para integrarlos al TCG.

2.8.7 Sistemas de Información

Los sistemas de información deben desarrollarse especialmente para las estrategias que se desean ejecutar. Es cierto que la contabilidad requiere un catálogo de cuentas, pero éste debe acoplarse a las necesidades de la estrategia, pues ésta es la que da el desarrollo; la contabilidad da la información financiera y fiscal. Aparentemente, se requiere de dos sistemas de información; sin embargo, es posible elaborar un solo sistema compatible que cubra ambas necesidades al ciento por ciento, lo cual implica una participación completa del área de finanzas a la estrategia (Hernández, 2006).

Hernández (2006) nos dice que: Hoy en día hay programas de cómputo que permiten disponer de ella en tiempo real. Lo más importante al desarrollar el sistema de información es considerar si existe el soporte técnico y humano para evaluarlo en forma continua.

Por lo tanto, Hernández (2006) menciona: El sistema de información es el registro y almacenamiento de datos impresos o digitalizados y cuantitativos de las operaciones y transacciones, clasificados de acuerdo con uno o varios fines determinados que permiten conocer por periodos los movimientos realizados, su variación conforme a un parámetro o punto de referencia, y sus tendencias.

Los sistemas de información deben generarse a partir de la estrategia y no a la inversa. Los sistemas contables deben alinearse a la información para la toma de decisiones. Obviamente, las obligaciones fiscales deben cubrirse al ciento por ciento, por lo que el sistema de información debe cubrir las dos necesidades, pues sin buen desempeño no hay utilidades ni impuestos que pagar.

CAPÍTULO III. MÉTODO

Para el desarrollo de esta investigación, fue necesario definir el procedimiento de cómo se iba a realizar este proyecto de propuesta de modelo de planeación estratégica para la empresa Contorno Desarrollo, como también los instrumentos a utilizar para la recolección de datos, por último, los formatos y herramientas para el procesamiento de la información recolectada.

3.1 Tipo de Estudio

Debido al tipo de proyecto que se está desarrollando, fue necesario definir este estudio como un tipo de estudio explicativo y descriptivo, para poder mostrar la situación de la empresa Contorno Desarrollo y poder obtener resultados mediante el análisis cualitativo, para la propuesta de modelo de planeación estratégica.

Ya que se pretende analizar y describir a la empresa en estudio, por lo tanto, dicho estudio no llevó una estructura estricta, ya que se analizó la información recolectada,

acerca de la situación de la empresa de manera empírica-analítica y de la misma manera realizar los diagnósticos posteriores.

3.2 Diseño de Estudio

Debido al tipo de proyecto que se está desarrollando, fue necesario definir este estudio como un tipo de estudio no experimental, transversal, ya que, por características mismas del proyecto, no se desarrolla bajo una hipótesis, y se necesita la recolección de datos en un solo momento.

Este estudio se desarrolló a partir de una recolección de información la cual fue observacional, al contar con variables cualitativas las cuales no se pueden controlar debido a su naturaleza que pertenecen a un entorno cambiante.

A su vez, este diseño de estudio tiene el propósito de brindar la información necesaria para definir y marcar las pautas del análisis y obtener soluciones y respuestas a los problemas planteados en este proyecto.

3.3 Población y Muestra

La población que se tomó para realizar este estudio es la constructora Contorno Desarrollo, ubicada en el centro de Ciudad Obregón, Sonora, México, empresa que actualmente se dedica al giro de la construcción, brindando servicios de proyectos ejecutivos, ante proyectos y construcción de inmuebles o edificación en general en el sector privado, cuenta con tres áreas, la dirección; compuesta por el Director General de la empresa, la administrativa; compuesta por un contador, un asistente administrativo, y la recepción, y por último, el área de proyectos; compuesta por dos Arquitectos.

El tipo de muestra que se manejó en este estudio fue la muestra no probabilística, ya que dicha muestra concuerda con los objetivos planteados en la presente investigación,

es decir, la muestra que se tomó en cuenta no dependió de la probabilidad sino de las características elegidas para la realización de este proyecto o de las decisiones que tomaron las personas involucradas en la misma.

Aunque este proyecto fue enfocado para las necesidades concretas de la empresa, para la elaboración de una propuesta de modelo de planeación estratégica, sirve de referencia para otros proyectos similares, donde requieran de la metodología de Balanced Scorecard.

3.4 Instrumentos

Una vez definido el tipo de estudio y el diseño de estudio, fue necesario precisar que esta investigación se desarrolló en base a descripciones, lo que siguió una línea del tipo cualitativo, sin tener formatos específicos a implementar, pero, para algunas etapas del desarrollo de este proyecto se utilizaron algunas herramientas que se implementan en el desarrollo del Balanced Scorecard, al ser una metodología ya probada, estandarizada, son instrumentos muy confiables los cuales ayudaron a desarrollar satisfactoriamente este proyecto, como son:

- Análisis PEST+F
- Fuerzas Competitivas de Michael E. Porter
- Matriz FODA
- Cadena de Valor de Porter
- Las cuatro perspectivas
- Mapa de estrategias
- Tablero de Control.

3.5 Procedimiento

El modo en que se abordó esta investigación requirió de una primera fase la cual consistió en la recolección de datos, la cual brindó toda la información necesaria

relacionada al problema, para poder entender la magnitud del mismo.

Dicho esto, fue necesario iniciar por una recolección de datos, mediante un análisis situacional de la empresa, donde se utilizó:

1. Un diagnóstico estratégico, donde se evaluó y se propuso la Misión y la Visión de la empresa en estudio, para establecer la meta global alcanzar, con el apoyo de la organización, por medio de la participación y reuniones organizacionales.
2. Análisis Situacional del ambiente Interno y Externo, el cual se realizó con una lluvia de ideas de manera gráfica que ayudó a determinar el ambiente contextual de la empresa, por medio de un esquema el cual delimitó los puntos que se analizaron dentro del análisis situacional.
3. Evaluación del Ambiente externo mediante un análisis PEST+F, con esta evaluación se definieron los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en la organización para identificar las variables clave a monitorear dentro.
4. Análisis de Fuerzas Competitivas de Michael E. Porter, con este análisis se definió el nivel de competencia dentro de una industria, y se pudo desarrollar una estrategia de negocio.
5. Análisis de Fortalezas y Debilidades para el Marco Estratégico mediante la utilización de una matriz FODA, utilizado para identificar las Oportunidades y las Amenazas.
6. Generar la Cadena de Valor de Porter, con el cual se determinó el valor en los productos y servicios que la empresa ofrece.

7. Evaluación del Ambiente Interno (Organización), mediante el análisis crítico de los aspectos organizacionales, tecnológicos, procesos y cadena de valor, que la empresa cuenta.
8. Análisis de Fortalezas y Debilidades para la Organización mediante la utilización de una matriz FODA, se identificó las Oportunidades y las Amenazas de los dos ambientes tanto interno y externo.
9. Análisis Situacional de ambos ambientes, por medio de un resumen de los resultados obtenidos de las fases anteriores, que ayudaron a sintetizar la información.

Posteriormente se empezó con el desarrollo de Balanced Scorecard donde se elaboró la construcción de las cuatro perspectivas a partir de los resultados de la recolección de datos, de manera subjetiva:

1. Perspectiva Financiera, para definir: ¿Cómo se aseguró el éxito financiero de la estrategia? ¿cómo se genera un retorno justo a los grupos de interés?
2. Perspectiva del Cliente, para definir: ¿Cómo se posiciona frente a clientes o grupos de interés? ¿cómo se satisfacen sus necesidades?
3. Perspectiva de Procesos Internos, etapa que brinda: que tan bueno es el desempeño en los procesos de negocio críticos para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
4. Perspectiva de Aprendizaje Organizacional, para definir: ¿Qué tan rápido se aprende de los éxitos y fracasos para acelerar la mejora en el desempeño? ¿cómo capacitar a la gente? ¿cómo se fomenta la innovación en la organización?

Después de este proceso de la construcción de las cuatro perspectivas, se realizó el mapa de estrategias, el cual ligó cada una de las perspectivas y los objetivos de la planeación, y finalmente se realizó el Tablero de Control, instrumento donde se gestiona cada uno de los objetivos con sus respectivas iniciativas para el logro de metas establecidas, el cual es, un sistema de control de estrategias resultante de este diseño de estudio, donde la importancia de este tablero está en su uso constante para monitorear las estrategias.

3.5.1 Recolección de Datos

El objetivo de esta recolección de datos fue brindar la información necesaria, para partir de esta información y desarrollar la metodología Balanced Scorecard, al igual de brindar a la empresa Contorno Desarrollo de su situación actual, como también, una referencia a proyectos similares que requieran implementar análisis situacionales de factores internos y externos.

Esta información fue recolectada en base a entrevistas y cuestionarios, los cuales se llenaron de manera abierta, sin una metodología estricta, para facilitar el entendimiento del ambiente de la empresa.

3.5.2 Análisis de la Información

Una vez obtenidos los resultados del procedimiento de este proyecto, se pasó al análisis cualitativo de las ventajas y beneficios que tiene el diseño del modelo de planeación estratégica de Contorno Desarrollo, como también algunas otras características que ofrece el modelo de planeación, y por último las consecuencias que pudieran conllevar si no se implementa.

Por último, esto permitió obtener las conclusiones que respondieron a la problemática de este proyecto.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados del modelo de planeación estratégica basada en la metodología de Balanced Scorecard en estudio para la empresa Contorno Desarrollo S.A. de C.V., como también las discusiones respectivas al estudio e investigación realizada al proyecto.

4.1 Análisis de la situación actual

Para realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, fue necesario utilizar como instrumentos una serie de cuestionarios que sirvieron para recolectar información de la empresa (Ver Anexos), también se utilizó un cuestionario para negocios de procesos (Ver Anexo 1), Cuestionario para negocios de Organización, (Anexo 2); Cuestionario para negocios de Tecnología (Anexo 3), posteriormente se utilizaron tres tipos de análisis, el primero fue el PEST para estudiar y evaluar el entorno en el que se desenvuelve y presta servicio la organización, del cual se obtuvieron las principales amenazas y oportunidades a las que se encuentra enfrentada la empresa. El segundo

Análisis de Fuerzas Competitivas de M. Porter, que ayudó a identificar las fuerzas que ejercen la competencia de la industria y la rivalidad de los competidores para la empresa y el tercer análisis fue el FODA, donde se enuncian las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas observadas en la organización. Así, finalmente, se postuló un diagnóstico de la situación actual, que fue la base para el diseño de la propuesta de un modelo de Plan Estratégico 2018-2021 para la empresa constructora Contorno Desarrollo S.A. de C.V.

4.1.1 Análisis Ambiente Externo

4.1.1.1.2 Análisis PEST + F

A continuación, se detallan los resultados y hallazgos obtenidos en análisis PEST, el cual consistió en analizar los factores políticos, económicos y tecnológicos que influyen en la organización, en este caso se anexó el factor físico.

Para el ambiente político se obtuvieron los siguientes factores como resultado:

- Se tiene disponibilidad de Obra Pública, en la cual se puede participar.
- Cambios de administración en las dependencias gubernamentales debido a que se acercan los procesos electorales, lo cual crea un poco de incertidumbre para la industria de la construcción.
- Tendencia a la desregulación, donde se consideró que puede beneficiar o perjudicar la participación de concursos de obra pública, debido a la transparencia en los procesos de licitaciones.
- La situación política a nivel federal, estatal y municipal que influye mucho en la destinación de recursos para obras públicas.

En el análisis del ambiente económico se obtuvieron los siguientes resultados:

- Caída en la producción de la construcción en el estado de Sonora, según la CMIC.
- Inflación en estos últimos años con tendencias al alza en años futuros.
- Existen la disponibilidad de créditos para las empresas de la industria, para poder financiar obras públicas.
- Los productos insumos de la construcción están regulados por el valor del dólar.
- Hay déficit en el presupuesto del gobierno federal según el INEGI.
- Hay un aumento de desempleo en estos últimos años.

En el ambiente social se obtuvo:

- Crecimiento de la población de la región.
- Disponibilidad de recurso humano.
- Demanda baja del cliente en el sector privado.
- Ingresos promedio bajo de la población de Cajeme.
- Tendencias a la contaminación.

En los resultados del análisis del ambiente tecnológico se obtuvo:

- Existencia de nuevo software especializado para empresas constructoras.

- Tecnologías en la composición de nuevos materiales.
- Sistemas Integrados para empresas constructoras.
- Disposición de nuevas tecnologías con el paso del tiempo.
- Necesidades de evolución de tecnologías, ya que el mercado lo demanda.

Y por último el ambiente físico, donde solamente se definió que la empresa está ubicada en una zona desértica y que las temperaturas en la región son altas por encima de los 40 grados centígrados.

Para ilustrar mejor estos resultados se realizó el siguiente esquema donde se puede ver cada uno de los ambientes antes mencionados (Ver figura 7).

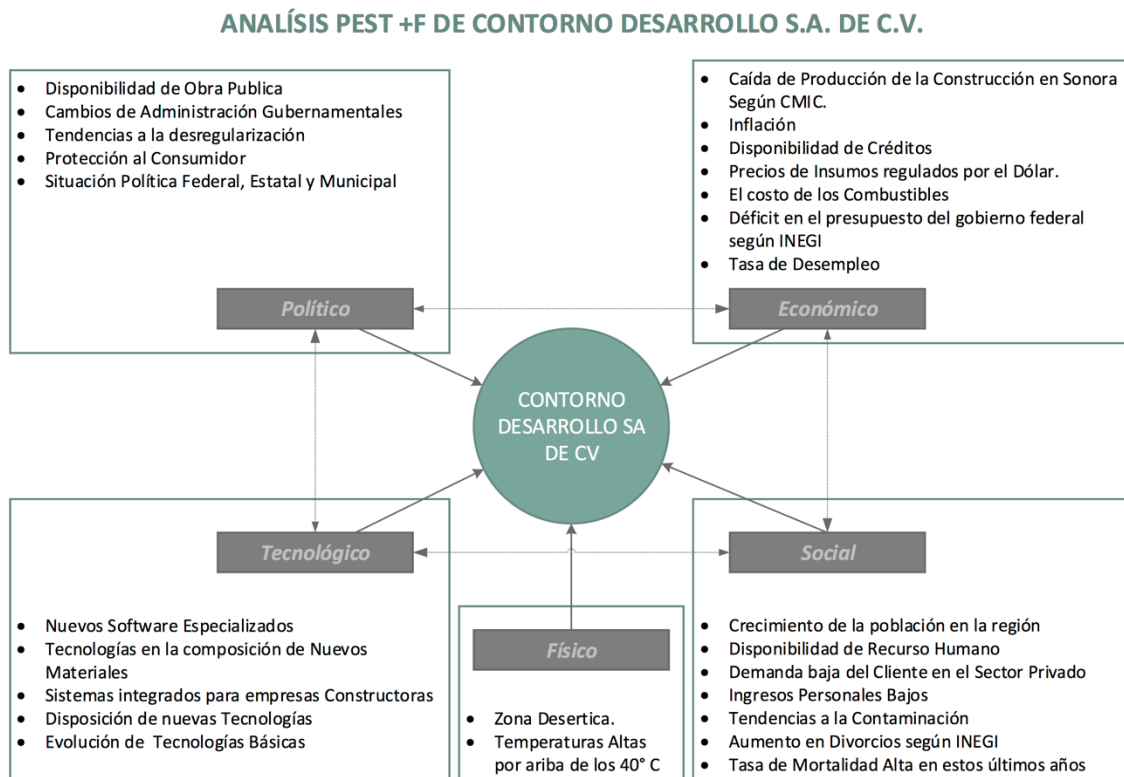


Figura 7. Análisis PEST +F Contorno Desarrollo.

4.1.1.2 Análisis de Fuerzas Competitivas de M. Porter

Terminado el análisis PEST se continuó con el análisis, para ello se identificaron los diferentes factores como se muestra en la siguiente imagen (Ver figura 8).

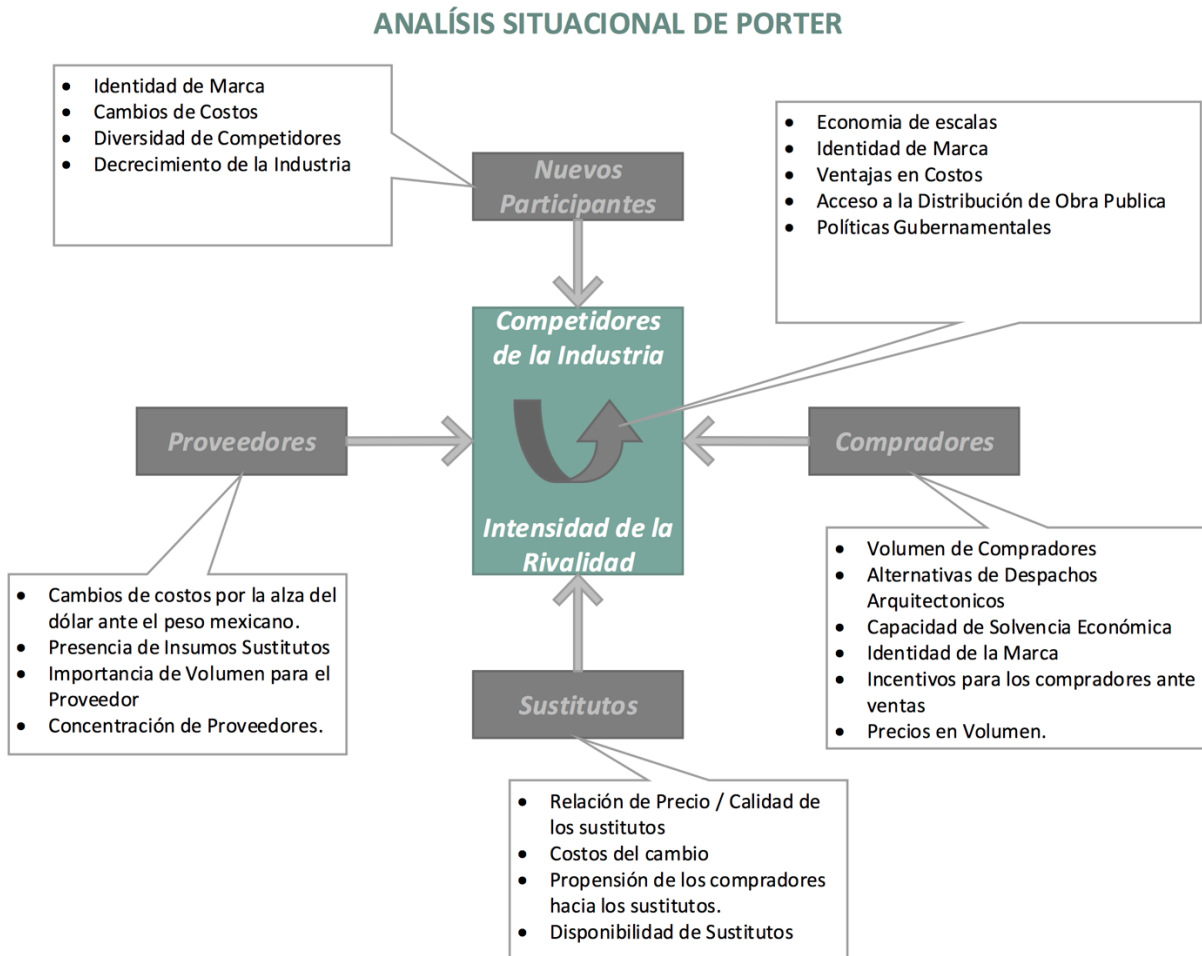


Figura 8. Análisis de Fuerzas de Michael Porter.

Para ello se ponderaron cada uno de los factores y se evaluaron, lo que arrojó los siguientes resultados (Ver tabla 1).

Tabla 1. Ponderación de Análisis Porter.

| ANÁLISIS PORTER | | VALORES | | |
|----------------------------------|--|---------|---------|--|
| CONTORNO DESARROLLO S.A. DE C.V. | | 0 | Nula | |
| | | 1 | minima | |
| | | 2 | media | |
| | | 3 | regular | |
| | | 4 | buena | |

| | RIVALIDAD | PESO RELATIVO | VALORES | PONDERACIÓN |
|---|--|---------------|---------|-------------|
| 1 | Economía de escalas | 20 | 3 | 60 |
| 2 | Identidad de Marca | 30 | 3 | 90 |
| 3 | Ventajas en Costos | 20 | 3 | 60 |
| 4 | Acceso a la Distribución de Obra Pública | 10 | 3 | 30 |
| 5 | Políticas Gubernamentales | 20 | 2 | 40 |
| | SUBTOTAL | 100 | | 280 |

| | NUEVOS PARTICIPANTES | PESO RELATIVO | VALORES | PONDERACIÓN |
|---|-----------------------------|---------------|---------|-------------|
| 1 | Identidad de Marca | 25 | 3 | 75 |
| 2 | Cambio de Costos | 25 | 3 | 75 |
| 3 | Diversidad Competitiva | 25 | 3 | 75 |
| 4 | Crecimiento de la Industria | 25 | 4 | 100 |
| | SUBTOTAL | 100 | | 325 |

| | PROVEDORES | PESO RELATIVO | VALORES | PONDERACIÓN |
|---|---|---------------|---------|-------------|
| 1 | Inflación de precios | 25 | 2 | 50 |
| 2 | Presencia de Insumos Sustitutos | 25 | 1 | 25 |
| 3 | Importancia del Volumen para el Proveedor | 25 | 4 | 100 |
| 4 | Concentración de Proveedores | 25 | 4 | 100 |
| | SUBTOTAL | 100 | | 275 |

| | SUSTITUTOS | PESO RELATIVO | VALORES | PONDERACIÓN |
|---|--|---------------|---------|-------------|
| 1 | Relación de Precios / Calidad | 30 | 3 | 90 |
| 2 | Costos en el Cambio | 20 | 1 | 20 |
| 3 | Propensión de los compradores hacia sustitutos | 20 | 1 | 20 |
| 4 | Disponibilidad de Sustitutos | 30 | 1 | 30 |
| | SUBTOTAL | 100 | | 160 |

| | COMPRADORES | PESO RELATIVO | VALORES | PONDERACIÓN |
|---|---|---------------|--------------|-------------|
| 1 | Volumen de Compradores | 40 | 2 | 80 |
| 2 | Capacidad de Solvencia Económica | 20 | 2 | 40 |
| 3 | Alternativas de Despachos Arquitectonicos | 10 | 1 | 10 |
| 4 | Identidad de la Marca | 20 | 4 | 80 |
| 5 | Incentivos para las compradores en Ventas | 10 | 4 | 40 |
| | SUBTOTAL | 100 | Alter | 250 |

El enfoque de la rivalidad arrojó un valor por encima de la media, que se interpretó como la existencia de un equilibrio ante amenazas u oportunidades. Aunque estén surgiendo muchas obras en el sector de la construcción, los participantes ofrecen el mismo servicio y también pueden abastecer las mismas necesidades del cliente.

En el enfoque contra nuevos participantes se observó que se tiene una puntuación alta contra los nuevos participantes, ya que se tiene una marca en el sector, por otro lado, no hay tanta diferencia entre precios, pero algo que puede beneficiar es que no surge tan fácil una empresa constructora y el crecimiento de la industria cada vez se diversifica más, lo que puede beneficiar a la empresa.

En el enfoque de los proveedores también se pudo encontrar que la empresa tiene puntuación un poco arriba, ya que, al realizar compras en volumen, esta se ve beneficiada, pero por otra parte un factor de amenaza es que no cuenta con variedad de productos sustitutos para la construcción como son los prefabricados, productos nuevos que hacen la función de los tradicionales, como aplanados, aislantes térmicos, entre otros, que la posiciona en una situación un poco vulnerable, como también el precio de los principales materiales tales como el cemento y el acero, los cuales se rigen bajo el dólar, también tienen cierta amenaza.

Como se mencionó anteriormente, no se cuenta con variedad en productos sustitutos para la construcción, para este enfoque la empresa se ve amenazada al no contar con variedad o muchas veces es nula, y algunos existentes llegan a ser más costosos que los materiales tradicionales. Por lo tanto, es importante destacar este punto.

Los compradores o el mercado del giro de la construcción se interpretaron como un mercado regular, esto quiere decir que al no haber mucha demanda de edificación en la ciudad, se cuenta con poca obra pública disponible al no haber presupuesto gubernamental, y por otra parte la empresa no es muy diferente a las demás como para ser primera opción para clientes que quieran construir algún bien inmueble, al contrario

se tiene que ganar a sus clientes, para este sector de clientes es reducido al no contar con una población muy solvente que pueda adquirir tales servicios, tomando en cuenta que tampoco se tienen incentivos para los que contratan dichos servicios, dando como resultado la indiferencia de irse a cualquier otra empresa constructora.

4.1.1.3 Análisis FODA externo

Como resultado del análisis FODA se definieron las oportunidades y amenazas que la empresa presenta ante los resultados obtenidos anteriormente del análisis externo. En la siguiente tabla se muestran los resultados del análisis FODA de manera simplificada.

Tabla 2. Análisis FODA Externo.

| FODA (AMBIENTE EXTERNO) | |
|-----------------------------------|--|
| CONTORNO DESARROLLO S.A. DE C.V. | |
| FUERZAS | DEBILIDADES |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| * Nuevos y diversidad de mercados | * Cambios de administración gubernamentales |
| * Competencia débil | * Dólar a la alza frente al peso |
| * Disponibilidad de obra pública | * Cambios en los consumidores |
| | * Estandares mas altos de calidad para el consumidor |
| | |
| | |

Como resultado de este análisis se obtuvo:

Oportunidades

- Nuevos y diversidad de mercados al haber más opciones de mercados, como industrial, residencial y obra pública.

- Competencia débil, no hay muchas empresas posicionadas en el mercado que estén cien por ciento consolidadas.
- Disponibilidad de obra pública, lo cual puede ser una alternativa al mercado privado.

Amenazas

- Cambio de administración gubernamentales, los cuales pueden afectar a los recursos que pueden destinar a nuestro municipio.
- Dólar al alza frente al peso.
- Cambios en los consumidores, las innovaciones y las tecnologías que están desplazando a las construcciones tradicionales.
- Estándares más altos en los niveles de calidad para el consumidor.

4.1.2 Diagnóstico de Ambiente Interno

4.1.2.1 Diagnóstico de Procesos

Tras haber analizado la empresa, la cual no contaba con un manual de inducción, manual organizacional o algún documento que mostrara, su misión, visión, procesos o información de relevante de la empresa, se procedió a hacer un análisis de la empresa, donde se propuso y se documentaron algunos procesos que la empresa ya realiza.

Como primer paso, se realizó la propuesta de misión, visión y valores que forman parte de la empresa, que se definieron de la siguiente manera.

Visión:

Ser una empresa reconocida en el sector de la construcción privada y pública de Ciudad Obregón, en la edificación de bienes inmuebles que ofrece nuevas tendencias y tecnologías en la construcción, que satisfaga las necesidades de nuestros clientes, con altos estándares de calidad, teniendo conciencia de servicio al cliente.

Misión:

Proyectar y desarrollar proyectos de bienes inmuebles buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes desde el anteproyecto hasta la construcción del inmueble terminado, cumpliendo con los estándares de calidad, establecidos, innovando con las últimas tendencias encontradas en el sector de la construcción, implementando la mejora continua en nuestros procesos para hacer más eficiente el producto final.

Valores:

- Pasión: Estar comprometidos al cien por ciento con el cliente.
- Calidad: Búsqueda de la excelencia con la mejora continúa.
- Integridad: Ser transparente en todo el proceso del servicio con el cliente.
- Liderazgo: Esforzarse en llegar a cumplir los alcances de los anteproyectos satisfactoriamente.
- Colaboración: Crecer en conjunto con los colaboradores.
- Diversidad: Contar con una amplia tendencia en tipos de diseños arquitectónicos.

Tras realizar la propuesta de visión, misión y valores, se pasó a elaborar un diagnóstico de negocio de la empresa, dicho estudio se formó de tres etapas que son sus procesos, organización y tecnología.

Tras el diagnóstico de sus procesos, se obtuvieron los siguientes resultados:

Se cuenta con el proceso principal, el cual se ilustra en el siguiente mapa de procesos (Ver figura 9).

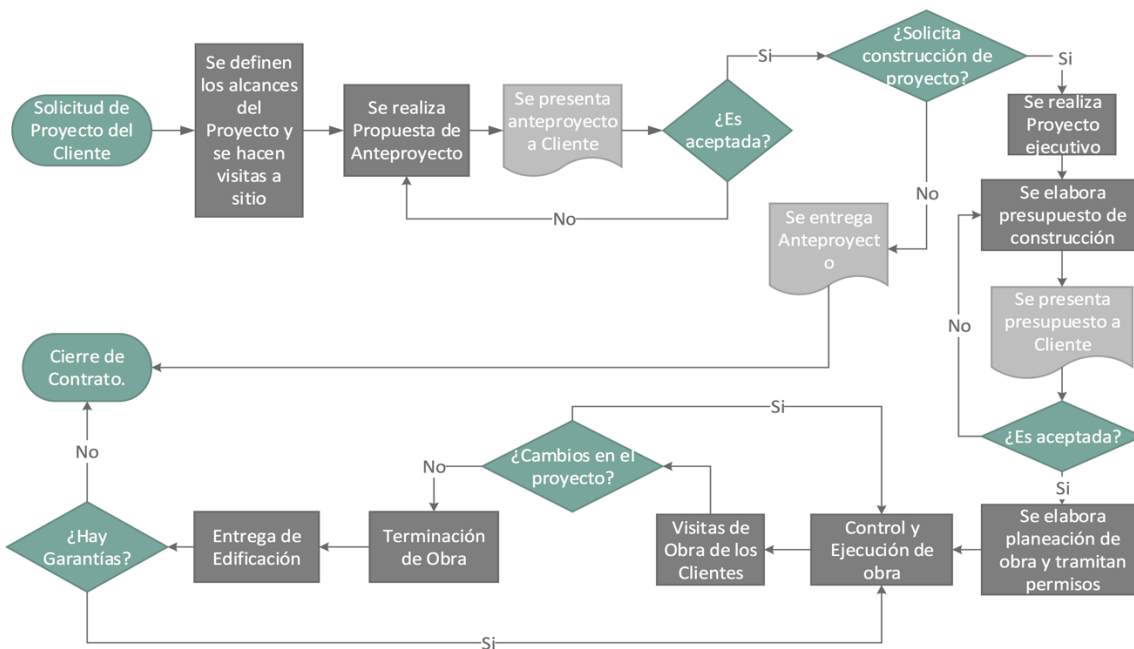


Figura 9. *Proceso de Servicio Contorno Desarrollo.*

Tras el análisis del mapa de procesos se detectó el proceso crítico que es el Control de la obra, ya que es donde se gestionan todos los procesos para lograr cumplir con lo establecido en el contrato y con las calidades establecidas en el alcance, como también son los procesos que involucran muchas personas, donde la comunicación debe ser muy eficaz, por otro lado.

Otro proceso crítico que se identificó tras el análisis del proceso de servicio de Contorno Desarrollo es la etapa de la entrega de edificación, al ser un proceso donde el cliente debe estar satisfecho con el resultado de la obra realizada, donde también se espera

que se hayan cumplido las expectativas de los clientes, para poder realizar la entrega del inmueble construido y cerrar contrato satisfactoriamente y poder ser recomendados para futuros proyectos.

Estos procesos tienen muchos conflictos, entre ellos se encontraron retrasos en los procedimientos, al no tener reportes al tiempo que son requerido, debido a que no se utilizan las herramientas adecuadas para tener la información al día, o no se están implementando procedimientos que ayuden a eliminar dichos problemas, por otro lado, estos procesos interactúan con las áreas administrativas, técnicas y gerenciales, por lo que se consideró crítico que no se tenga un correcto funcionamiento.

Tras notar estos conflictos se revisó si la empresa contaba con algún proceso documentado, pero por consecuencia no se cuenta con dichos procesos, los empleados realizan los procesos a su modo e interés, por lo que, no se revisan ni se actualizan dichos procesos, no se hacen mejoras, ni se optimizan con apoyo de la tecnología, como tampoco cuenta con mecanismos de medición de sus procesos, por lo tanto, sus procedimientos se consideraron acordes con la tecnología que se maneja.

4.1.2.2 Diagnóstico de la Organización

En el Diagnóstico de la Organización se obtuvieron los siguientes puntos como resultado:

- Contorno Desarrollo opera con una estructura organizacional sólida que funciona de manera adecuada, la comunicación se da de forma natural y no se entorpecen sus procesos al momento de llevar dicha comunicación.
- Dicha estructura se consideró plana, a ser una empresa pequeña no cuenta con muchos niveles en su estructura, lo cual, facilita la comunicación de los niveles inferiores hasta llegar a la dirección de la empresa.

- Su estructura sufre de pocos cambios, al no haber rotación de personal, al contrario, se han ido agregando elementos lentamente al poco crecimiento.
- La mayoría del personal son personas jóvenes, que oscilan entre los 25 a 35 años de edad, por parte de la gerencia es mayor a 45 años, lo cual es punto bueno por el perfil que lo demanda.
- Evaluando el punto de la motivación del personal se obtuvo como resultado que, son accesibles y abiertos a realizar diversas actividades mas no son entusiastas al no obtener algún tipo de motivación.
- Por lo anterior, el desempeño del personal tiene como resultado ser regular, al no tener el compromiso de dar el máximo.
- Calificando las capacitaciones éstas quedan nulas, al no llevar alguna inducción o algún tipo de programa de capacitación de personal. Por lo tanto, no hay criterios para identificar las necesidades de capacitación del personal.
- El último punto a tomar en cuenta fue la evaluación del desempeño, la cual no existe dentro de la empresa, por lo tanto, no hay registro que el desempeño de los empleados sea el deseado para la empresa. La figura 10 muestra la estructura actual de la organización.

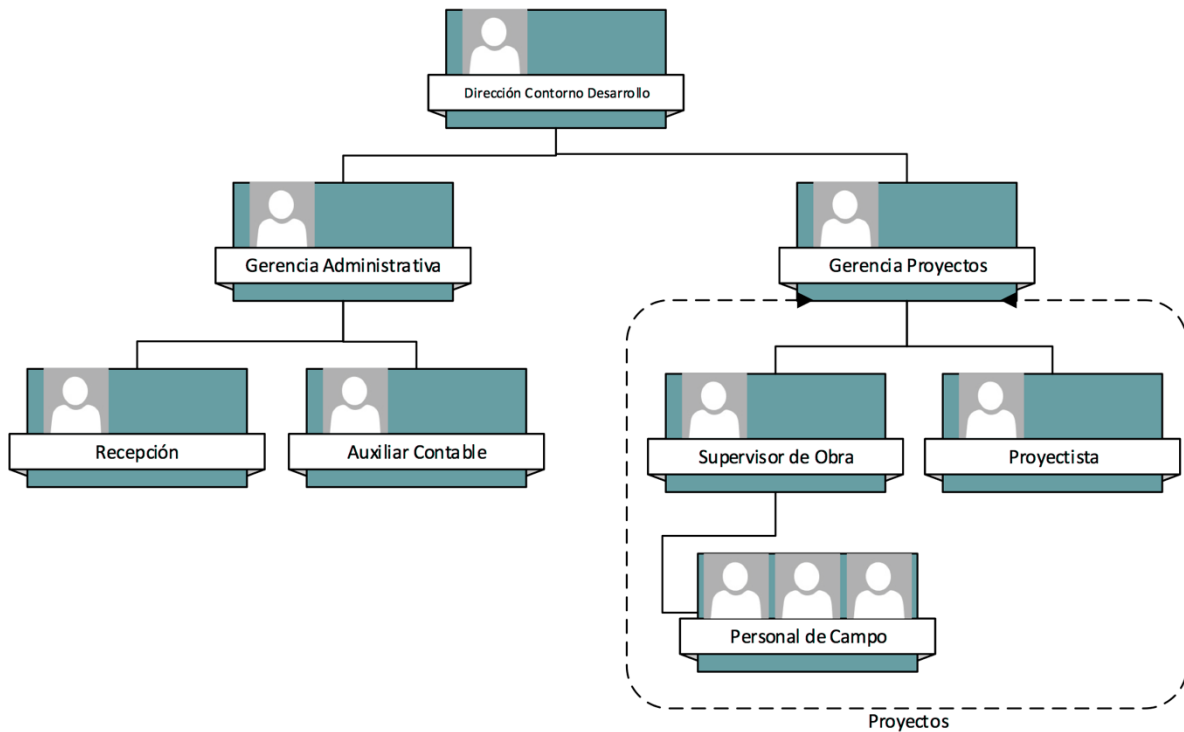


Figura 10. *Organigrama de la Organización*

4.1.2.3 Diagnóstico Tecnológico

Los resultados en este apartado son pocos al no contar con un plan estratégico o de procedimientos tecnológicos en la empresa, esto debido a que es una empresa pequeña. Ante lo antes mencionado se da cuenta que la empresa no tiene metodologías para el desarrollo e implantación de sistemas, tampoco cuenta con procedimientos establecidos para la adquisición de nuevas tecnologías, ni tampoco sistemas de administración de la seguridad de la información.

Evaluando las plataformas con las que cuenta la empresa son poco adecuadas, al contar con infraestructura de red por medio de cable y un servidor en la misma red, que solamente se utiliza como base de datos y disco compartido.

Los empleados se quejan de la constante pérdida de comunicación de las impresoras, al tener fallas en los puertos de red, y el servidor que se cae, al no tener una conexión

estable. La figura 11 muestra la distribución de red y los equipos necesarios que demanda cada puesto.

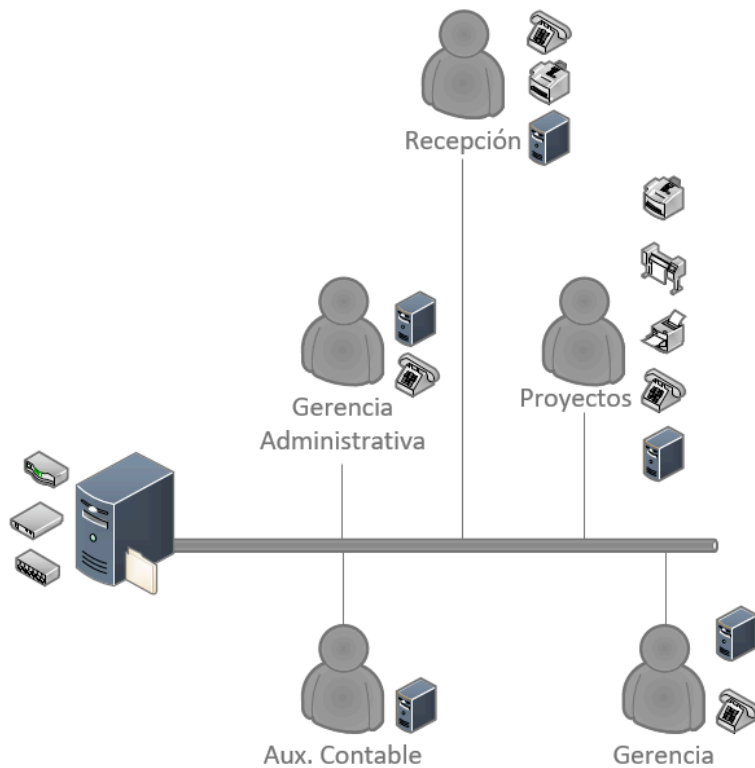


Figura 11. *Diagrama de red.*

El impacto de la tecnología en el negocio se consideró como insuficiente por su infraestructura, los siguientes puntos brindan una evaluación a dicho impacto:

La calidad se determinó mala por lo antes mencionado. Ya que cuenta con dificultades para implantación de nuevas tecnologías, esto debido que no hay mecanismos de evaluación de la misma tecnología y por la falta de personal especializado que capacite al personal para el uso de las tecnologías.

La información en tiempo real no es considerada necesaria, ya que los reportes se presentan en su mayoría semanalmente, lo que beneficia al sistema actual, en caso de que fuera de buena calidad.

Tampoco se implementan sistemas integrados que ayuden a los procesos de la empresa, que ayuden a la captura de datos o creación de reportes o datos en tiempo real, por lo cual se consideró atrasado su sistema de información.

Dicho esto, los paquetes de software que se utilizan en la empresa son los indispensables entre ellos: Procesadores de textos, hojas de cálculos, paquetes gráficos, y correo electrónico. Obteniendo como resultado un sistema de aplicaciones regular para el tamaño de la empresa.

Para alcanzar el óptimo resultado para las aplicaciones informáticas que la empresa emplea, es necesario implementar un sistema hecho a la medida, que permita mejorar sus procesos dentro de la empresa.

Por otro lado, un problema potencial identificado en la implementación de dichas tecnologías es la resistencia que pudieran presentar los empleados actuales, al no estar relacionados o preparados con los sistemas de información de ciertos empleados. Pero para aminorar y motivar este cambio, se estableció que es necesaria la creación de patrocinios de los niveles directivos, enfatizando los beneficios.

4.1.2.4 Definición de Cadena de Valor

Después se identificó la cadena de valor, donde se obtuvo el siguiente resultado: Ésta brinda el valor económico a la empresa resumida en seis procesos principales, los cuales se obtuvieron mediante un análisis del proceso de edificación de inmuebles dentro de la empresa (Ver figura 12).

CADENA DE VALOR CONTORNO DESARROLLO S.A. DE C.V.

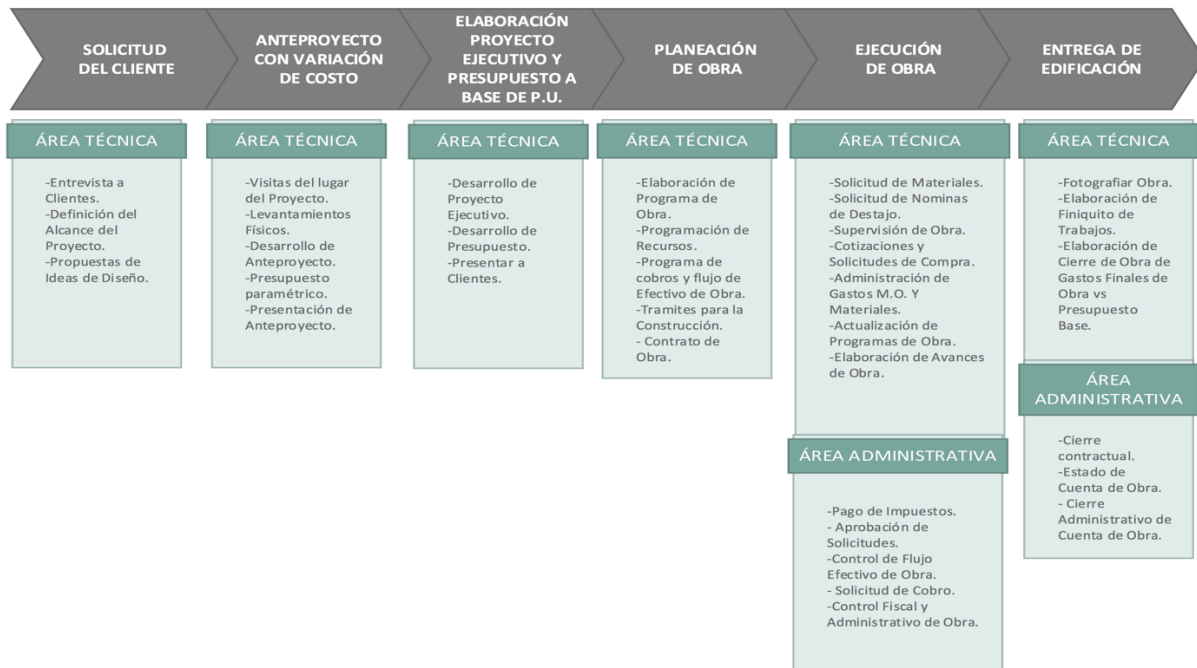


Figura 12. Cadena de Valor Contorno Desarrollo.

Estos seis procesos que muestra la figura 12 definieron el proceso que brinda valor a la empresa, y qué áreas y actividades dan soporte al proceso para el logro del mismo. Esto fue importante identificarlo, para poder analizar cualquier Fortaleza y Debilidad que esta cadena pudiera presentar para crear estrategias que ayuden al logro de objetivos de este trabajo.

Para ello se definieron estos puntos importantes de la cadena de valor:

- Se determinó una cadena extensa.
- Se involucró en todos los procesos al Área Técnica, ya que da mucho soporte en cada una de las fases de la cadena de valor.
- El Área Administrativa participa en las fases más sensibles de la Cadena de Valor.

- Se tuvieron que analizar estos aspectos para poder sacar cualquier fortaleza o debilidad para la creación de estrategias.

4.1.2.5 Análisis FODA Interno

Como resultado del análisis FODA se definieron las fuerzas y debilidades que la empresa presenta ante los resultados obtenidos anteriormente del análisis interno. En la siguiente tabla se muestra los resultados del análisis FODA de manera simplificada (Ver tabla 3).

Tabla 3. *Análisis FODA Interno.*

| FODA (AMBIENTE INTERNO) | |
|--|--|
| CONTORNO DESARROLLO S.A. DE C.V. | |
| FUERZAS | DEBILIDADES |
| * Recursos Financieros | * No existe el desarrollo organizacional |
| * Buena relación con proveedores | * Falta de capacitación |
| * Herramientas Tecnológicas | * No existen estrategias de venta |
| * Identidad de la empresa | * No existe la promoción de la empresa |
| * Experiencia en proyectos y construcción de residencias de alto nivel | * No se miden los resultados ni el rendimiento de los procesos ó empleados |
| * Estructura organizacional sólida | * Personal no capacitado en algunas áreas |
| | |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |

Como resultado de este análisis se obtuvo:

Fuerzas

- Los inversionistas están en disposición de invertir y cuentan con el recurso.

- Buena relación con proveedores, lo cual siempre les ha permitido negociar precios.
- Cuentan con herramientas tecnológicas para llevar sus operaciones correctamente.
- Identidad de la empresa.
- Cuentan con experiencia en la construcción de residencias de alto nivel.
- Tienen una organización sólida, donde no se presenta mucha rotación de personal.

Debilidades:

- No se implementa el desarrollo organizacional.
- No existen capacitaciones que ayuden al desarrollo de la organización.
- No se maneja ningún tipo de estrategia de ventas.
- No se promociona la empresa, lo que produce que muchas personas no sepan de la existencia de la misma empresa.
- No se miden los resultados de los proyectos o la productividad de los empleados.
- Cuenta con áreas donde los empleados que están a cargo no están capacitados.

4.1.3 La Estrategia

4.1.3.1 Matriz FODA

Como resultado de la elaboración del análisis interno y externo de la empresa constructora Contorno Desarrollo S. A. de C.V. se obtuvieron las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas que la empresa presentó al momento de hacer el análisis. Estos resultados brindaron el soporte para crear las estrategias que se plasmaron en la Matriz FODA, como lo muestra la Tabla 4.

Tabla 4. *Matriz FODA Contorno Desarrollo S.A. de C.V.*

| MATRIZ FODA | | |
|---|---|---|
| CONTORNO DESARROLLO S.A. DE C.V. | | |
| | OPORTUNIDADES * Nuevos y diversidad de mercados * Competencia débil * Disponibilidad de obra pública | AMENAZAS * Cambios de administración gubernamentales * Dólar a la alza frente al peso * Cambios en los consumidores * Estandares mas altos de calidad para el consumidor |
| FORTALEZAS * Recursos Financieros * Buena relación con proveedores * Herramientas Tecnológicas * Identidad de la empresa * Experiencia en proyectos y construcción de residencias de alto nivel * Estructura organizacional sólida | Estrategia FO * Participar para la edificación de obra publica para posicionarse en el mercado como una empresa reconocida y adquirir mas clientes. | Estrategia FA * Mantener relacion relacion estrecha con proveedores y negociar precios, ante el alza constante del dólar * Brindarle la seguridad mediante la experiencia a clientes de trabajos realizados, para adquirir la confianza de los mismos. |
| DEBILIDADES * No existe el desarrollo organizacional * Falta de capacitación * No existen estrategias de venta * No existe la promoción de la empresa * No se miden los resultados ni el rendimiento de los procesos ó empleados * Personal no capacitado en algunas áreas | Estrategia DO * Ser una alternativa para los clientes con precios competitivos. * Fomentar el desarrollo Organizacional para ser una empresa con procesos estandarizados, optimizando recursos para brindar mejor servicio a los clientes. | Estrategia DA *Capacitaciones constantes para trabajadores de campo para cumplir con calidades establecidas en cada proyecto. * Medir los resultados de cada proyecto para la mejora continua y reducir garantías, para crear satisfaccion al cliente. |

Para la determinación de las Estrategias fue necesario hacer los cruces correspondientes en la matriz FODA, como lo muestra la tabla anterior. Para determinar las “estrategias FO” se utilizaron las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades en ambiente externo, de igual manera se analizó para superar las debilidades y tomar oportunidades para la determinación de las “estrategias DO”. Las “estrategias FA” se tomaron utilizando las fortalezas para evitar las amenazas del ambiente externo y, por último, se analizaron las debilidades internas para disminuirlas ante las amenazas del ambiente interno, para definir las “estrategias DA”.

4.1.3.2 Estrategias vs Objetivos

Para la elaboración de la Estrategias vs Objetivos de la empresa Contorno Desarrollo fue necesario enlistar las estrategias que se definieron durante la matriz FODA y se establecieron algunos objetivos en base a las estrategias (Ver tabla 5).

Tabla 5. *Tabla de Estrategias vs Objetivos de Contorno Desarrollo.*

| ESTRATEGIAS CONTRA OBJETIVOS | |
|--|--|
| CONTORNO DESARROLLO S.A. DE C.V. | |
| ESTRATEGIAS | OBJETIVOS |
| * Participar para la edificación de obra publica para posicionarse en el mercado como una empresa reconocida y adquirir mas clientes. | 1.- Licitara obras de edificación de dependencias estatatales y municipales. 2.- Ser miembro activo de la cámara Mexicana de la Industria de la Construcción. |
| * Mantener relacion relacion estrecha con proveedores y negociar precios, ante el alza constante del dólar | 3.- Alianza con Proveedores. |
| * Brindarle la seguridad mediante la experiencia a clientes de trabajos realizados, para adquirir la confianza de los mismos. | 4.- Cumplir con los tiempos de entrega de Proyectos 5.- Cumplir con calidades establecidas de los trabajos contratados. 6.- Crear esquemas de garantías de tiempos determinados de ciertos trabajos. |
| * Tener esquemas de promoción de proyectos, con descuentos para los clientes que deseen llevar a cabo la construcción de proyectos con la empresa | 7.- Ofrecer precios competitivos. |
| * Fomentar el desarrollo Organizacional para ser una empresa con procesos estandarizados, optimizando recursos para brindar mejor servicio a los clientes. | 8.- Realizar juntas organizacionales semanales para el seguimiento del desarrollo. |
| *Capacitaciones constantes para trabajadores de campo para cumplir con calidades establecidas en cada proyecto. | 9.- Capacitar al personal en general. |
| * Medir los resultados de cada proyecto para la mejora continua y reducir garantías, para crear satisfacción al cliente. | 10.- Elaborara evaluaciones de proyectos realizados para tener un benchmark. 11.- Reducir la cantidades de garantías por medio de la aseguramiento de la calidad. |

4.1.3.3 Mapa Estratégico

Después de haber obtenido los objetivos de las estrategias, fue necesario proceder con la elaboración del mapa de estrategias. En la figura 13, se muestra de manera gráfica cómo se ligaron los objetivos para brindar un mejor entendimiento de la estrategia a implementa para conseguir el valor que los inversionistas esperan, para ello se desarrolló a partir de los activos tangibles como intangibles para impulsar a las acciones y alcanzar los objetivos de la estrategia. Esto se realizó con la intención de crear la comunicación, la alineación y focalización para el logro de los resultados.

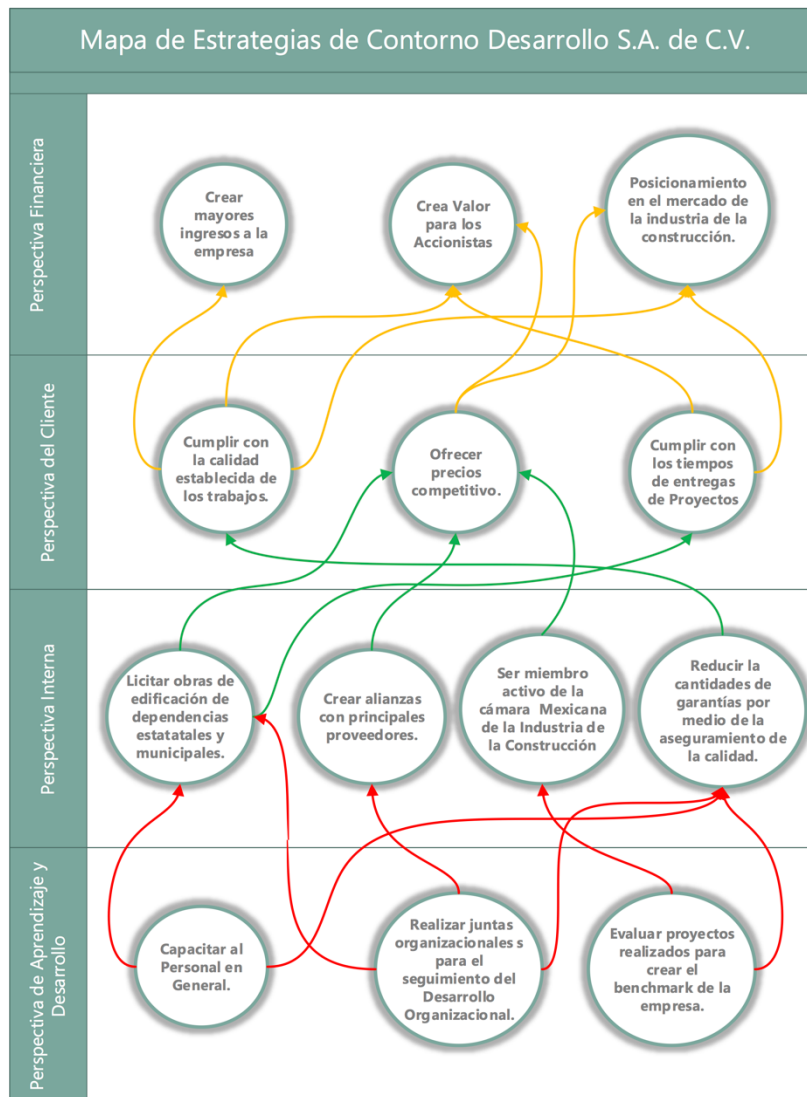


Figura 13. Mapa Estratégico Contorno Desarrollo.

4.1.3.4 Tablero de Control

Terminado el mapa de estrategias se realizó el tablero de control el cual permitió integrar las iniciativas, haciendo que las decisiones estratégicas se puedan implementar de manera oportuna y adecuada. Fue necesario balancear las necesidades a corto, mediano y largo plazo, considerando las 4 perspectivas antes mencionadas.

Este tablero se construyó con la finalidad de que su uso sea cotidiano para el logro de objetivos y poder alcanzar la meta. A continuación, se muestra el tablero de control para la empresa (Ver tabla 6).

Tabla 6. *Tablero de Control Contorno Desarrollo.*

| TABLERO DE CONTROL | | | | | | | | | |
|---|---|--|----------------|-----------------|--------------|------------|---|---------------------------------------|---|
| CONTORNO DESARROLLO S.A. DE C.V. | | | | | | | | | |
| Perspectiva | Objetivo | Indicador | Valor actual | Meta | % Tolerancia | Frecuencia | Fórmula | Responsable | Iniciativas |
| Financiera | Crear mayores ingresos a la empresa. | Los ingresos generados por periodo. | 5 mdp anuales. | 10 mdp anuales. | 20% | Trimestral | Ingresos en el periodo (-) Ingresos en el periodo el año anterior=Aumento de ingresos | Dirección | Promover y dar seguimiento a estrategias. |
| Financiera | Crear valor para los accionistas. | Incremento de la utilidad. | 1 | 1.25 | 50% | Trimestral | Ingresos (-) Gastos | Departamento administrativo. | Reducir los gastos de operación mediante la implementación de un sistema de Desarrollo Organizacional. |
| Financiera | Posicionar a la empresa en el mercado de la industria de la construcción de Cajeme. | Aumento en cartera de clientes. | 5 | 10 | 50% | Trimestral | N/A | Dirección | Ingresar a nuevos mercados buscando oportunidad de participación. |
| Perspectiva del Cliente | Cumplir con la calidad establecida de los trabajos. | Garantías ejercidas por el cliente. | 1 | 0 | 0% | Anual | N/A | Departamento técnico. | Capacitar al personal en labores de supervisión de los trabajos. |
| Perspectiva del Cliente | Ofrecer precios competitivos | Contratos obtenidos por ofrecer un precio o propuesta competitiva. | 4 | 10 | 25% | Anual | Contratos obtenidos (-) Contratos del año pasado= | Departamento técnico. | Hacer alianza con proveedores para poder brindar un mejor precio a nuestros clientes. |
| Perspectiva del Cliente | Cumplir con los tiempos de entregas de proyectos. | Multas o deducciones por retraso de obra. | 1 | 0 | 0% | Mensual | Avance programado (-) Avance Real = | Departamento técnico. | Controlar de mejor manera los suministros y entrega de los proveedores. |
| Perspectiva Interna | Licitación de obras de edificación de dependencias estatales y municipales | Licitaciones elaboradas directamente por la empresa. | 0 | 100% | 50% | Semestral | N/A | Departamento técnico. | Capacitar al personal para la elaboración de licitaciones. |
| Perspectiva Interna | Crear alianza con principales proveedores. | Número de alianzas logradas con distribuidores y/o fabricante directamente | 4 | 8 | 50% | Trimestral | N/A | Departamento administrativo. Compras. | Solicitar créditos a proveedores y establecer acercamiento con ellos. |
| Perspectiva Interna | Ser miembro activo de la CMIC. | Número de asistencia a eventos y reuniones. | 0 | 2 | 50% | Mensual | NA | Dirección | Asistir a eventos, capacitaciones y reuniones para estar al tanto de la industria de la construcción, que proyectos o licitaciones están en puerta. |
| Perspectiva Interna | Reducir cantidad de garantías por medio del aseguramiento de la calidad. | Número de incidentes en trabajos por proyectos. | 0 | 0 | 0% | Semanal | N/A | Departamento técnico. | Elaborar un reporte de control de contingencias o riesgos para mitigar todo aquello que pueda generar una falla. |
| Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo | Capacitar al personal en general. | Número de personas que recibieron capacitación. | 3 | 15 | 50% | Semestral | N/A | Dirección | Solicitar capacitaciones de las distintas cámaras industriales como la cmic, que ofrece cursos interesantes. |
| Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo | Realizar juntas organizacionales para el seguimiento del desarrollo organizacional. | Cantidad de juntas para ver temas de Proyectos y Desarrollo de la empresa. | 0 | 2 | 0% | Mensual | N/A | Dirección | Asistir y evaluar cada una de las iniciativas de la planeación y proyectos de la empresa. |
| Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo | Evaluar proyectos realizados para crear el benchmark de la empresa. | Numeros de evaluaciones de proyectos evaluados. | 0 | 4 | 20% | Trimestral | N/A | Departamento técnico. | Elaborar reporte de obras terminadas de lecciones aprendidas, de aspectos y sucesos destacados en la elaboración de proyecto. |

4.1.3.5 Propuesta de implementación de la metodología

Como punto final se realizó la propuesta de implementación de la metodología de Balanced Score Card para la empresa Contorno Desarrollo S. A. de C.V., la cual se elaboró mediante el software MS Project, en el cual se introdujeron cada una de las actividades de cada perspectiva, posteriormente, se consideraron fechas tentativas para su implementación y seguimiento de las iniciativas en un tiempo determinado por tres años, como se muestra en el Diagrama de GANTT en la figura 14.

DIAGRAMA DE GANTT
CONTORNO DESARROLLO S.A. DE C.V.

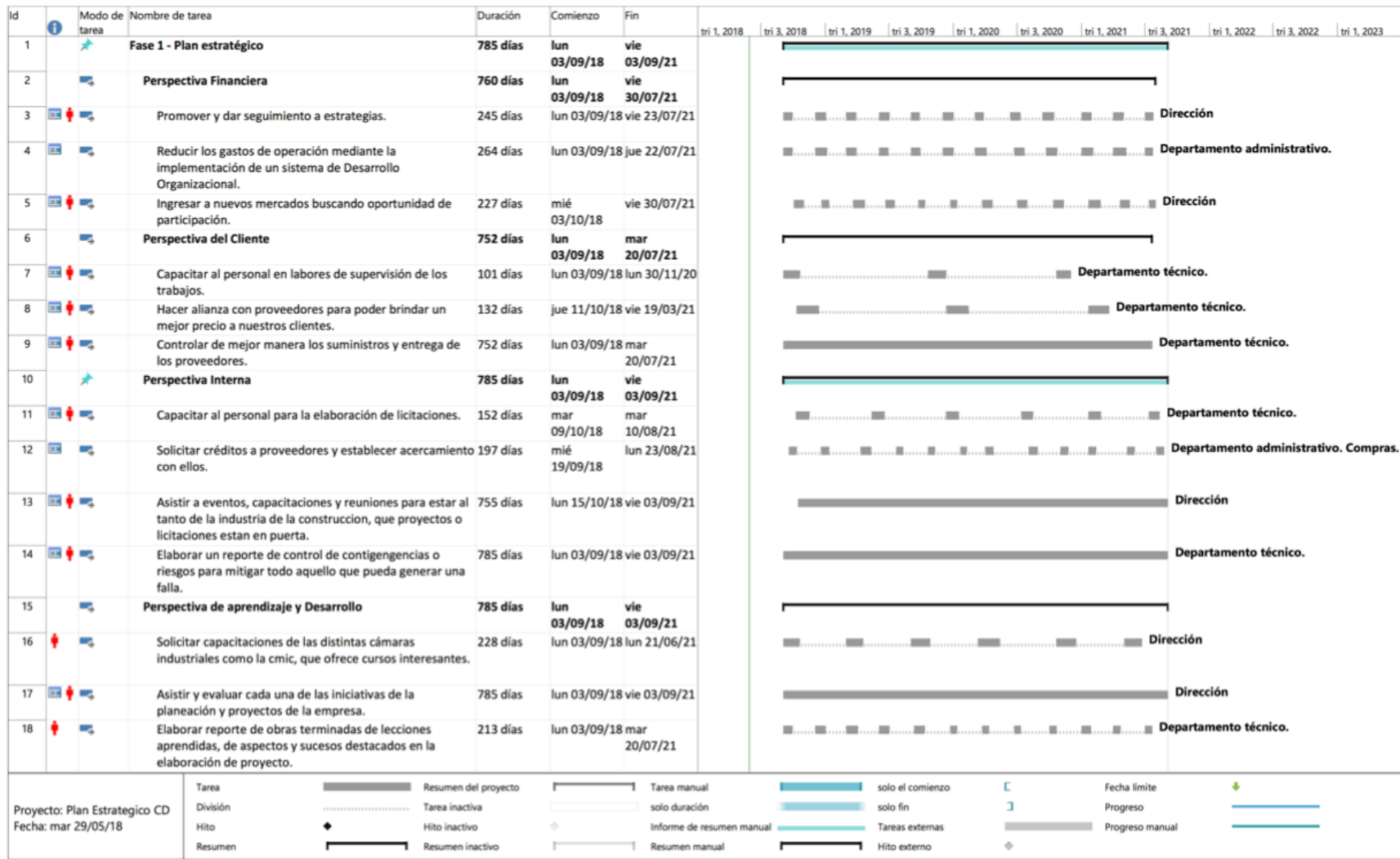


Figura 14. Diagrama de Gantt BSC Contorno Desarrollo.

4.2 Discusiones

Para llevar a cabo el contenido de este modelo de planeación estratégica se llevó a cabo una investigación bibliográfica extensa de diferentes autores como Fuentes, B. (2003), Hernández, S. (2006), López, M. (2012), Kaplan R.; Norton, D. (2001), etc. Quienes presentan información muy similar y que sustenta el contenido presentado en este modelo de planeación que toma la Metodología de Balanced Scorecard, influyendo algunas de sus opiniones para personalizar el contenido de este modelo propuesto, varios puntos se destacaron como:

Arranz (1995), al decir que una empresa no puede imprudentemente arriesgar su nave por mares procelosos y vientos contrarios sin estudiarlos, sin saber cómo responderá el barco y la tripulación: tiene que prepararse, trazar rutas, allegarse de pertrechos. Por lo tanto, se concuerda con lo antes mencionado, ya que es importante tener una empresa con la mira firme y la seguridad de saber lo que es y hacia dónde se dirige. Y de igual manera Stoner et al., (1996), dice que: ¡la planificación es fundamental!

Por otra parte, se concuerda con que es una necesidad que las empresas demandan planear su futuro, ya que se considera un ejercicio que se debe estar realizando constantemente para superar y sobresalir ante las adversidades que el entorno a la misma presenta, como pudieran ser las crisis, la competencia en la industria, etc., como lo menciona Arranz (1995), la gran competencia que actualmente hay entre las empresas que disputan un mercado está obligando a éstas a buscar formas de mejor administrar sus negocios. Una de ellas es trabajar con alta calidad, otra orientar el desarrollo de la empresa.

Es importante tener en cuenta que este modelo propuesto de Planeación Estratégica basada en el Balanced Scorecard, es un primer paso ya que, todo el esfuerzo y el trabajo para el logro de objetivos y metas establecidas se logrará a través de la implementación, lo que significa llevarlo a cabo y llevar un control y

monitoreo de todos los sucesos ante los panoramas que la empresa pueda presentar en su futuro, esto se logra a través del Tablero de Control propuesto.

Este modelo puede ser de gran utilidad ya que brinda diferentes alternativas para alcanzar la visión, pero no significa que, el modelo propuesto en este trabajo sea el ideal, ya que al paso del tiempo la empresa se ve en un entorno cambiante el cual no asegura como se previsualizó. Por lo tanto, esta herramienta debe ser actualizada constantemente en su implementación, para evaluar la dirección del camino que la empresa toma a través del tiempo.

Por último, es importante mencionar que la herramienta propuesta, integra a todo el recurso humano en su participación, por lo que será de mucha importancia crear la sinergia y la alineación de la estrategia para llevar a cabo su implementación para buenos resultados.

Gracias a la aportación de los diferentes autores, se obtuvo la información necesaria para la elaboración de esta propuesta de Modelo de Planeación Estratégica basada en Balanced Scorecard, para la empresa Contorno Desarrollo S.A. de C.V.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo muestra las conclusiones que se obtuvieron tras la elaboración de la propuesta de modelo de planeación estratégica para la empresa Contorno Desarrollo, de tal manera que se concluyó que la propuesta será útil para la organización, así como las recomendaciones que deben seguir para el logro de los objetivos establecidos.

5.1 Conclusiones

En base a los resultados obtenidos en la elaboración de esta propuesta de metodología de planeación estratégica basada en Balanced Scorecard, se puede concluir que es una herramienta de gran importancia para la dirección de la empresa Contorno Desarrollo S.A. de C.V., ya que, a través de esta herramienta se puede definir el destino al que la empresa quiere llegar, y la manera de cómo lograr llegar a él.

Para dar cumplimiento al objetivo general se fueron desarrollando uno a uno los objetivos específicos, donde;

- Se realizó la recolección de datos entrevistas y análisis, se propuso a la empresa un cambio en su estructura que mejore su funcionalidad, la que se refleja en el organigrama propuesto, además fue necesario definir la misión y visión con la cual no contaba la empresa, beneficiando de la manera que tiene una propuesta de la meta a alcanzar.
- También se definió su cadena de valor, la cual fue de mucha utilidad para administrar su proceso principal, y define la manera en que la empresa adquiere sus recursos financieros.
- Se obtuvo una evaluación de la empresa de ambos ambientes, tanto interno como externo.
- Se analizaron los puntos débiles de la empresa y los fuertes, para poder contrarrestar y estar preparados para los fenómenos externos que pueda presentar en un futuro.
- Se crearon estrategias en base a los análisis externo e interno, y las fuerzas y debilidades de la empresa, para lograr llegar a la meta mediante las iniciativas que ayudarán al director a tomar decisiones en la marcha del plan estratégico presentado.

Con lo anteriormente desarrollado se beneficiará a la empresa al estar en desarrollo constante mediante la evaluación de sus procesos y proyectos, como también al gestionar y monitorear el plan estratégico propuesto. La propuesta del mapa estratégico brindará un mejor entendimiento de la estrategia a implementar.

Como conclusión referente al proyecto se tiene que se cumplió con el objetivo general de realizar una propuesta de modelo de planeación estratégica para la empresa Contorno Desarrollo S.A. de C.V. de Ciudad Obregón, Sonora, mediante la tecnología de Balanced Scorecard impulsada en sus cuatro perspectivas, que consideró la elaboración de un diagnóstico de marco estratégico que contempla el análisis interno y externo de la empresa, también; la identificación de la cadena de valor, la elaboración de la estrategia, que contempla el análisis de la Matriz FODA, posteriormente la elaboración del mapa de estrategias, el tablero de control y el diagrama de Gantt.

Dicha propuesta de modelo de planeación estratégica servirá para la alineación de los recursos e impulsar al equipo de trabajo hacia el logro de objetivos y cumplir la meta establecida mediante la misión y visión de la empresa. También ayudará a la empresa a dar el siguiente paso para su desarrollo organizacional para hacer más eficiente a la organización.

La planeación estratégica es una herramienta esencial para las empresas ya que a través de ella se definen las metas a alcanzar y los caminos a seguir, brindando la alineación de los recursos de la organización, para el entendimiento de la visión y el valor con el que cuenta la empresa, para desempeñar y desarrollar el trabajo de tal manera que los aportes individuales que generen ayuden a convertir esa visión en una realidad, en un cierto determinado tiempo.

Cuando en una empresa no se da la sinergia entre el personal que labora en esta, surgen problemas como el mal entendimiento de la estrategia, elaboración de trabajos duplicados, dirigirse rumbo a un camino diferente a la estrategia, y una serie de cosas que crean fricción en los empleados, creando ambientes de trabajo pesado, por tal motivo la alineación es indispensable para el cumplimiento de los objetivos.

5.2 Recomendaciones

Después de la realización de dicha investigación se pudo ver que elegir la estrategia adecuada para que la organización alcance a lograr su visión y sus objetivos, es de por sí un primer paso complicado, es por ello que se recomiendan los siguientes puntos:

- Se le recomienda a la empresa dar a conocer el plan estratégico a los miembros de la empresa, con el fin de crear compromiso en todos los trabajadores de Contorno Desarrollo, además de tener en claro la visión de la organización, ya que, a partir de ella se traduce el Balanced Scorecard, de tal manera que la creación de la estrategia lleve arraigada la visión, para que sea de fácil entendimiento para toda la organización.
- También se debe tener en mente que la planeación estratégica ideal está diseñada para adaptarse al cambio y tener alternativas a diversos escenarios a los que se puede enfrentar la organización, porque muchas de las veces, la estrategia no resulta como se planea.
- Estar preparado para iniciar el proceso, ya que de esta manera se pueden abordar todas las necesidades de forma clara y poder identificar los factores que realmente impulsan o afectan a las estrategias para llevarlas a cabo.

Dicho lo anterior es necesario recomendar que al momento de implementar las estrategias se debe tener en cuenta que todas las iniciativas generadas tienen que estar siendo monitoreadas constantemente, ya que, a través del monitoreo se debe evaluar si la estrategia va tomando el camino establecido con anterioridad, de lo contrario se deberán gestionar las decisiones correspondientes para poner en la dirección adecuada a la estrategia y poder alcanzar las metas previamente establecidas.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario para negocios de Procesos.

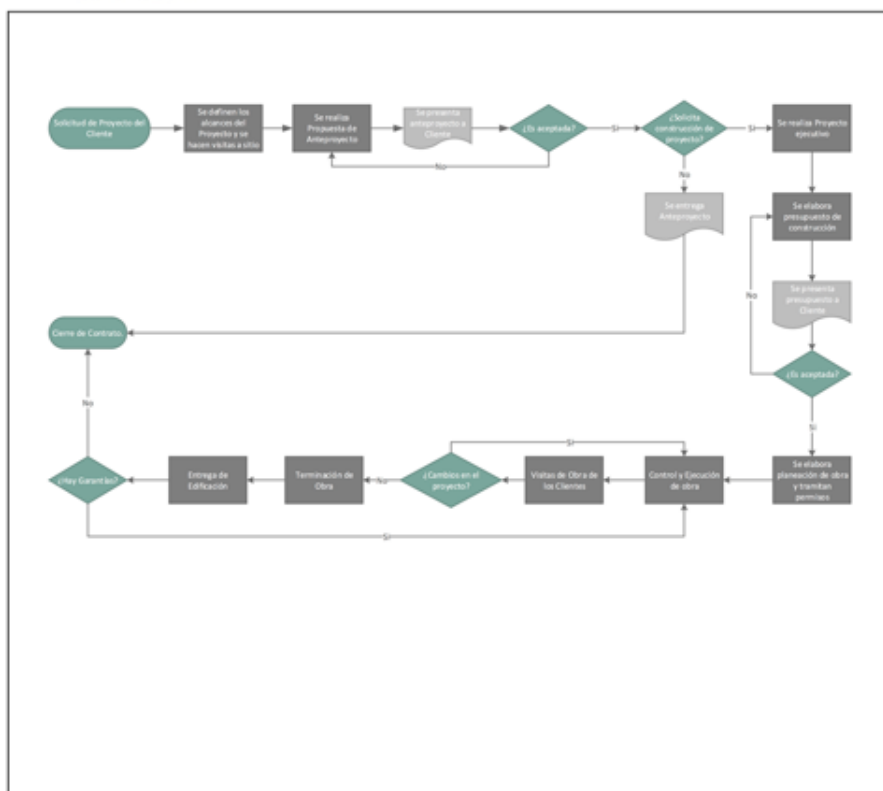
Cuestionario para el diagnóstico del negocio Procesos

| | |
|-----------------|----------------------------------|
| Fecha: | 13 MARZO 2018 |
| Equipo: | FERNANDO SOTO ORDUÑO |
| Empresa: | CONTORNO DESARROLLO S.A. DE C.V. |

1. PROCESOS

1.1 Definición

1.1.1 Haga un diagrama del flujo de procesos, incluyendo agentes externos y sistemas involucrados.



1.1.2. ¿Cuáles de estos procesos considera críticos?

Los procesos críticos que se identifican son la el Control de la obra, ya que es donde se gestiona todos los procesos para lograr cumplir con lo establecido en el contrato y con las calidades establecidas en el alcance, como también son los procesos que involucran muchas personas y la comunicación deber ser muy eficaz, por otro lado la el otro proceso crítico es la entrega de la obra, ya que es donde el cliente debe estar satisfecho con la obra realizada para poder realizar la entrega y cerrar contrato.

1.1.3. ¿Cuáles son los principales problemas, consecuencias y oportunidades en cada proceso?

| Proceso | Problemas | Consecuencias | Oportunidades |
|-------------------------------|---|--|---|
| 1 Control y Ejecución de Obra | No se lleva un programa de gastos o flujo de efectivo | Se generan retardos en los procesos de pago de nominas y muchas veces no se cuenta con el dinero | Mayor control de la obra y del flujo de efectivo eliminando incertidumbres. |
| 2 | | | |
| | | | |
| | | | |

Procesos*1.1.4. ¿Cuáles son los requerimientos de cada proceso?*

| Proceso | Requerimientos | Observaciones |
|--|--|---|
| (Control de Obra) Elaboración de Nominas de Destajos | Cantidades de obra realizada Captura de nominas | No se lleva una proyeccion o reportes de flujo de dinero de obras, para preveer un poco el descontrol de nominas. |
| (Control de Obra) Ordenes de compra | Cotización de materiales Captura de solicitud Aprobación de solicitud. | No se realizan correctamente las cotizaciones ya que la realiza la recepcionista, en vez de un supervisor de obra. |
| (Control de Obra) Administración de gastos por obra | Concentrados de gastos de: Mano de Obra Materiales Operacion | El area contable no administra las obras por los diferentes tipo de gastos para poder realizar un analisis final de obra y realizar la mejora continua. |
| (Control de Obra) Administracion de calendarios de trabajadores | Listado de Pendientes Calendario Virtual o fisico | Ningún área de la empresa programa sus actividades. |
| (Control de Obra) Check list de pendientes | Block de Notas o Check list Digital de pendientes | Ningún área lleva un control de pendientes por realizar. |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

1.1.5. ¿Qué grado de soporte proporciona la tecnología a los procesos?

| Proceso | Sistema(s) | Soporte | | |
|---|---|---------|-------|------|
| | | Alto | Medio | Bajo |
| (Control de Obra) Elaboración de Nominas de Destajos | *Paquetes de Office * Servidor de archivos Compartidos | X | | |
| (Control de Obra) Ordenes de compra | *Paquetes de Office *Servidor de archivos Compartidos * Telefonía | X | | |
| (Control de Obra) Administración de gastos por obra | *Paquetes de Office | X | | |
| (Control de Obra) Administración de calendarios de trabajadores | * Calendario Virtual | | | X |
| (Control de Obra) Check list de pendientes | * Block de Notas | | | X |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Procesos

1.1.6. En la actualidad, ¿Existe una definición de los procedimientos de trabajo donde pueda consultarse la forma de desarrollar las actividades?

- No existen Existen pero no están documentados Existen y están documentados pero se encuentran desactualizados Existen y se aplican a la situación actual

1.1.7. ¿Cuál es la periodicidad con la que se revisan y actualizan los procedimientos de la empresa?

- Eventual Anual Tres años Sexenal Otro
NUNCA _____

1.1.8. ¿Cree usted que los procesos de la empresa pueden mejorarse a través de una reducción de actividades?

- No No lo sé Sí

1.1.9. ¿Cree usted que pueden mejorarse utilizando tecnología?

- No No lo sé Sí

1.1.10. Dentro de su área, ¿se lleva a cabo alguna iniciativa de optimización de actividades o procedimientos?

- No No lo sé Sí

Especifique

1.1.11. ¿Considera que los procesos actuales son acordes con la tecnología?

- No No lo sé Sí

1.1.12. ¿Cree usted que en el futuro haya cambios en su área que provoquen cambios en sus procedimientos y políticas?

- No
 No lo sé
 Sí

Especifique

Si porque no hay procesos establecidos ni documentados para realizar cierta actividad específica, existen formatos para la elaboración de ciertos procedimientos, y no están documentados y cada quien los utiliza a su modo.

1.2 Ejecución y Administración

1.2.1 Especifique algunas métricas para cada proceso:

| Proceso | Métrica | Descripción | Costo aproximado |
|--------------------------------------|------------------|--|------------------|
| 1 Elaboración de Nominas de Destajos | Tiempo / Semanal | Visitar obra medir avance y capturarlo y multiplicar por destajo, generar recibo de destajo, actualizar trabajos pagados y archivarlo. | 8 hrs |
| 1 Ordenes de compra | Tiempo / Diario | Cotizar material por telefono, realizar OC, pasarla para su aprobación, solicitar material. | 20 min |
| 1 Administración de gastos por obra | Tiempo / Diario | Llevar un concentrado de gastos en una hoja de calculo por obra, donde se capturen los gastos de M.O. , Material y Operación asignar. | 1 hora |
| 2 Administración de calendario | Tiempo / Diario | Determinar una hora de elaboración, donde se revise, programe y se lleve a cabo su ejecución. | 30 min |
| 3 Check list de pendientes | Tiempo / Diario | Anotar cada pendiente que surge en una lista. | 5 min |

1.2.2 ¿Cuáles son las áreas de la organización que participan en el proceso?

| Proceso | Unidades organizacionales |
|------------------------------------|--|
| Elaboración de Nominas de Destajos | Área de Proyectos (Técnica) |
| Ordenes de compra | Área de Proyectos (Técnica) / Área Administrativa / Gerencia |
| Administración de gastos por obra | Área Administrativa |
| Administración de calendario | Área de Proyectos (Técnica) / Área Administrativa / Gerencia |
| Check list de pendientes | Área de Proyectos (Técnica) / Área Administrativa / Gerencia |
| | |

1.3 Evaluación

1.3.1. ¿Existen mecanismos que permitan medir el desempeño de sus procesos?

- No Sí, pero no son formales Sí

En caso de que existan, anexar información.

Anexo 2: Cuestionario para negocios de Organización.

Cuestionario para el diagnóstico del negocio Organización

| | |
|-----------------|----------------------------------|
| Fecha: | 15 MARZO 2018 |
| Equipo: | FERNANDO SOTO ORDUÑO |
| Empresa: | CONTORNO DESARROLLO S.A. DE C.V. |

2. ORGANIZACIÓN

2.1 Estructura organizacional

2.1.1. Considera que la estructura organizacional es:

| | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Incorrecta | <input checked="" type="radio"/> Correcta |
| ¿Por qué? Es una estructura sólida que funciona de manera adecuada, la comunicación se da de manera natural y no se entorpece el funcionamiento de dicha estructura. | |

2.1.2. ¿Cómo considera la estructura organizacional?

| | |
|--|--------------------------------|
| <input checked="" type="radio"/> Plana | <input type="radio"/> Profunda |
| Ya que es una empresa pequeña y no hay muchos niveles en su estructura, lo cual, facilita la comunicación de los niveles con la dirección. | |

2.1.3. La frecuencia con la que el organigrama sufre cambios es:

| | | | | |
|--|----------------------------|-------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| <input checked="" type="radio"/> Muy baja | <input type="radio"/> Baja | <input type="radio"/> Regular | <input type="radio"/> Alta | <input type="radio"/> Muy alta |
| Realmente no sufre cambios, si no, al poco crecimiento que ha tenido se ha agregado elementos a la estructura. | | | | |

2.1.4. ¿Con qué frecuencia hay rotación de personal en las áreas?

| | | |
|--|-------------------------------|----------------------------|
| <input checked="" type="radio"/> Baja | <input type="radio"/> Regular | <input type="radio"/> Alta |
| Se da en los niveles inferiores por mejores ofertas laborales. | | |

2.2 Cultura

2.2.1. Indique los porcentajes aproximados de la edad promedio del personal de cada área.

| Área | < 25 | 25 a 35 | 36 a 45 | > 45 |
|------------------------------|------|---------|---------|------|
| Gerencia. | | | | X |
| Área administrativa. | | | X | |
| Área técnica y de Proyectos. | | X | | |
| Área construcción (Campo) | | X | X | X |
| | | | | |
| | | | | |

2.2.2. ¿Cómo considera la actitud del personal para el trabajo en grupo?

| | | | |
|---|------------------------------|--|----------------------------------|
| <input type="radio"/> Renuente | <input type="radio"/> Escasa | <input checked="" type="radio"/> Accesible | <input type="radio"/> Entusiasta |
| Es accesible, mas no se llega al punto del entusiasmo por que no hay motivación | | | |

2.2.3. ¿Cómo considera que es, en general, el desempeño del personal de La empresa?

| | | | | |
|---|----------------------------------|--|-----------------------------|---------------------------------|
| <input type="radio"/> Muy deficiente | <input type="radio"/> Deficiente | <input checked="" type="radio"/> Regular | <input type="radio"/> Bueno | <input type="radio"/> Muy bueno |
| Por las mismas razones anteriores, el desempeño de los empleados es regular ya que no hay motivación y no sienten el compromiso de dar el máximo. | | | | |

2.3 Capacitación

2.3.1. ¿Con qué periodicidad se lleva a cabo la Detección de Necesidades de Capacitación en La empresa?

| | | | | |
|---|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| <input checked="" type="radio"/> Nunca | <input type="radio"/> Eventualmente | <input type="radio"/> Anual | <input type="radio"/> Sexenal | <input type="radio"/> Otro |
| Especifique | | | | |
| No se llevan a cabo estas practicas, ya que es una empresa nueva y de tamaño pequeño y no le daban importancia a las DNC. | | | | |

2.3.2. ¿Cómo detecta las necesidades de capacitación de su personal?

| |
|---|
| <input type="radio"/> De acuerdo a una currícula o plan de vida y carrera del puesto |
| <input type="radio"/> A través de cuestionarios o encuestas |
| <input type="radio"/> Por la evaluación de desempeño del personal |
| <input type="radio"/> Por observación |
| <input checked="" type="radio"/> Otra |
| Especifique |
| No se lleva un proceso de detección, estas se descubren al paso que surge la necesidad, cuando ya se necesita cierto conocimiento de cualquier área, es ahí cuando nace la detección. |

2.3.3. ¿Se cuenta actualmente con un programa de capacitación para el personal de La empresa?

| | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No |
|--------------------------|-------------------------------------|

2.4 Evaluación

2.4.1. ¿Existen instrumentos de medición implantados con los cuales determine la productividad del personal?

| | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> Si | <input checked="" type="radio"/> No |
|--------------------------|-------------------------------------|

2.4.2. Si existen, ¿Son adecuados?

Si No

2.4.3. Si no existen, ¿Cómo mide la productividad?

| |
|--|
| <input checked="" type="radio"/> No se mide |
| <input type="radio"/> Visualmente |
| <input type="radio"/> Mediante el cumplimiento de las metas del área |
| <input type="radio"/> Otro |
| Especifique |
| No se cuenta con mediciones de productividad. |
| |
| |

Anexo 3: Cuestionario para negocios de Tecnología.

Cuestionario para el diagnóstico del negocio
Tecnología

| | |
|-----------------|----------------------------------|
| Fecha: | 20 MARZO 2018 |
| Equipo: | FERNANDO SOTO ORDUÑO |
| Empresa: | CONTORNO DESARROLLO S.A. DE C.V. |

3. TECNOLOGÍA

3.1 Estrategia y procedimientos

¿Existe un plan estratégico de sistemas? Describa sus características

| |
|---|
| No se cuenta con un plan estratégico de sistemas. |
| |
| |
| |
| |

¿Está definida una metodología para el desarrollo e implantación de sistemas? Describa sus fases y características

| |
|--|
| No se tiene metodología para el desarrollo e implementación de sistemas. |
| |
| |
| |
| |

¿Tiene la compañía procedimientos establecidos para la adquisición de nueva tecnología? Descríbalos

| |
|--------------------------------------|
| No cuenta con dichos procedimientos. |
|--------------------------------------|

Pág. 1

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

¿Tiene la compañía procedimientos establecidos para la administración de la seguridad de la información? Describalos

| |
|--------------------------------------|
| No cuenta con dichos procedimientos. |
| |
| |
| |
| |

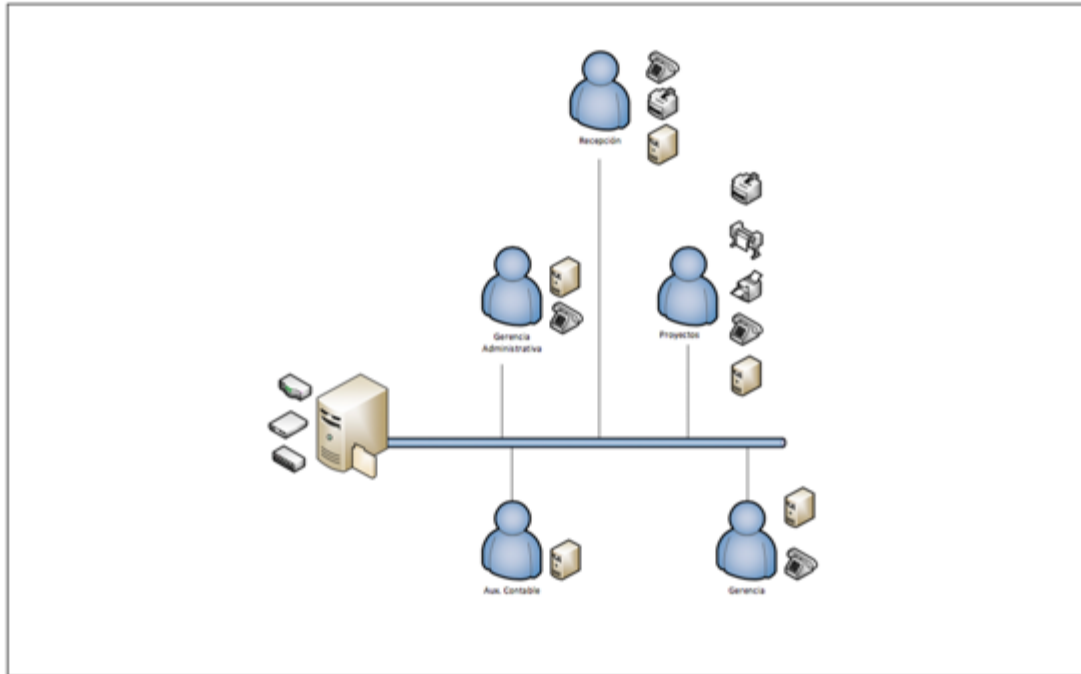
4.2 Evaluación de las plataformas tecnológicas

Describe las diferentes plataformas tecnológicas existentes como Main frames, Servidores Unix o NT, PC, Redes LAN o WAN:

| Nombre | Marca | Cantidad | Características (Origen de adquisición, función actual, ubicación, usuarios) | Procesos que soporta | Áreas a las que alcanza |
|---------------|-------|----------|---|---|--|
| Servidores NT | HP | 1 | <ul style="list-style-type: none"> * El servidor tiene la función de uso compartido dentro de la organización. * Todos los usuarios (personal de oficina) tienen acceso a él, con permiso de lectura y escritura. * Aloja programas de contabilidad SuperConta, donde lo opera la Auxiliar Contable. * Se encuentra en el área administrativa en unas repisas. | <ul style="list-style-type: none"> * Base de datos * Ordenes de compra * Nominas * Disco Compartido | <ul style="list-style-type: none"> * Gerencia. * Técnica y Proyectos. * Administración. |
| Redes LAN | N/A | 1 | <ul style="list-style-type: none"> * Cuenta con canalizaciones ocultas en muro y salidas en muro con dos entradas para red, no se implementa un proyecto especializado para dicha red. * Fallas constantes con ciertos puertos en la red. * Se pierde comunicación constante con impresoras. * Hay conexiones improvisadas, que implementan switches. * El patch panel utilizado en la red es de 24 patches, no es suficiente. | <ul style="list-style-type: none"> * Transferencia de Datos * Comunicación externa e interna. * Acceso a Internet. | <ul style="list-style-type: none"> * Gerencia. * Técnica y Proyectos. * Administración. |

4.3 Evaluación de las aplicaciones

Haga un diagrama que muestre la integración de todos los sistemas de la empresa



4.4 Impacto de la tecnología en el negocio

¿Cómo considera la infraestructura tecnológica con la que cuenta actualmente?

- Insuficiente Completa Excesiva

La calidad de la infraestructura tecnológica con la que cuenta actualmente es:

- Muy mala Mala Regular Buena Muy buena

¿Cuáles son los factores principales que dificultan la implantación de nuevas tecnologías en la organización?

- Falta de presupuesto
 Falta de mecanismos para la evaluación de la tecnología
 Falta de personal capacitado para el uso de nuevas tecnologías
 Innecesaria por la naturaleza del trabajo
 Otros

¿Qué tanto este negocio requiere contar con información en tiempo real?

| | | |
|--|--|-----------------------------|
| <input type="radio"/> Poco | <input checked="" type="radio"/> Regular | <input type="radio"/> Mucho |
| Especifique. <u>Algunos datos que se deben reportar a las gerencias deben estar actualizados, como son los cash reports, cashflows, y avances de obra, etc. semanalmente</u> | | |

¿Existen fuentes de información, externas a la empresa, que sean de utilidad? ¿Cuáles son?

| |
|---|
| <u>Existen sistemas integrados, los cuales permiten la captura de datos, y la creación de procesos que ayuden a tener la información al día, como son los sistemas enterprice de microsoft, y google.</u> |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

4.5 Impacto de las aplicaciones y herramientas informáticas

¿Qué tan importantes considera las herramientas y aplicaciones informáticas para el desarrollo de las actividades en la organización?

- Irrelevantes Medianamente Indispensables

¿Con qué herramientas y/o aplicaciones informáticas cuenta actualmente?

- | | |
|---|---|
| <input checked="" type="radio"/> Procesadores de textos | <input type="radio"/> Sistemas hechos a la medida |
| <input checked="" type="radio"/> Hojas de cálculo | <input type="radio"/> Sistemas de información ejecutiva |
| <input checked="" type="radio"/> Paquetes gráficos | <input type="radio"/> ERP |
| <input checked="" type="radio"/> Correo electrónico | <input type="radio"/> Otras |

¿Cuáles de éstas considera necesarias para la organización?

- | | |
|---|--|
| <input checked="" type="radio"/> Procesadores de textos | <input checked="" type="radio"/> Sistemas hechos a la medida |
| <input checked="" type="radio"/> Hojas de cálculo | <input type="radio"/> Sistemas de información ejecutiva |
| <input checked="" type="radio"/> Paquetes gráficos | <input type="radio"/> ERP |
| <input checked="" type="radio"/> Correo electrónico | <input checked="" type="radio"/> Otras |

¿Cómo califica el apoyo que tiene actualmente de las herramientas y aplicaciones informáticas?

- Muy malo Malo Regular Bueno Muy bueno

Cuestionario para el diagnóstico del negocio
Tecnología

Cómo califica el soporte que obtiene actualmente de las herramientas y aplicaciones informáticas, de acuerdo a:

| | Muy malo | Malo | Regular | Bueno | Muy Bueno |
|-----------------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Tipo de información | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Oportunidad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Precisión | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Costo | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Consistencia | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Facilidad de uso | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> |
| Claridad de presentación | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cobertura a sus operaciones | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| | | | | | |
| | | | | | |

¿Cree usted que incorporar aplicaciones y herramientas informáticas podrían ocasionar resistencia?

| | | |
|---|--|--------------------------|
| <input type="radio"/> No | <input checked="" type="radio"/> Un poco | <input type="radio"/> Sí |
| Por qué | | |
| Los empleados no están preparados para trabajar con herramientas mas específicas y son personas de cierta edad, que posiblemente se nieguen a aprender. | | |

¿Cómo cree usted que podrían reducirse los riesgos y controlarse la resistencia al cambio por la incorporación de aplicaciones para apoyar el trabajo diario?

| |
|---|
| <input checked="" type="radio"/> Con patrocinio de los niveles directivos, enfatizando los beneficios |
| <input type="radio"/> Con capacitación del personal |
| <input type="radio"/> Con cambios del personal |
| <input type="radio"/> Con imposición |
| <input type="radio"/> Otro |
| |

BIBLIOGRAFÍA

ALTAIR CONSULTORES, S.R.L., (2005), “Cuadro de mando integral”, Revista Economía No. 3, número 150, España.

Álvarez, M.; Chávez, M.; Moreno, S. (2009). El Balanced Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica. El Buzón de Pacioli, Artículos Edición 66.

Arranz, A. (1995). Planeación Estratégica Integral. México: Editorial IICEE.

Ayala, M. (2011). Balanced Scorecard: Importancia en los sistemas de calidad. Ensayo para obtener el título de Administrador de Empresas. Bogotá: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada.

Consultores en Competitividad. (2018). *Tablero de Control Gerencial*. Recuperado de http://www.uvico.mx/elearning/cursos/CEN_DAR_TCG/recursos/actividades/manual.pdf

Fuentes, B. (2003). Un modelo de Planeación Estratégica orientada a resultados a través de BSC: El caso de San Luis Potosí. *Club Tablero de Comando*. Recuperado el 21 de febrero de 2018 de <http://www.unicauca.edu.co/docs/columna/planeacionestrategica.htm>

Goodstein, L.; Nolan, T.; Pfeiffer, J. (1998). 1ra. Edición Traducida: Planeación Estratégica Aplicada. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, S. (2006). 4ta. Edición: Introducción a la Administración. Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia. México: Mc Graw Hill.

Kaplan R.; Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. USA: Harvard Business School.

Kaplan R.; Norton, D. (2001). 2da. Edición: Balanced Score Card. USA: Editorial Gestión 2000.

López, M. (2012). Planeación Estratégica. Un Pilar en la Gestión Empresarial. El Buzón de Pacioli, Ensayos Edición 81.

Participantes Diplomado Finanzas, (2005). Síntesis del Libro The Balanced Score Card de Robert Kaplan y David Norton. Venezuela: Facultad de ciencias económicas y sociales de la Universidad de Carabobo.

Stoner, J.; Freeman, E.; Gilbert Jr., D. (1996). 6ta. Edición: Administración. México: Editorial Prentice Hall - Pearson - Addison Wesley Longman.

Torrez, Z. (2014). 1a. Edición Ebook: Administración Estratégica. México: Editorial Patria.