



**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E  
INFORMATICA**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y  
GESTIÓN EMPRESARIAL**

**TESIS DE GRADO  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERO  
COMERCIAL**

**TEMA:**

**DISEÑO E IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE INFORMACION DE  
GESTION APLICANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) O  
(BALANCED SCORE CARD (BSC)) PARA LAS PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS (PYMES) DE LA CIUDAD DE BABAHOYO,  
LOS RIOS.**

**POSTULANTE:**

**Mirla Patricia Quinto Rosado**

**DIRECTOR:**

**Ing. Franklin Morales Reyna**

**LECTOR:**

**Ing. José María Nivelá Icaza**

**AÑO: 2012**

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS: Por haberme dado la vida y a la vez la oportunidad para culminar mis estudios, permitirme seguir adelante con mis estudios.

**A mis padres Sr. Alfredo Quinto Rosero y Sra. Amelia Rosado Haro** por brindarme su apoyo y confianza para de esta manera culminar mis estudios y así obtener un título.

A mis hermanos MANUEL Y CRISTHIAN QUINTO ROSADO, por su cariño, comprensión, respaldo y sobre todo sus buenos consejos.

AL DIRECTOR DE TESIS: Por brindarme su ayuda, su atención y tener mucha paciencia en la supervisión del cronograma de actividades y el correcto seguimiento a los temas investigados.

AL LECTOR DE TESIS: Ya que con su profesionalismo y esmero, realizó la gran labor de corregir y lograr una adecuada estructura para la conformación de los temas de tesis.

A LA UNIVERSIDAD: Por haberme brindado y aportado con todo el conocimiento correspondiente para mi carrera como profesional.

A mis compañeras Ing. MAYRA LOMBEIDA NARANJO, y en especial a la Ing. CAROLINA TUTIVEN IZURIETA, por haberme brindado su apoyo, y colaboración e incentivado a culminar mi TESIS, sobrellevando los beneficios y desmanes que se han presentado.

**Mirla Patricia Quinto Rosado**

## **DEDICATORIA**

Esta breve reseña está a la persona más importante de mi vida

A mi querida y abnegada madre Sra. Amelia Rosado Haro, que con su apoyo, perseverancia y esfuerzo me ha sabido guiar por el camino del bien, del cual se ha dedicado mucho por darme los estudios, con el anhelo de verme convertida en una profesional, por eso siempre se lo dedicaré y se lo agradeceré.

**Mirla Patricia Quinto Rosado**

## **DECLARACION DE RESPONSABILIDAD**

Los resultados, conclusiones y recomendaciones de esta tesis son de exclusiva responsabilidad de su autora.

**Mirla Patricia Quinto Rosado**

## INDICE GENERAL

	<b>Pagina</b>
Introducción	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA	3
1.1.Situación problemática	4
1.2. Formulación del problema.	
1.3. OBJETIVOS	6
1.3.1. Objetivo general	6
1.3.2. Objetivos específicos	6
1.4. Justificación	7
1.5. Limitación de la investigación	9
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes de Investigaciones Anteriores	10
2.2. Ubicación del sector donde va a realizar la investigación	13
2.3. Variables de Estudio.	26

2.3.1. Variables dependientes	26
2.3.2. Variable Independiente	27
2.4. Definición de términos	28
2.5. Hipótesis	32
2.5.1. Hipótesis General	32
2.5.2. Hipótesis Especifica	32
<b>CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO</b>	
3.1.- Tipo de Investigación	34
3.2.- Métodos y Técnicas	34
3.2.1.- Instrumentos	34
3.3.- Población	35
3.3.1.- Muestra	35
3.4. Descripción y análisis de resultados.	36
3.5. Interpretación y discusión de resultados	63
3.6. CONCLUSIONES	68
3.7. RECOMENDACIONES	71
<b>CAPITULO IV. PROPUESTA</b>	74
4.1.Introducción a la propuesta	74
4.2. Objetivos de la Propuesta	76
4.2.1. General.	76
4.2.2. Específicos.	76
4.2.3. Exposición de los Motivos	76
4.2.4. Factibilidad de la Propuesta	77
4.3. Propuestas estratégicas	78
4.3.2. Orgánico estructural	81
4.3.3. Estructura orgánica	81
4.3.4. Organigrama Estructural	85
4.4. Proponer un Manual de Administración Estratégica	88
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	157
<b>ANEXOS</b>	158

## INTRODUCCION

Es necesario empezar por definir el concepto de la Dirección estratégica, de allí que diremos: “Que es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos”.

Vemos por tanto que la Estrategia es el medio, la vía, para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores, de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar la estrategia hay dos claves: hacer lo que hago bien y escoger a los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica.

La estrategia aplicada adecuadamente mejora la gestión empresarial en los siguientes campos:

- Ayuda a la búsqueda y detección sistemática de nuevas oportunidades.
- Identificación de problemas y amenazas a largo plazo.

- Asignación de recursos.
- Mejora de las funciones de integración, coordinación y control.

Para ello, es necesario diseñar el sistema de dirección adecuado, que, partiendo del análisis estratégico de la empresa, llegue a hacer realidad una planificación de la acción eficiente y eficaz.

Del estudio efectuado a las diferentes pequeñas y medianas empresas (PYMES) constituidas en la ciudad de Babahoyo, podemos concluir que en un 95% de ellas no existe la aplicación de la dirección estratégica aplicada en dichas organizaciones de allí la presente investigación que permitirá implementar a favor de ellas un manual que oriente y guíe este mecanismo en forma eficiente y estandarizado en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) locales, que se consideran entes de carácter privado.

En la presente investigación definiré aspectos importantes que encontramos en la situación problemática y en los antecedentes de investigaciones anteriores que son experiencias en otras comunidades o entidades del sector privado de otros países y ciudades locales del país, presento los objetivos específicos, al igual que las hipótesis específicas verificadas por medio de las variables de estudio, se presenta además una recopilación bastante interesante de definiciones de términos que me permitirán comprender en forma adecuada el proceso a implementarse y los aspectos principales sobre lo que gira la presente investigación la cual se fundamenta en los resultados de la aplicación del instrumento cuestionario-encuesta, sus resultados me permiten señalar la descripción en cuadros y gráficos,



para luego interpretarlos y presentar mis conclusiones y recomendaciones sobre la que elaborare la propuesta final.

## **CAPITULO I. EL PROBLEMA.**

### **1.1. Situación Problemática.**

El líder de las organizaciones modernas, es un líder para cambiar paradigmas y para cambiar organizaciones. Hasta hace poco, el líder siempre se había considerado como gerente. Se había visto la acción gerencial como la gestión del líder. Sin embargo, hoy en día la acción del gerente es la de trabajar sobre la estructura y la acción del líder es trabajar sobre el proceso de aprendizaje, es decir, sobre el proceso de cambio.

En los últimos años se ha acrecentado el interés por analizar los sistemas de información interna utilizados en el ámbito empresarial, con el fin primordial de evaluar su adecuación para cumplir una doble finalidad. Por una parte, y desde una perspectiva estratégica, se pretende conocer si estos sistemas son capaces de coadyuvar en la elección de los programas y planes de actuación mas eficaces para alcanzar los objetivos planteados por la dirección de las empresas; de otra parte, se investiga su capacidad para trasladar al ámbito operativo tales

programas, coordinando la visión a largo plazo del negocio con su actuación cotidiana.

Precisamente las pequeñas y medianas empresas (PYMES) han sido las que tradicionalmente presentan mayores carencias en este sentido, razón por la cual el objetivo de este trabajo se ha centrado en el desarrollo de la metodología a emplear para el diseño e implantación de un sistema de información estratégico en este tipo de empresas.

De allí que es necesario que las PYMES cuenten con un diseño de información gerencial, resaltando muy especialmente la necesidad de abordar una auténtica *reflexión estratégica* que permita fijar tanto los objetivos a alcanzar como los planes de actuación a seguir para lograrlos. Esta reflexión estratégica es precisamente la que llena de contenido y permite dotar de coherencia interna a todo un conjunto de indicadores en el momento de implementar el *Cuadro de Mando Integral*, que es el instrumento de gestión a favor de este tipo de empresas, para monitorizar su comportamiento.

La necesidad de desarrollar una orientación estratégica surge como respuesta a la mayor competencia a la que se han de enfrentar las organizaciones. En el caso de las PYMES este impacto se hace sentir con mayor rigor, ya que, en general, sus técnicas de gestión se han generado al servicio de una actividad desarrollada en mercados estables, revelándose como muy limitadas e ineficaces ante los nuevos

entornos. Por tanto, la necesidad de aplicar una orientación estratégica en las PYMES resulta, si cabe, más importante, a fin de asegurar su supervivencia.

## **1.2. Formulación del problema.**

¿Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Babahoyo, requieren de un sistema de información de gestión aplicando el Cuadro de Mando Integral (CMI), debidamente diseñado e implementado en estas organizaciones para la formulación y control de sus estrategias competitivas?

### **1.2.1. Sub preguntas:**

- ¿Cuáles son los sistemas de gestión que están aplicando actualmente los directivos de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Babahoyo, en el manejo y control de sus operaciones?
- ¿Cuáles estrategias actuales de mercado usadas por las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Babahoyo, les han permitido establecer y mejorar el nivel de sus ventas?
- ¿Cómo las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Babahoyo manejan en la actualidad las actividades de producto ofertado, situación financiera, cadena de valor, procesos operativos y el servicio de posventa?
- ¿Por qué es importante dotar de un conjunto de indicadores para implementar el Cuadro de Mando Integral en las pequeñas y medianas

empresas (PYMES) de la ciudad de Babahoyo, como instrumento de gestión a favor de este tipo de empresas, para monitorizar su comportamiento?

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar si las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Babahoyo, requieren de un sistema de información de gestión aplicando el Cuadro de Mando Integral (CMI), debidamente diseñado e implementado en estas organizaciones, para mejorar la formulación y control de sus estrategias competitivas.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

1.3.2.1. Conocer cuáles son los sistemas de gestión que se emplean actualmente y puestos de manifiesto en el análisis interno de las empresas por los directivos de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Babahoyo

1.3.2.2. Establecer las estrategias actuales de mercado que son usadas por las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Babahoyo, que le han permitido conocer y mejorar el nivel de sus ventas

1.3.2.3. Diseñar un conjunto de indicadores para implementar el sistema de información de gestión aplicaría el Cuadro de Mando Integral en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Babahoyo como instrumento de gestión para monitorizar su comportamiento organizacional..

#### **1.4. Justificación.**

Para conocer los requerimientos de la Gestión Estratégica, hemos querido conceptualizarlos a través del manejo de los tres estados del ser humano: *pasado*, *presente* y *futuro*.

Cuando hablamos del *pasado* los elementos de la gestión estratégica que nos enlazan con él son: *la reacción* y *la retroinformación*.

En este caso la Gestión Estratégica tiene que permitirnos reaccionar adecuadamente. Para ello requerimos elementos como el mecanismo del feedback, que nos permite ver cómo van funcionando las cosas y a medida que vemos que ocurre, vamos ajustando permanentemente nuestra gestión.

En el caso del *presente* lo que se requiere son acciones y decisiones. Para ello requerimos información. Información para la acción, pues se trata de no permitir

que las cosas nos pasen por delante sin hacer nada, sino que la organización y cada uno de nosotros tengan respuestas a cada una de las cosas que ocurran y los elementos necesarios para tomar decisiones adecuadas.

Al hablar del tercer estado, el *futuro*, estamos hablando de anticipación, de pronóstico y de un nuevo concepto llamado pre información. Sobre el pronóstico es mucho lo que se ha hablado, sin embargo el pronóstico busca la proyección del futuro a través de modelos, sin embargo aun cuando se han desarrollado excelentes técnicas para pronosticar, las mismas no han dado los resultados esperados. Hoy en día se maneja la planificación por escenarios como una forma de obtener mejores resultados de los elementos de pronóstico.

El elemento fundamental de todo esto es la anticipación.

Debemos acostumbrarnos a pensar que lo bueno que hicimos en el pasado no garantiza nuestro futuro, lo único que lo garantiza, es nuestra capacidad de aprendizaje constante y nuestra visión del futuro deseado.

El concepto de gestión estratégica es un concepto muy importante porque al transferir la responsabilidad de las estrategias de gestión, de la gerencia a cada supervisor y a cada individuo que toma decisiones en la organización, lo que hacemos es transferir la responsabilidad del aprendizaje organizacional a todos los miembros de esta. Es por eso que pensamos que la Gestión Estratégica encaja

dentro del concepto de Organización Inteligente. Se requiere un aprendizaje permanente para enfrentar los problemas y resolverlos.

En cuanto a la anticipación podemos decir que la organización proactiva es la que anticipa. Anticipar no es pronosticar, no es adivinar y no es predecir. Hay que aclarar muy bien, porque muchos piensan que anticipación tiene que ver con adivinar el futuro; nada de lo que hemos dicho sobre las tendencias es producto de adivinanzas, estas tendencias que hemos mencionado son producto de la observación y el análisis de lo que han sido las características del mundo en los últimos años. Cuando se habla de anticipar, hablamos de: ejercer acciones a priori para acelerar o impedir la posibilidad de que ocurran eventos que consideramos probables, es decir, la anticipación no es un proceso pasivo.

## **1.5. Limitación de la investigación.**

### **1.5.1. Temporal**

De Enero del 2012 a Junio del 2012

### **1.5.2. Espacial**

PYMES – BABAHOYO.

Ubicación:

- Parroquia Clemente Baquerizo y Camilo Ponce.
- Ciudad de Babahoyo.
- Cantón Babahoyo.

- Provincia de Los Ríos

### **Unidades de observación**

#### 2.1.3.1.3.1. Directivos:

- Propietario - Gerente : 10 (diez)

#### 2.1.3.1.3.2. Personal Administrativo: 30 (Treinta)

#### 2.1.3.1.3.3. Personal de Trabajadores: 10 (Diez)

#### 2.1.3.1.3.4. Usuarios- Clientes: 100 (Cien)

## **CAPITULO II. MARCO TEORICO.**

### **2.1. Antecedentes de Investigaciones Anteriores**

#### 2.1.1. Marco Referencial.

Investigaciones realizadas por otros, referentes al tema que trataremos, tenemos los siguientes:

- Elaboración de un manual de administración estratégica como una herramienta básica de apoyo para el desarrollo de las empresas del sector comercial de la ciudad de Babahoyo, Los Ríos. Trabajo realizado por la Ing. Johanna Álvarez Martillo. FAFI – UTB.

#### 2.1.2.- Marco Teórico.



## **El proceso de planificación estratégica.**

La implantación del enfoque estratégico se desarrolla a través de todo un proceso en el que se pueden distinguir las siguientes fases comunes para cualquier tipo de organización:

### 1. Diagnóstico de la empresa, desde una doble perspectiva:

1.1. Análisis externo del entorno empresarial, lo que permitirá detectar las oportunidades y amenazas que presenta. A su vez, cabe distinguir aquí entre:

- Entorno general o macro entorno, común a todas las organizaciones y que recoge aspectos como situación económica, nivel tecnológico y regulación legal, entre otros.
- Entorno específico o Micro entorno, propio de cada organización y referido tanto a clientes como proveedores y competidores de la entidad.

1.2. Análisis interno de la organización, con el que se pretende identificar los puntos fuertes y débiles que influirán en su capacidad para afrontar las oportunidades y amenazas del entorno. Con este análisis se aíslan las actividades creadoras de valor para los clientes, abarcando desde la adquisición de materiales hasta el uso final del producto una vez que esté en posesión del cliente.

1.3. La confrontación de los resultados obtenidos en los análisis precedentes

permitirá conocer la situación competitiva actual de la organización, posibilitando aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas del entorno, mediante el desarrollo de sus puntos fuertes o la mejora de las debilidades actuales.

- a. Definición de objetivos y metas: conocida la posición competitiva de la organización, se procederá a establecer los objetivos a alcanzar.
- b. Formulación de la estrategia: que consistirá en el análisis de las diferentes alternativas y elección de aquella que mejor contribuya al logro de los objetivos fijados. Esto conlleva asimismo aspectos tales como la identificación de los responsables para su cumplimiento, de los medios a emplear para su consecución y un plan temporal de actuación.
- c. Elaboración del plan estratégico: concretado en la confección de planes y presupuestos operativos para las diferentes áreas de responsabilidad.
- d. Implantación de la estrategia: lo que implica la necesidad de comunicar el plan estratégico a todos los niveles de la organización, con el fin de convertir las previsiones iniciales en actuaciones concretas al servicio del cumplimiento de los objetivos inicialmente planteados.
- e. Control de la estrategia: con el que se trata de evaluar el gran éxito alcanzado con la implantación de la estrategia en función del logro de los objetivos.

Este rápido repaso de las etapas a través de las cuales se materializa el proceso de planificación estratégica permite observar claramente cómo los flujos de información que los alimentan han de tener un doble sentido:

- En primer lugar *descendente*, abarcando tanto el proceso de identificación de la estrategia como su posterior implantación, lo que supone traducir los objetivos hacia la práctica cotidiana, siendo el auténtico responsable de alcanzar una gestión de calidad.
- Posteriormente el flujo informativo es *ascendente*, sirviendo de retroalimentación al sistema, permitiendo evaluar los resultados.

Con cierta frecuencia los sistemas informativos se han limitado a fijar indicadores para el flujo ascendente, los cuales simplemente evalúan la calidad de la gestión pasada, pero en cambio no aseguran una buena gestión actual. En este sentido, la información contable tradicional presenta deficiencias, entre las que destacan las siguientes:

- Orientación hacia el corto plazo y al análisis del pasado, con lo que no resulta adecuada de cara a la toma de decisiones a largo plazo y a la evaluación de la estrategia adoptada.
- Consiste básicamente en información de carácter financiero y cuantitativo.
- Se centra en información referente al ámbito interno de la organización, no incluyendo datos de su entorno.

Por lo tanto, el contenido de la información requerida a nivel estratégico ha de ser

más amplio que el suministrado por los sistemas contables tradicionales, debiendo caracterizarse por no limitarse al corto plazo, abarcar aspectos no financieros y cualitativos e incluir datos sobre el entorno.

## **2.2. Ubicación del sector donde va a realizar la investigación.**

Los Ríos, provincia de la costa ecuatoriana con una superficie de 7.150.9 km<sup>2</sup>, está formada por trece cantones: siendo estos los siguientes; Babahoyo, Baba, Montalvo, Pueblo Viejo, Quevedo, Urdaneta, Ventanas, Vinces, Palenque, Buena Fe, Valencia, Mocache y Quinsaloma, actualmente cuenta con 780.443 habitantes de los cuales 467.613 están en el área urbana y 312.830 en el área rural. Limita al Norte: Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas; Sur: Provincia de Guayas; Este: Provincias de Cotopaxi y Bolívar; Oeste: Provincias de Guayas y Manabí<sup>1</sup>.

Su capital reside en el cantón Babahoyo, siendo la ciudad de Babahoyo donde se realizará la investigación. El cantón Babahoyo está dividido en cuatro parroquias rurales, siendo La Unión, Pimocha, Caracol, Febres-cordero y cuatro parroquias urbanas, estas últimas se asientan en la ciudad de Babahoyo, siendo las parroquias El Salto, Barreiro, Clemente Baquerizo y Camilo Ponce Enríquez. La ciudad de Babahoyo, tiene en su entorno urbano una población de 86885 habitantes.

Las empresas objetos de estudio se encuentran en la ciudad de Babahoyo, en la parroquia urbana Clemente Baquerizo y Camilo Ponce, el sistema reglamentario

---

<sup>1</sup> INEC, último Censo de Población y Vivienda. Los Ríos.

de constitución de estos entes se encuentra regulado por la Cámara de la Pequeña y Mediana Empresa.

### **El Cuarto Paradigma.**

¿Por qué hablamos de Cuarto Paradigma? Para saber el por qué, quisiera mencionar los cuatro paradigmas que se han manejado en la historia de la Gerencia, en lo que respecta a estrategias organizacionales.

1) El primer paradigma lo hemos llamado *¡Dios quiera que...!*. Este paradigma que invoca el Gran Poder de Dios, estaba basado en el deseo de que “ojalá las cosas funcionen como esperamos que funcionen”. Lo hemos llamado *¡Dios quiera que...!*, debido a que era un modelo basado en simples deseos, pero sin acciones concretas que llevaran a obtener los resultados.

Se esperaba que ocurrieran cosas como: *¡Dios quiera que alcancen los recursos!*, *¡Dios quiera que no pase nada malo!*, *¡Dios quiera no cambien las cosas!*, *¡Dios quiera que todo salga bien!*, *¡Dios quiera que la empresa sobreviva!* En sus inicios, la mayoría de las organizaciones cuando todavía son organizaciones pequeñas, tal como ocurre con muchos negocios familiares, funcionan de acuerdo a este modelo aún en la actualidad. El deseo es que: “ojalá que las cosas funcionen de una manera adecuada y ojalá no tengamos que vernos en apuros”. Por supuesto este es un paradigma que uno podría haber manejado muchos años atrás, cuando el mundo se movía muy despacio, pero hoy en día, una empresa que trate de vivir

dentro de este modelo está condenada irremediablemente al fracaso. Este modelo del Gran Poder de Dios fue el que utilizaron los dinosaurios y ya hemos visto las consecuencias.

2) El segundo paradigma, *Planificación Presupuestaria*, basado en el Poder del Dinero se inicia cuando las empresas comenzaron a organizar la Gestión Presupuestaria de la organización. Esto establece los primeros elementos de Planificación Financiera. Este paradigma de la Planificación Presupuestaria dice que, si establecemos con claridad el presupuesto del próximo año, probablemente estemos mejor preparados para controlar el flujo de los recursos materiales y financieros requeridos para lograr los objetivos propuestos y por lo menos allí vamos a tener control. Se piensa que controlando los recursos podemos controlar como se desarrolla la gestión de la organización. Aún hoy en día muchos creen en el Poder del Dinero para llevar adelante una gestión.

Este enfoque, basado en el manejo de los recursos, no garantiza que estemos gastándolos en lo que hay que gastarlos. Solamente se ordena el gasto, pero no se determina si el mismo garantiza el cumplimiento de los objetivos organizacionales, ya que estos no están determinados de manera global, sino en términos de objetivos individuales de cada organización o departamento. Nuestro problema no está en cómo gastar o invertir los recursos, sino en saber cual es el “norte verdadero” que debe seguir la organización.

Pensar que basta confiar en el Poder del Dinero y hacer una buena planificación presupuestaria para mantenerse competitivos, es pensar que es suficiente con estar en buenas condiciones físicas para ganar la Maratón de Nueva York.

3) El tercer paradigma comienza con los conceptos de *Planificación Estratégica* y representa el llamado Poder Central. Este paradigma permite establecer estrategias adecuadas para enfrentar los retos y dificultades que ofrece el entorno a corto, mediano y largo plazo. Aquí aparecen los conceptos de plazo (corto, mediano y largo) y el concepto de estrategia.

Durante la Planificación Estratégica se comienza a realizar análisis del entorno y a concentrar el interés en áreas determinadas de la organización. La Planificación Estratégica es un proceso centralizado y a partir de ella se inicia un proceso de Planificación Funcional que toma como lineamientos las estrategias establecidas a través de los planes corporativos, a fin de desarrollar estrategias particulares para cada una de las áreas funcionales del negocio. El enfoque de Planificación Estratégica es básicamente el que han venido manejando las Grandes Corporaciones durante los últimos 20 ó 25 años y ha dado buenos resultados dentro de la situación mundial existente. Pero los tiempos cambian, por eso es necesario entrar en un nuevo paradigma: La Gestión Estratégica.

El problema que plantea la planificación estratégica, es que hace suponer a los Gerentes de las empresas, que la planificación es un problema de los planificadores ubicados en los Centros de Poder y no una responsabilidad

gerencial. Al final, se termina estableciendo bellísimos planes que nadie cumple, y que solo sirven para adornar las bibliotecas de los ejecutivos de las organizaciones.

Robert Waterman en su libro “Cómo Mantener la Excelencia”, dice que los ejecutivos aprenden cuando desarrollan el Plan de la Empresa, pero una vez que han hecho el plan, pueden botarlo a la basura, ya que lo importante es la gestión y no el plan en sí. Si el Gerente no participa en el desarrollo del Plan se está perdiendo la parte más importante del mismo. Al final, los trabajadores se quejan de que “se hacen muchos planes, pero no se hace el trabajo que hay que hacer”.

Muchos planes y pocos resultados sugieren la presencia de una terrible burocracia intelectual que juega al adivino y establece escenarios que la mayoría de las veces no sirven absolutamente para nada. Durante muchos años estuvimos tratando de utilizar la Planificación para predecir el futuro. Hoy en día debemos utilizarla para comprender la dinámica de los Sistemas Organizacionales.

4) El cuarto paradigma, *Gestión Estratégica*, está basado en el Poder de la Gente y establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. Aquí aparecen una serie de conceptos nuevos que no estaban dentro de los conceptos de la Planificación Estratégica tradicional. El primero es que cuando se dice “cada Gerente o Líder”, pareciera que estuviéramos hablando de fracciones. Sin embargo, aún cuando la organización debe ser manejada como un equipo, las estrategias de la misma son



responsabilidad de cada Gerente. Ya no es un centro de poder (Poder Central) el que establece los planes corporativos, sino que ahora, existiendo una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la responsabilidad, dentro de su gestión, de actuar estratégicamente para lograr los objetivos. Las estrategias deben responder a la Visión y Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa.

Hay también algo nuevo cuando se habla de estrategias anticipativas y adaptativas. Las estrategias adaptativas sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno y que son parte de nuestra realidad, pero las estrategias anticipativas sirven para ser promotores del cambio y hacer que la competencia tenga que cambiar al ritmo que imponamos nosotros. Este es un cambio que introduce el concepto de Gestión Estratégica y lo llamaremos la Empresa Proactiva. Las estrategias adaptativas nos permiten sobrevivir, pero las estrategias anticipativas nos permiten ser competitivos.

Una organización que solamente está reaccionando a los cambios del entorno apenas puede sobrevivir, pero, para ser realmente competitiva, la organización tiene que realizar procesos de anticipación.

Es importante señalar que cada nuevo paradigma no viene a sustituir al anterior, sino que se agrega a este. Es decir, cuando surge el segundo paradigma, de la Planificación Financiera, al final del proceso la gente se sigue encomendando a Dios. Cuando aparece la Planificación Estratégica, después se sigue haciendo

Planificación Presupuestaria y finalmente nos encomendamos al Señor. El Cuarto Paradigma de la Gestión Estratégica, involucra un proceso de Planificación Estratégica (modificado en su estructura), que lleva después a la Planificación Presupuestaria y al final seguimos encomendándonos a Dios Todopoderoso.

Durante el desarrollo de este trabajo vamos a hablar un poco más profundamente sobre estos conceptos, así como sobre las diferencias entre Planificación Estratégica y Gestión Estratégica, todo ello buscando llegar hacia la anticipación y la empresa proactiva.

¿Por qué hablamos de Gestión Estratégica y no de Gerencia Estratégica o Planificación Estratégica? La expresión *Gestión Estratégica*, está formada por dos elementos que según el “Diccionario Larousse”, significan:

- *Gestión*: “acción y efecto de administrar”.
- *Estratégica*: “perteneciente a la estrategia”, que nos lleva a,
- *Estrategia*: “arte de dirigir las operaciones, habilidad para dirigir un asunto”.

De acuerdo con esto, *Gestión Estratégica* podría definirse, inicialmente como: *Acción y efecto de administrar hábilmente un negocio.*

Sin embargo, esta definición, si bien es un buen elemento de arranque, dista mucho de ser totalmente plausible. En realidad, los cambios ocurridos en nuestros tiempos, nos llevan a pensar que la Gestión Estratégica es mucho más de lo que se

menciona en la definición anterior, de hecho, pensamos que la Gestión Estratégica es: realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial. Ya no es un grupo de elegidos (Planificadores), quienes deciden el camino a seguir por la organización, sino que éste debe ser producto de un trabajo del equipo gerencial en el ámbito corporativo, que permitirá generar una guía para las decisiones de cada uno de los procesos o negocios funcionales de la empresa. Una definición equivalente y que utilizaremos más adelante, permite definir la Gestión Estratégica como: La Gestión, como concepto amplio que es, se relaciona con otras palabras que comparten su raíz latina, tales como Gesta, Gesto, Gestación, Gesticulación, Gestual y Gerencia y las involucra a todas dentro de sí.

Por su parte, el concepto de Gerencia que conocemos, “cargo del que dirige una empresa por cuenta ajena”, no involucra el aspecto netamente humano del Liderazgo y por ello no es una buena opción para definir este importante. Acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo. Arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.

### **El Balancead Score Card o Cuadro de Mando Integral.**

Los orígenes del Score Card datan de 1990, cuando el Nolan Norton Institute patrocinó un estudio sobre múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”.

David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas se reunieron bimestralmente durante 1990, y como resultado de las discusiones llegaron a lo que hoy conocemos como el Score Card (The Balanced Score Card que en español quiere decir Cuadro de Mando Integral), organizado en torno a cinco perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno, la de aprendizaje y la de crecimiento.

En el Balanced Score Card “la propuesta de valor añadido a los clientes representa los atributos que las empresas proveedoras suministran, a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados”. (Kaplan, CMI Pág. 86). Por su parte en ISO la política de la calidad se establece para “proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Determina los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad”. (ISO 9000:2000).

Así como la calidad se crea en los procesos, el valor agregado para los clientes se crea también en los procesos. “Gestionar los procesos efectiva y eficientemente,

permite a las organizaciones ofrecer a sus clientes importantes elementos de una atractiva propuesta de valor: Precios competitivos, calidad perfecta, velocidad y selección excelente”. (Kaplan Strategy Maps, pág 77), equivalente a “Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. (ISO 9001:2000). Podemos notar total coincidencia en ambos enfoques, no obstante podría considerarse hay mayor fuerza en el enunciado del BSC.

Una vez definida la propuesta de valor o la política, se deben identificar los procesos críticos relacionados y establecer el mapa de procesos. En el Balanced Score Card se identifican los siguientes procesos:

- Procesos para la Gestión de Operaciones.
- Procesos que producen y entregan productos y servicios.
- Procesos para la Gestión de los Clientes.
- Procesos que aumentan el valor a los clientes.
- Procesos de Innovación.
- Procesos que crean nuevos productos y servicios.
- Procesos regulatorios y sociales.
- Procesos que mejoran las comunidades y el ambiente.

Los mapas de procesos tienen su origen en la utilización de los mapas mentales, los cuales presentan de una forma lógica y clara temas complejos. Los mapas mentales han sido utilizados, sobre todo en procesos de enseñanza-aprendizaje, ya que permite obtener mejores resultados en distintos aspectos de la vida laboral y

personal. El diseño de un mapa mental es útil para organizar información, administrar el tiempo, liderar gente, o alinear objetivos y estrategias. Los mapas mentales constituyen un método para plasmar sobre el papel el proceso natural del pensamiento.

Tanto el mapa de procesos como el mapa estratégico debería ser una representación gráfica de cómo la empresa espera alcanzar los resultados planificados para el logro de su estrategia o política de calidad. Algunos de los mapas de procesos analizados, en muchos casos, reflejan una descripción de los requisitos de la normativa en lugar de presentar como la empresa ha planificado alcanzar los resultados. En otros casos es una descripción de la interacción de procesos, parecido a una distribución de planta, otros asemejan organigramas funcionales. Por su parte algunos de los mapas estratégicos, presentan un conjunto de objetivos o elementos estratégicos en las cuatro perspectivas, que no tienen ninguna relación entre sí o bien no se determina con claridad la relación causa efecto. En ello estriba la gran diferencia en el planteamiento que hace el Balanced Score Card y que se diferencia de la Administración por Objetivos (MBO), pues es el elemento vital para poder describir y desplegar la estrategia de una organización.

Ese mapa estratégico debe ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán. También se le conoce como diagrama de causa efecto pues identifica ese tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas. Dice Kaplan “una visión describe un resultado

deseado, una estrategia, sin embargo, debe describir de qué manera se alcanzarán esos resultados”

### **Gerencia Estratégica y Gestión Estratégica.**

Existe una gran diferencia entre Gerencia Estratégica y Gestión Estratégica y por esto nos gustaría definir un poco más ambos conceptos para visualizar mejor las diferencias. Hasta ahora la mayoría de los autores han hablado de Gerencia Estratégica, sin embargo, algunas personas nos sentimos disidentes de este nombre y no hemos querido usar el nombre de Gerencia Estratégica sino el de Gestión Estratégica, por una sencilla razón, la gerencia es un proceso estructural, es un proceso administrativo, en cambio la gestión es un proceso más amplio, humano, la gestión incluye la gerencia, pero la gestión también tiene que ver con liderazgo. El liderazgo es un concepto mucho más amplio que el de gerencia.

La gerencia estratégica parecería un problema de gerencia, pero la gestión estratégica es un problema de liderazgo.

El concepto de Gestión Estratégica permite la realización de lo que hemos dado en llamar Proyectos Estratégicos. La gestión de proyectos estratégicos, inserta los conceptos de gestión estratégica en la organización, pero, rompiendo la estructura tradicional de esta. A través del proyecto estratégico le damos un principio y un fin a los procesos, para que la realización de los objetivos corporativos tenga sentido global. Si una organización genera un plan estratégico, en el cual se

establecen grandes líneas de acción para la organización y desea llevarlo a la práctica, una forma de hacerlo es estableciendo proyectos estratégicos y manejando dentro de ellos procesos participativos y abiertos de gestión estratégica.

Esta es una manera práctica de inculcar esa cultura de la Gestión Estratégica. Recordemos que la organización tradicional es piramidal y estructurada, en cambio los proyectos introducen conceptos de matricialidad, en los cuales la estructura no es importante, sino la integración horizontal del equipo. Bajo esta cultura, cada miembro de la organización va a comenzar a interactuar en diferentes equipos que responden a objetivos diferentes y no a los rígidos parámetros de las estructuras verticales tradicionales.

La Gestión Estratégica arranca con un proceso de planificación corporativa, que posteriormente se enmarca dentro de las áreas específicas de la organización, en un proceso funcional, que comienza a dividir la responsabilidad de los líderes organizacionales.

### **2.3. Variables de Estudio.**

#### **2.3.1. Variables dependientes.**

**Sistemas de gestión.-** Es todo un proceso al interior de las organizaciones medida en sus fases principales de entrada, proceso y salida, comprometida con la



producción que la empresa genera para entregar a su mercado o cliente potenciales.

**Estrategias actuales de mercado.-** El mercado no es estable, siempre es cambiante, por efecto de los nuevos productos que se presentan en él y de las nuevas tecnologías que permiten crear estos bienes, por ello el sector competencia puede ser descartado en el momento de definir qué hacer para asegurar los clientes.

**Actividades competitivas.-** Es el valor agregado que debe darse a los clientes en la comercialización que la empresa da en sus bienes o servicios, la diferencia que tenemos frente a nuestra competencia, es importante establecer que es lo adicional que podemos ofrecer a nuestros compradores.

**Conjunto de indicadores.-** Agrupación de razones o ratios que se aplicaran para estructurar el cuadro de mando integral como base fundamental en el funcionamiento de las PYMES.

### **2.3.2. Variables independientes.**

**Operaciones mercantiles.-** Se presenta cuando la empresa oferta en el mercado un determinado producto que tiene una demanda por ende genera las operaciones de compra y venta de bienes, los unos para producir comprando materia prima, los otros entregándola a un costo determinado.

**Niveles de ventas.-** Hasta cuándo debe producirse un determinado producto para satisfacer la demanda en el mercado y no tener bienes en exceso o en stock que no salgan a la venta, desperdiciándose recursos económicos en los mismos, de allí que es necesario mantener un riguroso control de inventarios, para manejar las cantidades adecuadas de producción.

**Sistema de estandarización.-** Las políticas, normas, procesos que las organizaciones en su conjunto deben aplicar en las ventas, producción y comercialización de los bienes en el mercado.

**Cuadro de Mando Integral.-** Integra los indicadores financieros y recursos tangibles con los indicadores intangibles de la organización en una perspectiva futura y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas:

- La financiera,
- La del cliente,
- La de los procesos internos, y
- La de los recursos y capacidades.

#### **2.4. Definición de términos.**

**Análisis Ambiental.-** Implica estudiar el ambiente operativo de la empresa, implica ver las tendencias del mercado y del entorno, para saber en dónde se está parado actualmente y hacia dónde se mueve el mundo.

**Análisis Organizacional.-** Implica conocer las fortalezas y limitaciones de la organización, sus recursos, su cultura, el liderazgo y analizar las capacidades requeridas o desarrolladas para enfrentar el futuro.

**Análisis de Oportunidades.-** Permite conocer los elementos del ambiente que pueden ser oportunidades para la empresa, o las amenazas, que con una atención adecuada a las limitaciones, pueden ser convertidas en oportunidades.

**Atención al público.-** Toda persona que trabaja dentro de una empresa y toma contacto con el cliente, la misma aparece identificada como si fuera la organización misma.

**Calidad.-** "Es dar al cliente lo que se prometió"

**Controles Administrativos.-** Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos de una entidad o empresa, que están relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones administrativas y con la adhesión a las políticas gerenciales y que, por lo común, sólo tienen que ver, de manera indirecta, con los controles y registros financieros.<sup>2</sup>

**Cliente externo.-** Persona que recibe un producto y no pertenece a la organización

**Cliente interno.-** Persona que recibe un producto y pertenece a la organización.

---

<sup>2</sup> Diccionario de Contabilidad, Administración y Auditoría. 2009. 2da. Edición. Ed. España. México D.F.

**Desarrollo del Modelo de Negocio.-** Consiste en detallar el modelo conceptual de la empresa que se necesita para capitalizar las oportunidades del entorno. Está basado en la Misión, Visión y Valores Nucleares de la organización.

**Demanda.-** El concepto de demanda tiene sus raíces en las nociones que una persona puede y desea pagar, la demanda al parecer refleja no solamente la fuerza del deseo de la persona de recibir un servicio, también la cantidad de dinero que estará dispuesto a sacrificar para lograr su objetivo.

**Desarrollo de estrategias multiplicadoras.-** Implica involucrar a toda la organización y a sus líderes con la acción, permitiendo que cada cual en su área asuma la responsabilidad de los procesos que le atañen. El desarrollo de estrategias debe ser consecuencia de un proceso democrático y altamente participativo de la organización, ya que es allí en donde se desarrolla el Poder de la Gente.

**Efectividad:** es el grado de inteligencia, dinamismo y confiabilidad que tiene una persona para realizar un trabajo, logrando así el mayor éxito posible.

**Eficacia:** capacidad de determinar los objetivos apropiados, hacer las cosas correctas.

**Eficiencia:** Capacidad de minimizar el uso de recursos para alcanzar los objetivos de la organización.

**Estudio de brechas.-** Permite identificar y evaluar la diferencia entre lo que se tiene actualmente y lo que se requiere para construir el modelo de organización deseado.

**La Gestión Estratégica.-** Es el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.

**Información.-** Un conjunto de datos organizados que agregan valor a quien lo recibe.

**Organización.-** Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sujetarse a todos sus miembros y así, valerse el medio que permite a una empresa alcanzar determinados objetivos.

**Planificación de acciones.-** Consiste en definir las áreas claves de resultados esenciales para el cambio de la organización. Estas áreas deben estar asociadas a las brechas identificadas.

**Pre información.-** Un conjunto de datos organizados, que pudieran agregar valor a la organización en el futuro y que son proporcionados por el conocimiento del negocio, conocimiento del entorno, background del gerente, intuición del gerente o experiencia de la organización.

**Requisitos del cliente.-** Necesidades y expectativas del consumidor.

**Requerimientos.-** Condiciones establecidas al proveedor sobre los requisitos de los insumos.

**Responsable de proceso.-** Encargado de administrar los insumos, cumplir los protocolos, supervisar calidad de los productos y definir las estrategias de mejoramiento continuo.

## **2.5. Hipótesis.**

### **2.5.1. Hipótesis General**

Analizando las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Babahoyo si requieren de la implementación y diseño de un sistema de información de gestión, mejoraría la formulación y control de sus estrategias competitivas, aplicando el Cuadro de Mando Integral (CMI) o (Balanced Score Card (BSC),

### **2.5.2. Hipótesis Específicas.**

**2.5.2.1.** Conociendo los sistemas de gestión que emplean actualmente los directivos de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Babahoyo, se sostendrían sus operaciones mercantiles en el mercado local.

**2.5.2.2.** Estableciendo las estrategias actuales de mercado que son usadas por las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Babahoyo, se incrementarían los niveles de ventas.

**2.5.2.3.** Diseñando el conjunto de indicadores e implementando el sistema de información de gestión como instrumento para monitorizar el comportamiento organizacional de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Babahoyo, se aplicaría el Cuadro de Mando Integral (Balancead Score Caed BSC).

## **CAPITULO III. MARCO METODOLOGICO**

### **3.1.- Tipo de Investigación**

La presente investigación es de carácter descriptivo y bibliográfico porque está dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables, a la vez que es de aplicación al ofrecer propuestas factibles para la solución del problema.

### **3.2.- Métodos y Técnicas**

Se aplicará el método científico que permitirá, a partir de un problema real, formular hipótesis sobre probables soluciones que serán sometidas a comprobación empírica.

Se utilizará también el método interpretativo para procurar desde las respuestas del colectivo social, diseñar una propuesta técnica viable, acorde a sus necesidades.

Como técnica se aplicará la encuesta a las 50 personas que laboran en las diferentes empresas de Pymes en el cantón y los 100 usuarios que poseen.

#### **3.2.1.- Instrumentos**



Los instrumentos que se utilizaran para esta investigación son:

- Fichas Nemotécnicas
- Guía de Observación
- Cuestionarios
- Guía de Entrevista

### 3.3.- Población

En el presente estudio, se lo ha aplicado entre las 50 personas que laboran en las empresas y los 100 usuarios que tienen actualmente.

#### 3.3.1.- Muestra

La muestra aleatoria y decisonal tendrá un tamaño de **50** encuestas para (10 directivos, 30 empleados y 10 trabajadores), y **80** encuestas para los (100 usuarios o clientes) con las que cuentan estas empresas actualmente en el cantón.

La muestra se calculo de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{(E)^2 (N - 1) + 1} = \frac{100}{(0.05)^2 (100 - 1) + 1} = \mathbf{80 \text{ encuestas}}$$

Donde:

n = Tamaño de la Muestra

N = Población o Universo

E = Margen de Error (0.01 a 0.09)

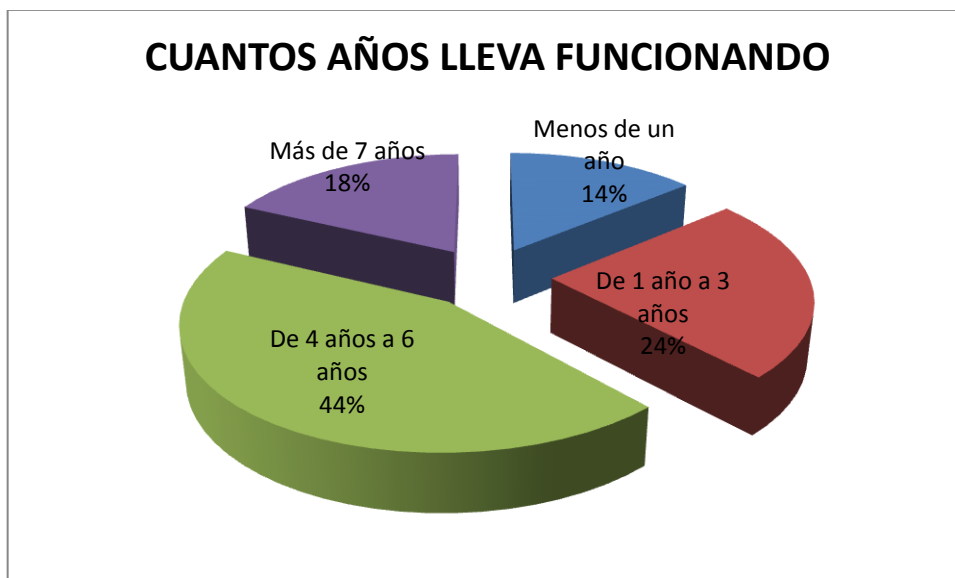
### 3.4. Descripción y análisis de resultados.

#### ENCUESTA A USUARIOS INTERNOS.

##### (1) Datos generales.

##### 1.- ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?

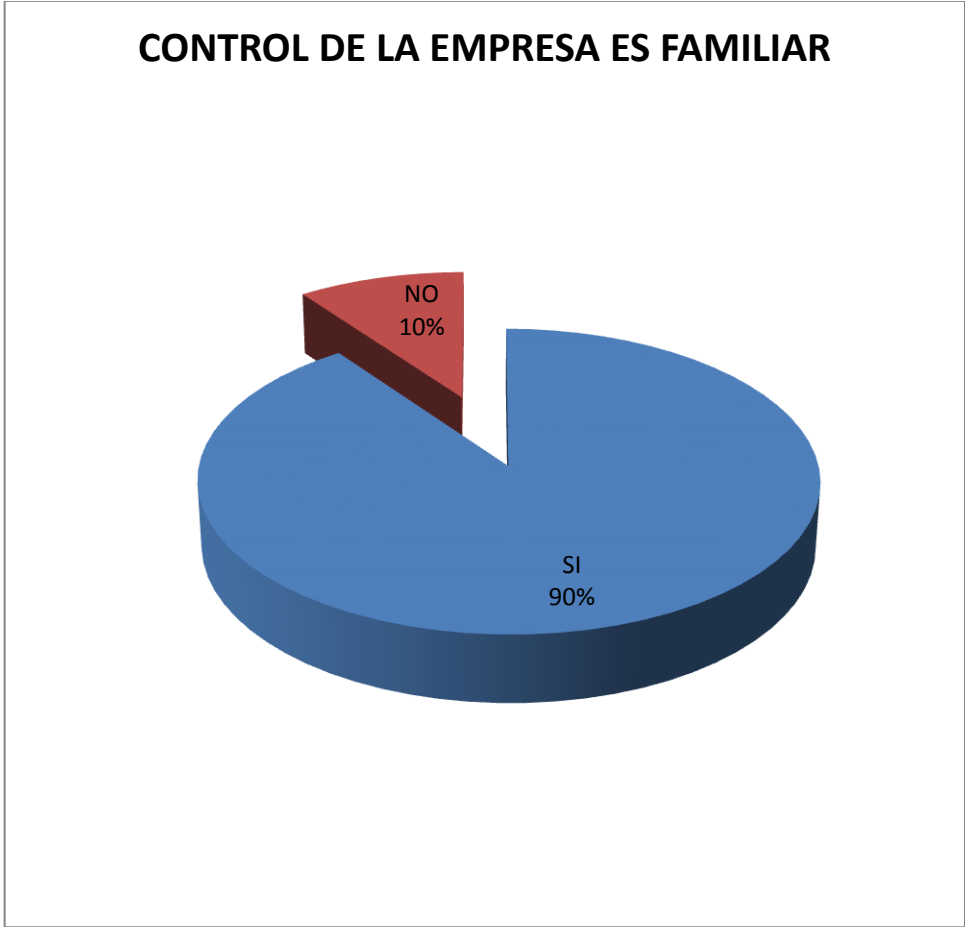
<b>1.- ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?</b>	<b>Repuesta</b>
Menos de un año	7
De 1 año a 3 años	12
De 4 años a 6 años	22
Más de 7 años	9
<b>Total</b>	<b>50</b>



Según el personal que labora en las PYMES indican que su empresa lleva en funcionamiento el 14% menos de un año, el 24% de 1 año a 3 años, un 44% indica que de 4 años a 6 años y un 18% señalan que tienen más de 7 años.

**2.- ¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital)**

<b>2.- ¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital)</b>	<b>Repuesta</b>
SI	45
NO	5
<b>Total</b>	<b>50</b>

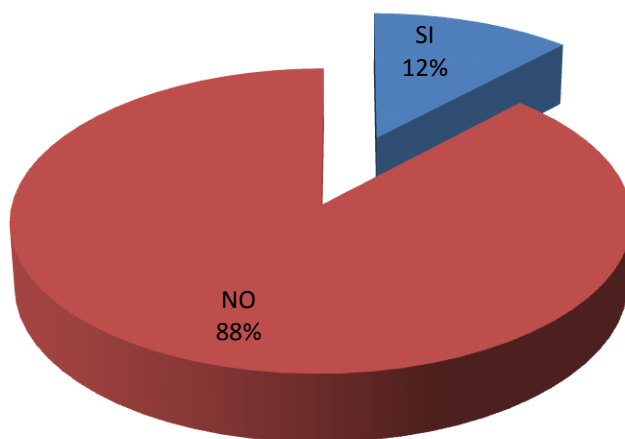


El 90% de la población objeto de la presente investigación indica que su PYMES si es del control de su familiar, mientras que un 10% señala que no lo es.

**3.- ¿Está constituida su empresa como una sociedad mercantil?:**

<b>3.- ¿Está constituida su empresa como una sociedad mercantil?:</b>	<b>Repuesta</b>
SI	6
NO	44
<b>Total</b>	<b>50</b>

### SU EMPRESA ES UNA SOCIEDAD MERCANTIL

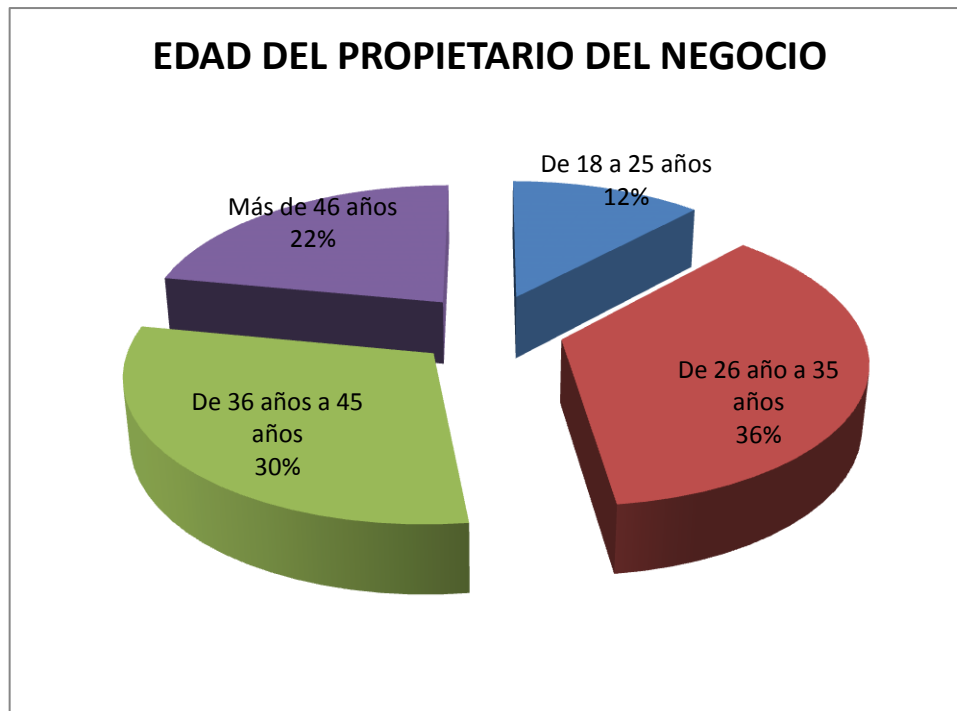


En lo que respecta a que si la empresa está constituida como una sociedad mercantil, el 88% indica que no, mientras que un 12% señala que si.

**4. De no importarle, podría indicar la edad del director general/gerente o propietario.**

<b>4. De no importarle, podría indicar la edad del director general/gerente o propietario.</b>	<b>Repuesta</b>
De 18 a 25 años	6
De 26 año a 35 años	18
De 36 años a 45 años	15

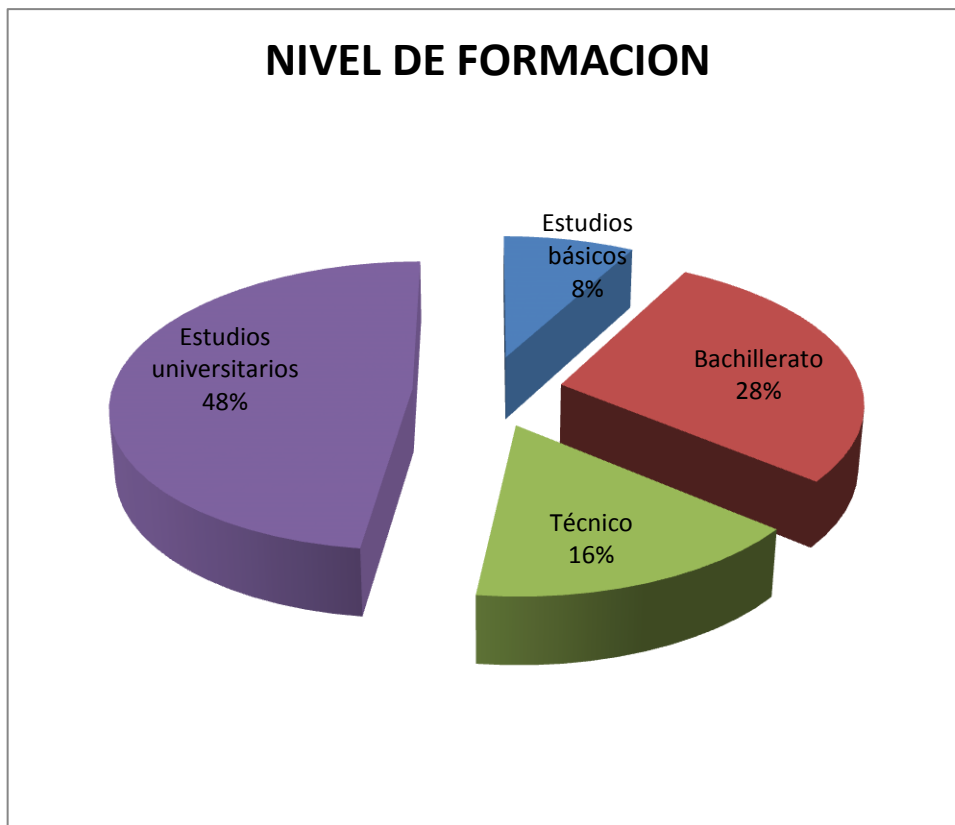
Más de 46 años	11
<b>Total</b>	<b>50</b>



La de los propietarios o gerentes a cargos de las PYMES es en un 12% de 18 a 25 años, un 36% de 26 años a 35 años, el 30% de 36 años a 45 años y un 22% tiene más de 46 años.

**5.- ¿Cuál es el nivel de formación del director general/gerente de su empresa?:**

<b>5.- ¿Cuál es el nivel de formación del director general/gerente de su empresa?:</b>	<b>Repuesta</b>
Estudios básicos	4
Bachillerato	14
Técnico	8
Estudios universitarios	24
<b>Total</b>	<b>50</b>



El nivel de formación de quien dirige la PYMES corresponde al 8% en estudios básicos, un 28% tiene bachillerato, el 16% nivel técnico y un 48% tiene estudios universitarios.

**6.- ¿Cuál es la tendencia de las ventas de su empresa para el 2012?**

<b>6.- ¿Cuál es la tendencia de las ventas de su empresa para el 2010?</b>	<b>Repuesta</b>
Aumento	16
Igual	25
Disminución	9
<b>Total</b>	<b>50</b>



En cuanto a las tendencias de sus ventas señala un 32% que están en aumento, el 50% de los empresarios indican que es igual y un 18% que existe disminución.

**7.- Del total de sus ventas, ¿qué porcentaje destina a mercados internacionales?**

<b>7.- Del total de sus ventas, ¿qué porcentaje destina a mercados internacionales?</b>	<b>Repuesta</b>
No destina	43
20%	3
30%	2
40%	1
50%	1
+ del 50%	0



Total	50
-------	----



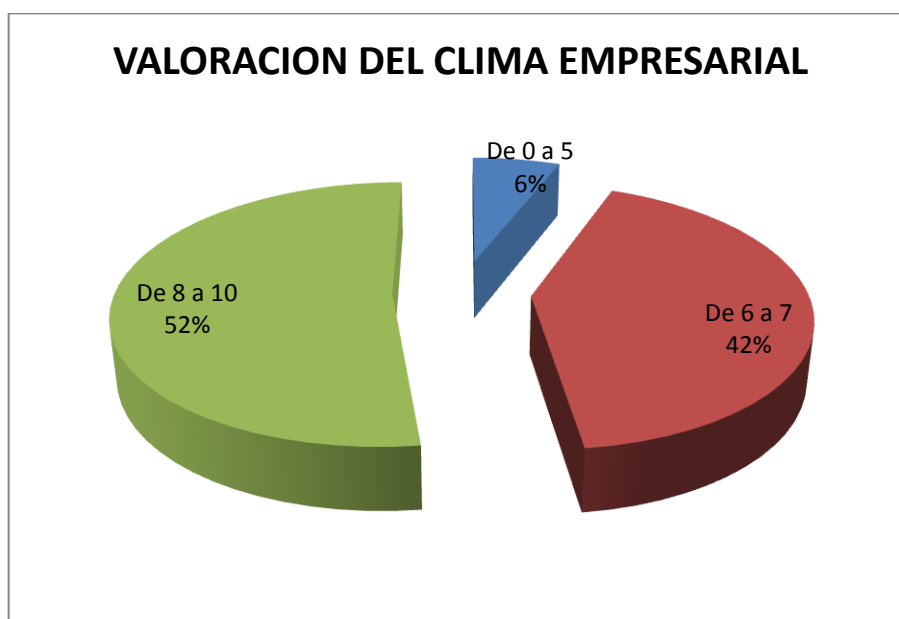
Quienes laboran en las PYMES indican que el 86% no destina venta alguna a los mercados internacionales, un 6% destina el 20% de sus ventas a dichos mercados, un 4% el 30%; un 2% al 40%; un 2% al 50%.

**(2) Percepción del clima y entorno empresarial.**

8. Valore de 0 a 10 la situación actual del CLIMA EMPRESARIAL (El clima empresarial mide la confianza y expectativas del empresario en su entorno económico).

<b>8. Valore de 0 a 10 la situación actual del CLIMA EMPRESARIAL (El clima empresarial mide la confianza y expectativas del empresario)</b>	<b>Repuesta</b>
---	-----------------

<b>en su entorno económico).</b>	
De 0 a 5	3
De 6 a 7	21
De 8 a 10	26
<b>Total</b>	<b>50</b>



El clima empresarial es valorado por la población objeto de la investigación el 52% con un puntaje de 6 a 7; el 52% con un puntaje de 8 a 10 y el 6% de 0 a 5 puntos.

**9. Respecto al clima empresarial, y comparando con el 2011, el entorno general en que se desenvuelve su empresa en el 2012 es:**

<b>9. Respecto al clima empresarial, y comparando con el 2011, el entorno general en que se desenvuelve su empresa en el 2012 es:</b>	
	<b>Repuesta</b>
Mejor clima	25
Igual clima	22

Peor clima	3
<b>Total</b>	<b>50</b>



En lo que respecta al clima empresarial un 50% indica que existe un mejor clima, el 44% señala que existe igual clima y un 6% indica que existe un peor clima.

**(3) tecnología, calidad, innovación y nuevas tecnologías (TICs)**

10.- La tecnología de su empresa se puede considerar como que (**MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA**):

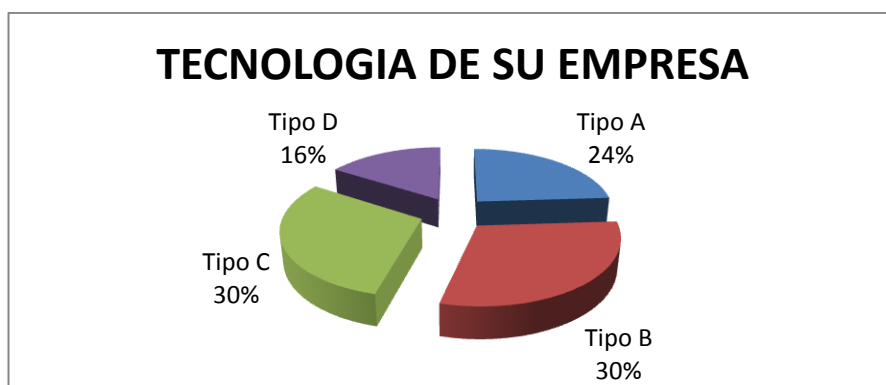
**Tipo A.-** Desarrolla internamente la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.

**Tipo B.-** La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia.

**Tipo C.-** La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.

**Tipo D.-** Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.

<b>10.- La tecnología de su empresa se puede considerar como que (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):</b>	<b>Repuesta</b>
Tipo A	12
Tipo B	15
Tipo C	15
Tipo D	8
<b>Total</b>	<b>50</b>



El 24% indica que la tecnología de su empresa se la puede considerar como de tipo A, el 30% como de tipo B, un 30% de tipo C y un 16% como de tipo D.

11.- ¿Dispone su empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalentes?

<b>11.- ¿Dispone su empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalentes?</b>	<b>Repuesta</b>

Si	0
Previa	3
No	47
<b>Total</b>	<b>50</b>



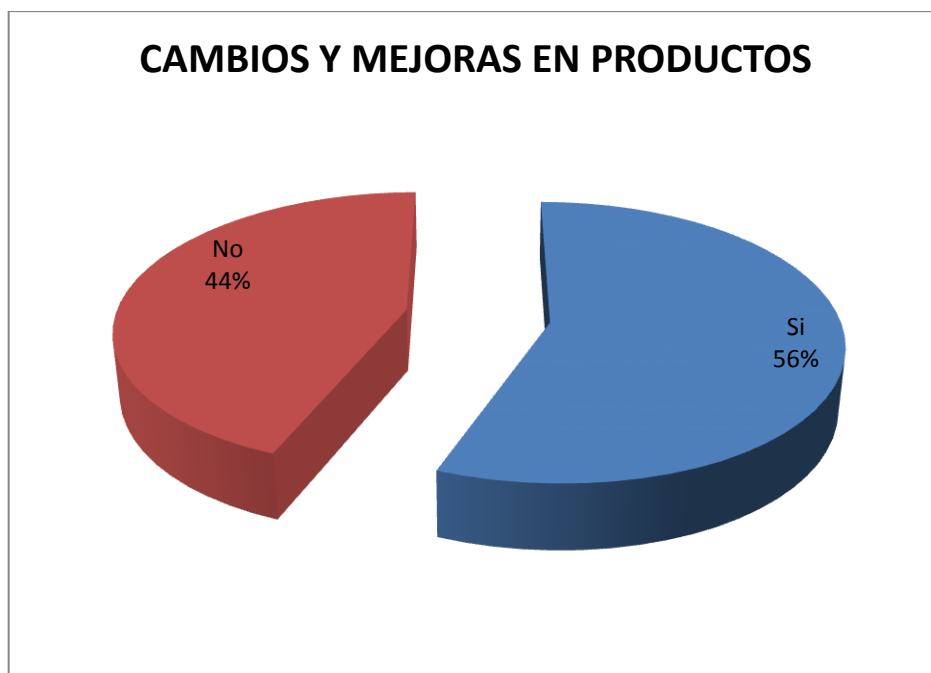
Un 94% de la población objeto de investigación indica que su empresa no dispone de una certificación ISO, un 6% de una previa.

12. ¿Ha realizado algún cambio o mejora en sus productos, procesos o sistemas de gestión en los últimos 2 años? En caso afirmativo indique el grado de importancia de estos cambios para su empresa:

**a) Productos o servicios.**

Cambios o mejoras en productos/servicios existentes.

<b>Cambios o mejoras en productos/servicios existentes.</b>	<b>Repuesta</b>
Si	28
No	22
<b>Total</b>	<b>50</b>

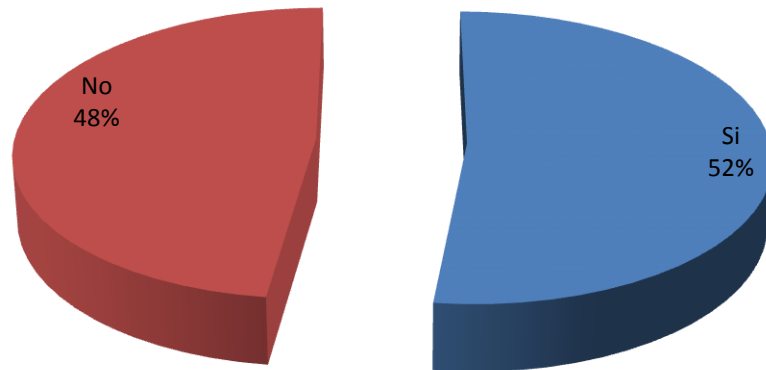


El 44% señala que no hay cambios o mejoras en productos/servicios existente, un 56% indica que sí.

b) Comercialización nuevos productos/servicios.

<b>Comercialización nuevos productos/servicios.</b>	<b>Repuesta</b>
Si	26
No	24
<b>Total</b>	<b>50</b>

## COMERCIALIZACION NUEVOS PRODUCTOS



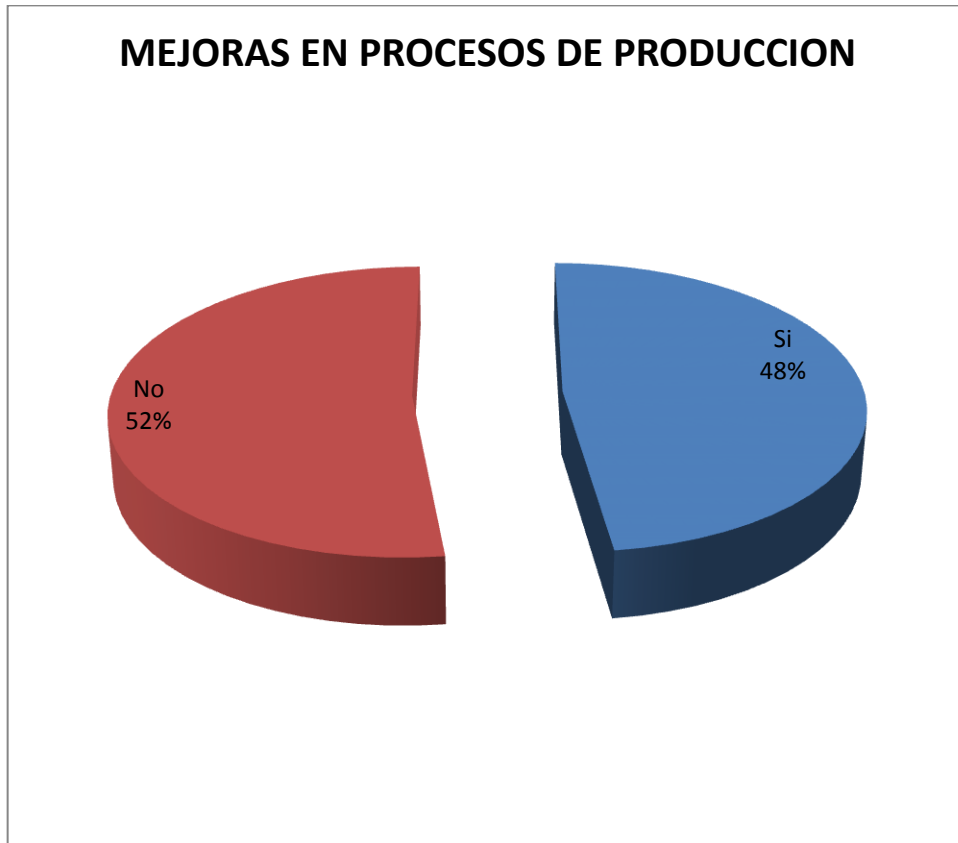
El 52% indica que si existe comercialización de nuevos productos/servicios, el 48% indica que no.

### c) Procesos.

Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios.

Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios.	Repuesta
--	----------

Si	24
No	26
<b>Total</b>	<b>50</b>



El 48% indica que si hay cambios y mejoras en los procesos de producción/servicios, un 52% señala que no.

d) Adquisición de nuevos bienes de equipos.

<b>Adquisición de nuevos bienes de equipos.</b>	<b>Repuesta</b>
Si	28
No	22



Total	50
-------	----



Un 56% que si se ha dado la adquisición de nuevos bienes de equipos y un 44% señala que no ha ocurrido aquello.

e) **Sistemas de gestión.**

Dirección y gestión.

Dirección y gestión.	Repuesta
----------------------	----------

Si	30
No	20
<b>Total</b>	<b>50</b>



El 60% señala que si tiene sistema de dirección y gestión, un 40% indica que no lo tiene.

**f) Compras y aprovisionamientos.**

<b>Compras y aprovisionamientos.</b>	<b>Repuesta</b>
Si	32
No	18

<b>Total</b>	<b>50</b>
--------------	-----------

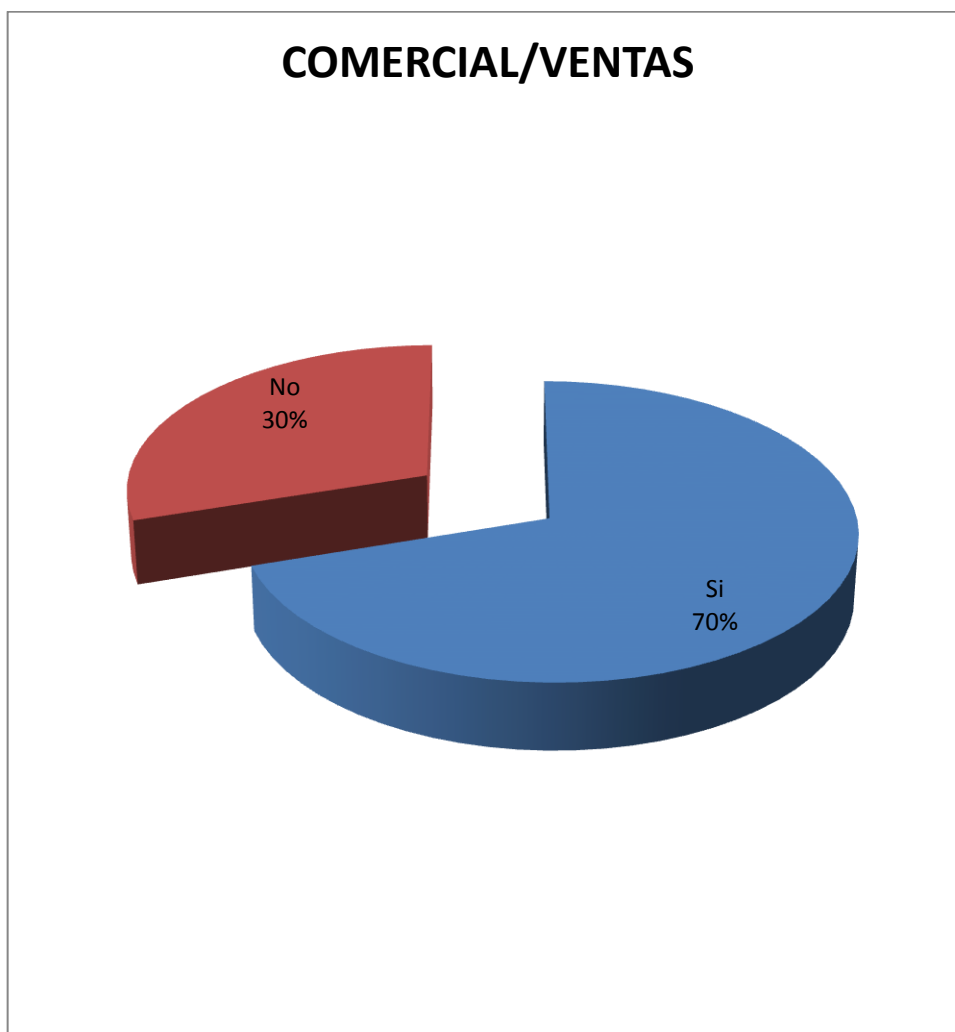


En lo que respecta al sistema de gestión de compras y aprovisionamientos un 64% señala que si lo tiene, mientras que un 36% indica que no.

**g) Comercial/Ventas.**

<b>Comercial/Ventas.</b>	<b>Repuesta</b>
Si	35
No	15

Total	50
-------	----

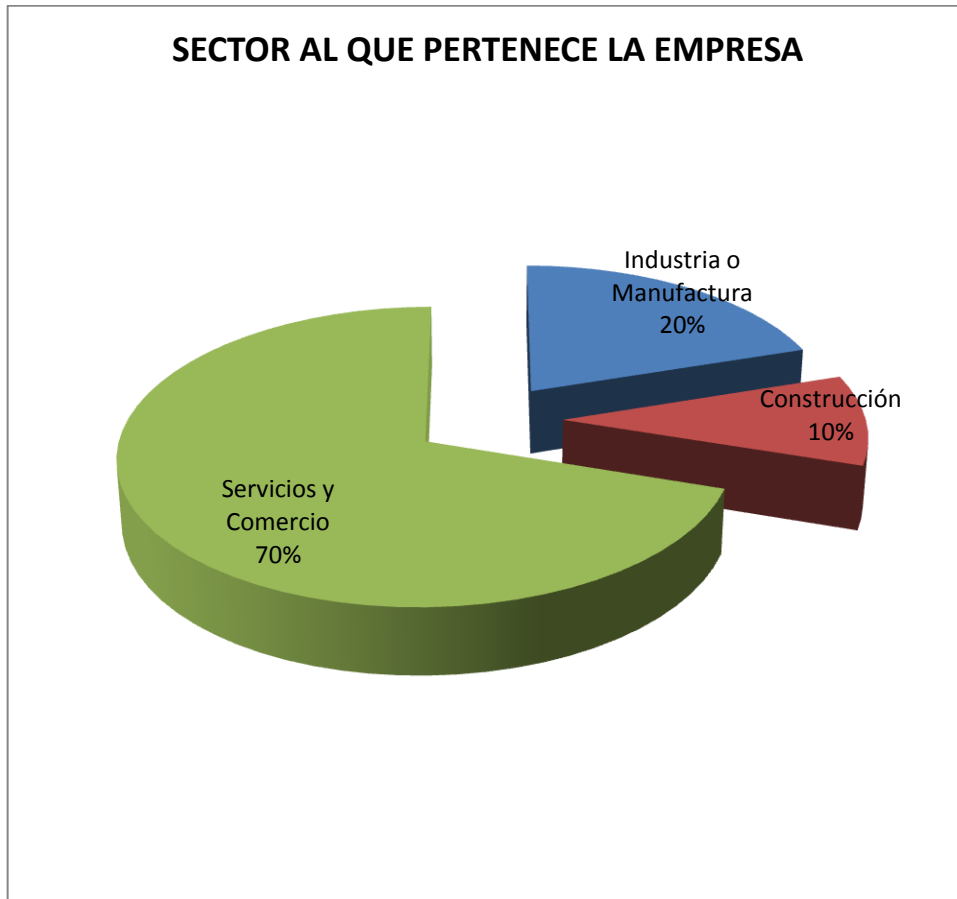


El 70% indica que si tiene un sistema de gestión para comercial/Ventas, mientras que un 30% indica que no lo tiene.

**13. Sector al que pertenece la empresa:**

13. Sector al que pertenece la empresa:	Respuesta
---	-----------

Industria o Manufactura	10
Construcción	5
Servicios y Comercio	35
<b>Total</b>	<b>50</b>

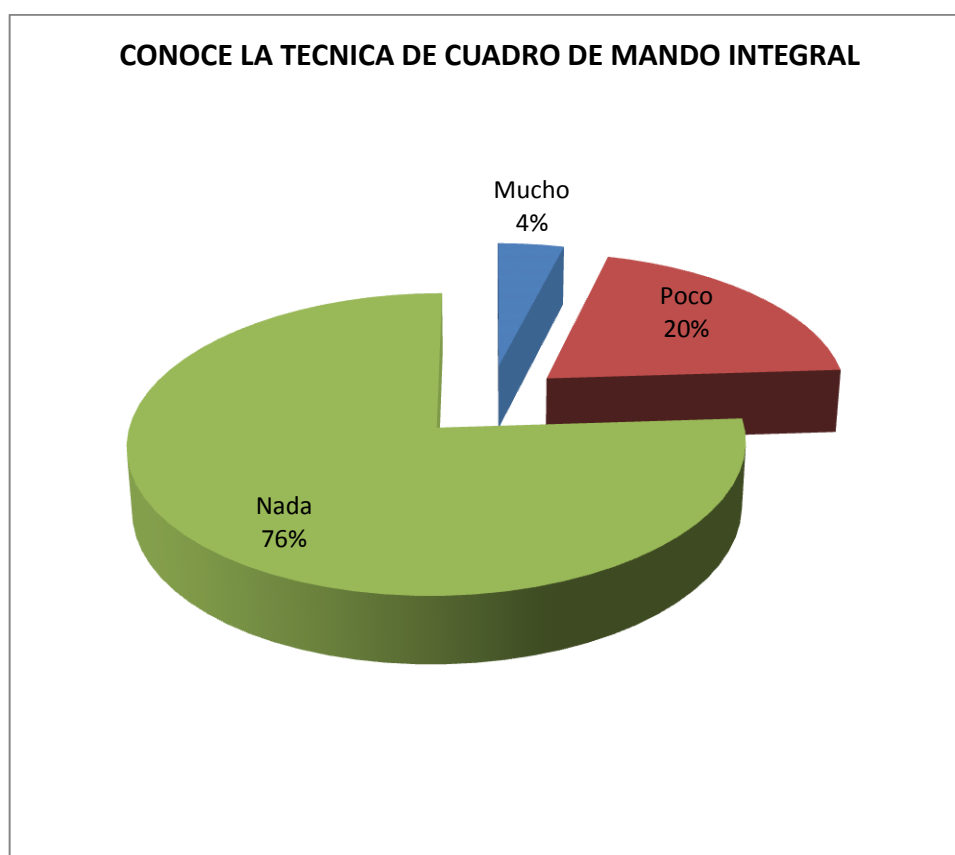


El 20% de la población objetiva pertenece a la industria o Manufactura, el 10% a la construcción y el 70% de servicios y comercio.

**14. Conoce usted la técnica de Cuadro de Mando Integral:**

<b>14. Conoce</b>	<b>Repuesta</b>
-------------------	-----------------

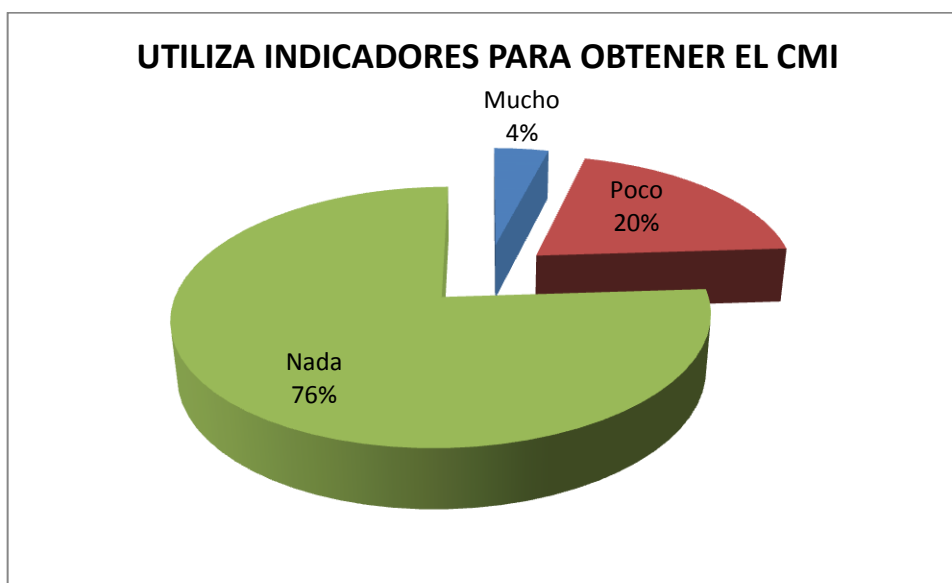
<b>usted la técnica de Cuadro de Mando Integral:</b>	
Mucho	2
Poco	10
Nada	38
<b>Total</b>	<b>50</b>



Un 76% de la población objetivo indica que no conoce nada de la técnica de Cuadro de Mando Integral, un 20% que es poca y un 4% que es mucho.

**15. La Dirección Estratégica utiliza un conjunto de indicadores para obtener el cuadro de mando integral, su empresa los aplica:**

<b>26. La Dirección Estratégica utiliza un conjunto de indicadores para obtener el cuadro de mando integral, su empresa los aplica:</b>	<b>Repuesta</b>
Mucho	2
Poco	10
Nada	38
<b>Total</b>	<b>50</b>

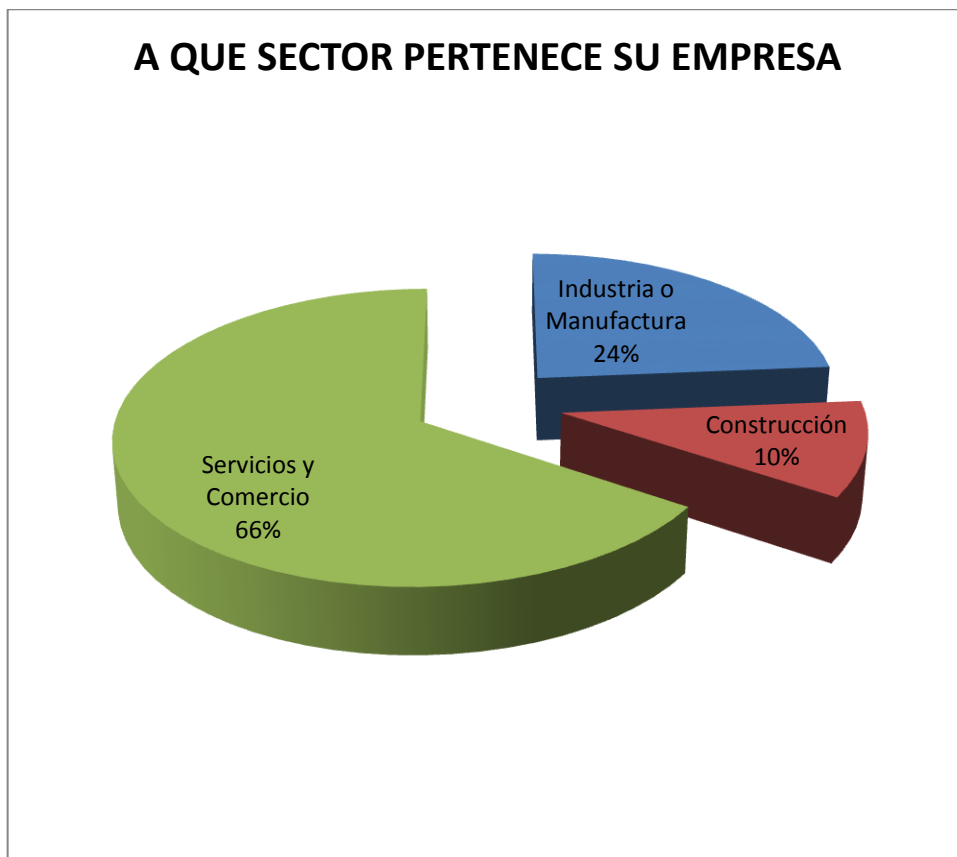


En lo que corresponde a si la empresa utiliza indicadores para obtener el cuadro de mando integral, el 4% indica que mucho, el 20% que es poco y un 76% no aplican nada de indicadores.

### **ENCUESTA A USUARIOS EXTERNOS**

**1.- En su calidad de cliente, a que sector pertenece su empresa proveedora.**

<b>1.- En su calidad de cliente, a que sector pertenece su empresa proveedora.</b>	<b>Repuesta</b>
Industria o Manufactura	19
Construcción	8
Servicios y Comercio	53
<b>Total</b>	<b>80</b>



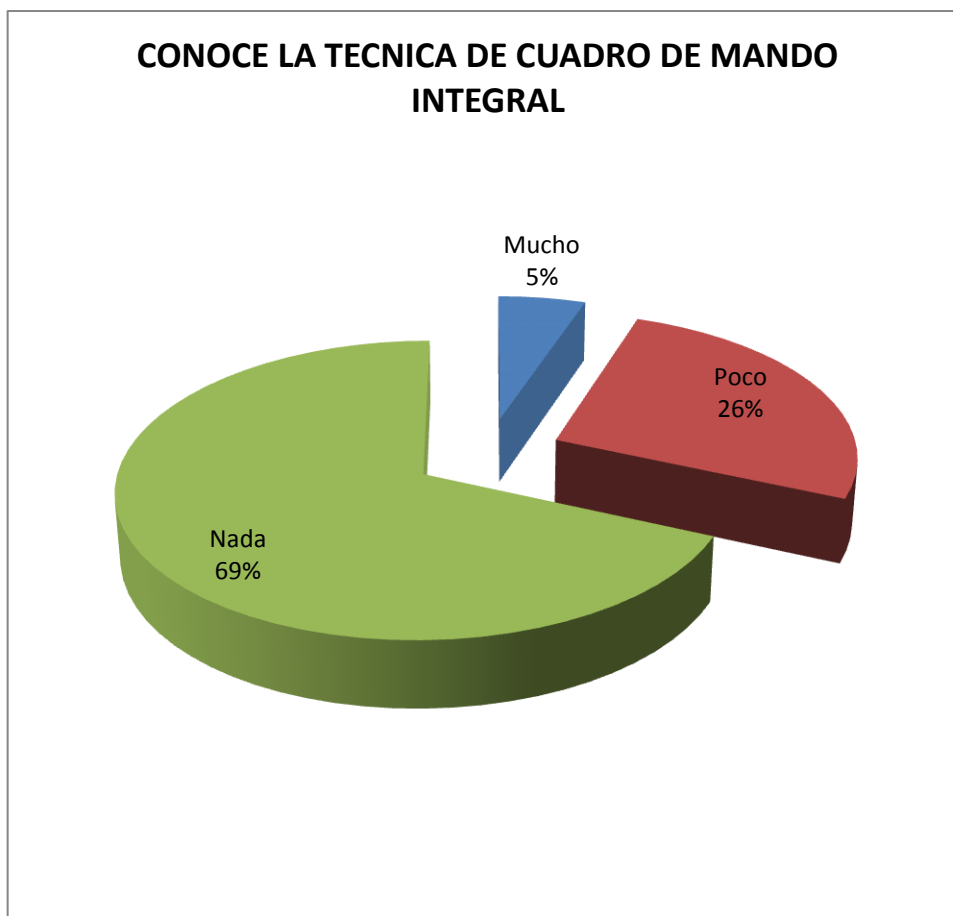
Los usuarios internos – clientes indican en un 24% que la empresa proveedora es de industria o manufactura, el 10% de construcción y 66% de servicios y comercio

**2.- Como cliente conoce usted la técnica de Cuadro de Mando Integral:**

<b>2.- Como cliente</b>	<b>Repuesta</b>
-------------------------	-----------------



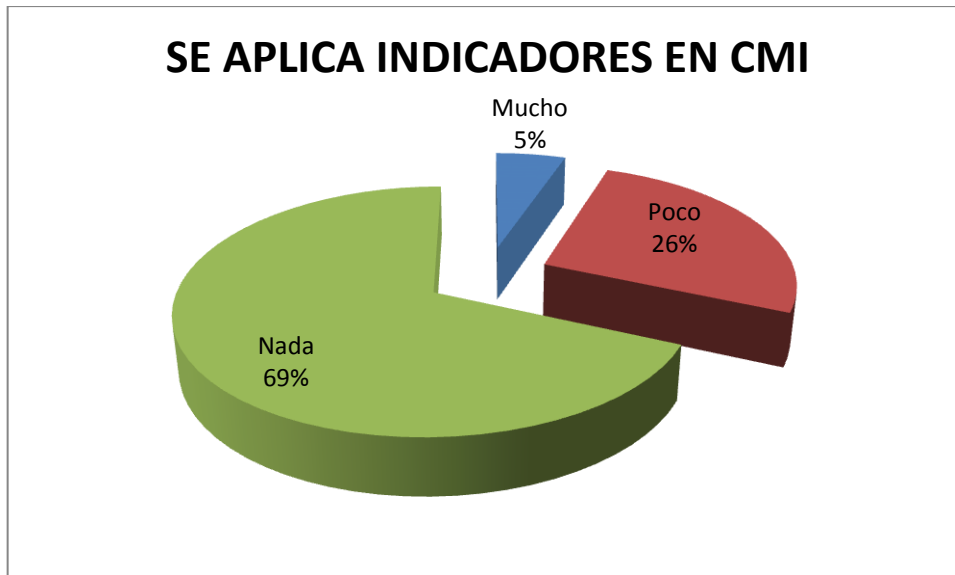
<b>conoce usted la técnica de Cuadro de Mando Integral:</b>	
Mucho	4
Poco	21
Nada	55
<b>Total</b>	<b>80</b>



Un 69% de la población objetivo indica que no conoce nada de la técnica de Cuadro de Mando Integral, un 26% que es poca y un 5% que es mucho.

**3.- La Dirección Estratégica utiliza un conjunto de indicadores para obtener el cuadro de mando integral, conoce usted si la empresa que le provee de bienes o servicios los aplica.**

<b>3.- La Dirección Estratégica utiliza un conjunto de indicadores para obtener el cuadro de mando integral, conoce usted si la empresa que le provee de bienes o servicios los aplica.</b>	<b>Respuesta</b>
Mucho	4
Poco	21
Nada	55
<b>Total</b>	<b>80</b>



En lo que corresponde a si la empresa utiliza indicadores para obtener el cuadro de mando integral, el 5% indica que mucho, el 26% que es poco y un 69% no aplican nada de indicadores.

**4.- A continuación se le presentan cuatro tipos de empresas. Por favor, indique con cuál de ellas se identifica la empresa que le provee de bienes o servicios (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):**

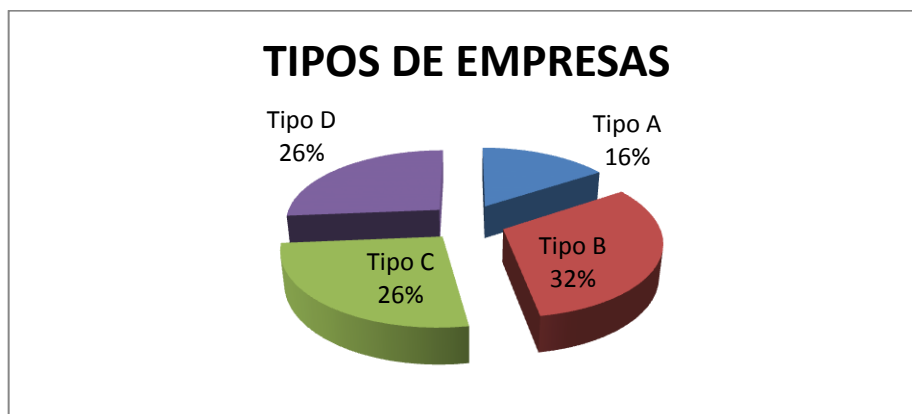
**Tipo A.-** Suele realizar cambios y mejoras en los productos/servicios y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos/servicios, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.

**Tipo B.-** Mantiene una base relativamente estable de productos/servicios y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos/servicios y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.

**Tipo C.-** Ofrece un conjunto relativamente estable de productos/servicios para un mercado relativamente estable. No está interesada en las modificaciones sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.

**Tipo D.-** No cuenta con un área de producto-mercado duradero y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.

<b>4.- A continuación se le presentan cuatro tipos de empresas. Por favor, indique con cuál de ellas se identifica la empresa que le provee de bienes o servicios (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):</b>	<b>Repuesta</b>
Tipo A	13
Tipo B	25
Tipo C	21
Tipo D	21
<b>Total</b>	<b>80</b>



El 14% indica que el tipo de empresa se la puede considerar como de tipo A, el 32% como de tipo B, un 26% de tipo C y un 26% como de tipo D.

**5.- La tecnología de la empresa que le provee de bienes o servicios se puede considerar como que (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):**

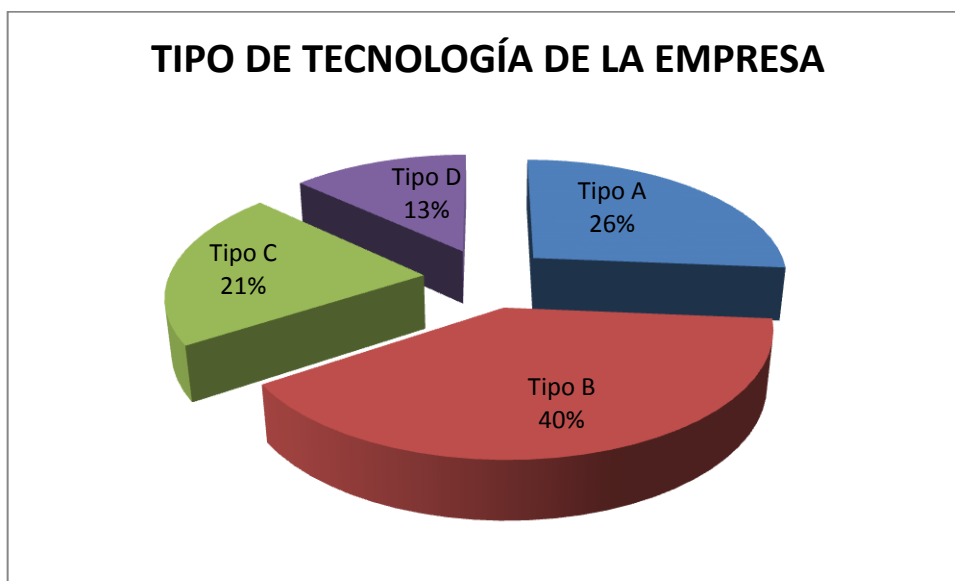
**Tipo A.-** Desarrolla internamente la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.

**Tipo B.-** La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia.

**Tipo C.-** La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.

**Tipo D.-** Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.

<b>5.- La tecnología de la empresa que le provee de bienes o servicios se puede considerar como que (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):</b>	<b>Repuesta</b>
Tipo A	10
Tipo B	17
Tipo C	21
Tipo D	32
<b>Total</b>	<b>80</b>



El 26% indica que la tecnología de su empresa se la puede considerar como de tipo A, el 40% como de tipo B, un 21% de tipo C y un 13% como de tipo D.

**6.- En comparación con sus competidores clave, la empresa que le provee de bienes o servicios: Ofrece productos de mayor calidad.**

<b>a.- Ofrece productos de mayor calidad.</b>	<b>Repuesta</b>
Total desacuerdo	38
Total acuerdo	42
<b>Total</b>	<b>80</b>



En comparación con sus competidores clave las empresas en un 53% está en total acuerdo que ofrece productos de mayor calidad, un 47% está en total desacuerdo.

### **3.5. Interpretación y discusión de resultados.**

### **(1) Datos generales.**

Según el personal que labora en las PYMES indican que su empresa lleva en funcionamiento el 14% menos de un año, el 24% de 1 año a 3 años, un 44% indica que de 4 años a 6 años y un 18% señalan que tienen más de 7 años; el 90% indica que su PYMES si es del control de su familiar; el 88% indica que la empresa no está constituida como una sociedad mercantil que los propietarios o gerentes a cargos de las PYMES en un 12% son de 18 a 25 años, un 36% de 26 a 35 años, el 30% de 36 a 45 años y un 22% son de más de 46 años; el nivel de formación de quien dirige la PYMES corresponde al 8% en estudios básicos, un 28% tiene bachillerato, el 16% nivel técnico y un 48% tiene estudios universitarios; el promedio de empleados tiende a incrementarse a medida que la empresa se mantiene existente, siendo este a 3 empleados para el 2011; en cuanto a las tendencias de sus ventas señala un 32% que están en aumento, el 50% de los empresarios indican que es igual y un 18% que existe disminución; indican además que el 86% no destina venta alguna a los mercados internacionales, un 6% destina el 20% de sus ventas a dichos mercados, un 4% el 30%; un 2% el 40% y un 2% el 50%.

## **ENCUESTA A USUARIOS EXTERNOS**

### **(2) Percepción del clima y entorno empresarial.**

El clima empresarial es valorado por la población objeto de la investigación el 52% con un puntaje de 6 a 7; el 52% con un puntaje de 8 a 10 y el 6% de 0 a 5 puntos; en lo que respecta al clima empresarial un 50% indica que existe un mejor clima, el 44% señala que existe igual clima y un 6% indica que existe un peor

clima; el 82% está totalmente de acuerdo de que es fácil ingresar al mercado de las PYMES; el 84% de la población objetivo está en total acuerdo de que es elevada la competencia entre las PYMES; un 54% está en total acuerdo de que los clientes tienen más poder en la negociación que las empresas; el 72% señala estar en total acuerdo con que los proveedores tienen más poder en la negociación que las empresas y un 82% está en total acuerdo de que existe facilidad para crear productos sustitutos a los fabricados por su sector.

### **(3) Estrategia y organización.**

El 84% de la población objetivo señala que no realiza plan estratégico, mientras que un 16% indica que si lo hace; de las ocho PYMES que si realizan plan estratégico, señalan en un 62% que los hacen a un año y un 38% indica que lo proyectan para más de un año; el 70% señala que su empresa, en los dos últimos años, no ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas para comercializar productos; el 54% no ha establecido para compras y abastecimiento, un 70% no han establecido alianzas para actividades de I+D+i; el 20% de la población a quien se le aplico la encuesta indican que son empresas de tipo B y C y el 30% que son de tipo D y A; un 70% indica que si existe en su empresa el departamento de comercialización/ventas, el 64% que si tiene departamento de de operaciones/compras; El 80% indica que si tiene departamento de de recursos humanos; un 56% indica que si tiene departamento de administración/contabilidad; el 88% indica que si tiene departamento de I+D+i; el 70% indica que si tiene el departamento de calidad; el 72% indica que siempre utiliza la siguiente práctica de recursos humanos como es la Planificación de

personal; el 44% utiliza el diseño de puestos de trabajo; el 40% utiliza el reclutamiento y selección de personal; el 36% utiliza la formación; el 40% utiliza el desarrollo de carreras profesionales, el 64% utiliza la evaluación del desempeño, el 60% utiliza la siguiente la política retributiva; el 52% utiliza la administración de personal, el 80% utiliza las relaciones laborales; el 30% utiliza la gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral.

#### **(4) Tecnología, calidad, innovación y nuevas tecnologías (TICs)**

El 24% indica que la tecnología de su empresa se la puede considerar como de tipo A, el 30% como de tipo B, un 30% de tipo C y un 16% como de tipo D; un 94% de la población objeto de investigación indica que su empresa no dispone de una certificación ISO; el 44% señala que no hay cambios o mejoras en productos/servicios existente; el 52% indica que si existe comercialización de nuevos productos/servicios; el 48% indica que si hay cambios y mejoras en los procesos de producción/servicios; un 56% que si se ha dado la adquisición de nuevos bienes de equipos; el 60% señala que si tiene sistema de dirección y gestión; en lo que respecta al sistema de gestión de compras y aprovisionamientos un 64% señala que si lo tiene; el 70% indica que si tiene un sistema de gestión para comercial/Ventas; el 76% señala que no dispone de correo electrónico; un 84% señala que no tiene página web; el 24 % si realiza compras y/o ventas electrónicas usando Internet; el 28% si utiliza banca electrónica; un 80% no realiza mercadotecnia usando Internet; el 94% no tiene Intranet corporativa:

#### **(5) Aspectos contables, financieros y de rendimiento.**



En comparación con sus competidores clave el 62% está en total acuerdo en que se ofrece productos de mayor calidad; el 52% está totalmente de acuerdo que dispone de procesos internos más eficientes; el 36% está totalmente de acuerdo que dispone de cuenta con clientes más satisfechos; el 70% está totalmente de acuerdo que se adapta ante los cambios en el mercado; el 52% está totalmente de acuerdo que dispone está creciendo más; el 60% está totalmente de acuerdo que su empresa es más rentable; el 70% está totalmente de acuerdo que dispone de empleados más satisfechos/motivados; el 72% está totalmente de acuerdo que tiene un menor absentismo laboral; un 84% de la población objetivo indico que es máxima la implantación y control de un sistema de contabilidad de costos; un 68% que es mínimo el establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales; un 76% indica que el análisis de la situación económico-financiera es máxima; el 70% indica que las fuentes financieras de fondos propios son de mucho uso; el 20% indica que las fuentes financieras de financiación ajena son de mucho uso; el 64% indica que las fuentes financieras de ampliaciones de capital son de mucho uso; que el 20% de la población objetiva pertenece a la industria o Manufactura, el 10% a la construcción y el 70% de servicios y comercio; un 76% no conoce nada de la técnica de Cuadro de Mando Integral; en lo que corresponde a si la empresa utiliza indicadores para obtener el cuadro de mando integral, el 4% indica que mucho, el 20% que es poco y un 76% no aplican nada de indicadores.

## **ENCUESTA A USUARIOS EXTERNOS**

Los usuarios internos – clientes indican en un 24% que la empresa proveedora es de industria o manufactura, el 10% de construcción y 66% de servicios y comercio; un 69% de la población objetivo indica que no conoce nada de la técnica de Cuadro de Mando Integral; en lo que corresponde a si la empresa utiliza indicadores para obtener el cuadro de mando integral, el 5% indica que mucho, el 26% que es poco y un 69% no aplican nada de indicadores; el 14% indica que el tipo de empresa se la puede considerar como de tipo A, el 32% como de tipo B, un 26% de tipo C y un 26% como de tipo D; el 26% indica que la tecnología de su empresa se la puede considerar como de tipo A, el 40% como de tipo B, un 21% de tipo C y un 13% como de tipo D; en comparación con sus competidores clave las empresas en un 53% está en total acuerdo que ofrece productos de mayor calidad; en un 53% está en total acuerdo que dispone de procesos internos más eficientes; en un 53% está en total acuerdo que cuenta con clientes más satisfechos; en un 61% está en total acuerdo que se adapta ante los cambios en el mercado; en un 61% está en total acuerdo que está creciendo más; un 53% está en total acuerdo que es más rentable; un 55% está en total acuerdo que tiene empleados más satisfechos/motivados y un 53% está en total acuerdo que tiene un menor absentismo laboral.

### **3.6. CONCLUSIONES**

Los sistemas de gestión que se emplean actualmente y puestos de manifiesto en el análisis interno de las empresas por los directivos de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Babahoyo, se fundamentan en los siguientes ámbitos:

En el de dirección y gestión.- El 60% señala que si tiene sistema de dirección y gestión, un 40% indica que no lo tiene.

El de compras y aprovisionamientos.- En lo que respecta al sistema de gestión de compras y aprovisionamientos un 64% señala que si lo tiene, mientras que un 36% indica que no.

El de comercial y Ventas.- El 70% indica que si tiene un sistema de gestión para comercial/Ventas, mientras que un 30% indica que no lo tiene.

Por lo tanto se puede concluir que el sistema de gestión de este tipo de empresas es adecuado e implementado en todos los ámbitos internos de las organizaciones.

Las estrategias actuales de mercado usadas por las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Babahoyo, que le han permitido conocer y mejorar el nivel de sus ventas, podemos señalar que en comparación con sus competidores clave el 62% ofrece productos de mayor calidad; el 52% dispone de procesos internos más eficientes; el 36% dispone de cuenta con clientes más satisfechos; el

70% se adapta ante los cambios en el mercado; el 52% está creciendo más; el 60% indica que su empresa es más rentable; el 70% dispone de empleados más satisfechos/motivados y el 72% está totalmente de acuerdo que tiene un menor absentismo laboral.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Babahoyo han evaluado el clima empresarial el 52% con un puntaje de 6 a 7; el 52% con un puntaje de 8 a 10 y el 6% de 0 a 5 puntos; en lo que respecta al clima empresarial un 50% indica que existe un mejor clima, el 44% señala que existe igual clima y un 6% indica que existe un peor clima; el 82% está totalmente de acuerdo de que es fácil ingresar al mercado de las PYMES; el 84% de que es elevada la competencia entre las PYMES; un 54% de que los clientes tienen más poder en la negociación que las empresas; el 72% que los proveedores tienen más poder en la negociación que las empresas y un 82% indica que existe facilidad para crear productos sustitutivos a los fabricados por su sector. Además se pudo observar que el 84% de las PYMES no realiza plan estratégico, mientras que un 16% indica que si lo hace; de las ocho PYMES que si realizan plan estratégico, señalan en un 62% que los hacen a un año y un 38% indica que lo proyectan para más de un año. Por otro lado el 70% señala que su empresa, en los dos últimos años, no ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas para comercializar productos; el 54% no ha establecido para compras y abastecimiento y un 70% no han establecido alianzas para actividades de I+D+i.

Por lo que podemos concluir que las PYMES requieren de planes estratégicos superiores a un año, con un horizonte de por lo menos a cinco años, además de una reformulación de los bloques genéricos que deben manejar este tipo de empresas.

En lo que respecta al diseñar un conjunto de indicadores para implementar el sistema de información de gestión aplicando el Cuadro de Mando Integral en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Babahoyo, este se señala como parte de la propuesta de la presente investigación y se sustenta en que un 76% de las PYMES, no conocen nada de la técnica de Cuadro de Mando Integral y en lo que corresponde a si la empresa utiliza indicadores para obtener el cuadro de mando integral el 76% no aplican nada de indicadores, por lo que es necesario incorporarlos como instrumento de gestión para monitorizar su comportamiento organizacional.

### 3.7. RECOMENDACIONES

Incrementar el número de PYMES para que aplique los sistemas de gestión, tales como el de dirección y gestión, el de compras y aprovisionamientos, el comercial y Ventas, ya que en la actualidad está siendo usado entre el 60% y 70% por este tipo de empresas.

Es necesario que las PYMES se empoderen mayormente de los tipos de estrategias actuales de mercado, mediante algún sistema de capacitación, podemos observar que:

- 62% ofrece productos de mayor calidad.
- 52% dispone de procesos internos más eficientes.
- 36% dispone de cuenta con clientes más satisfechos.
- 70% se adapta ante los cambios en el mercado.
- 52% está creciendo más.
- 60% indica que su empresa es más rentable.
- 70% dispone de empleados más satisfechos/motivados.
- 72% está totalmente de acuerdo que tiene un menor absentismo laboral.

Ninguno de estos componentes están usados al 100% por todas las PYMES, incluso uno de ellos debe ser trabajado en forma inmediata para que crezca el cual es el de: Cuenta de clientes más satisfechos.

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la ciudad de Babahoyo manejan en la actualidad criterios tales como:

- Clima empresarial con puntajes de 0 a 10
- 50% mejor clima,
- 44% igual clima
- 6% peor clima;
- 82% que es fácil Ingreso al mercado
- 84% Elevada la competencia;
- El 54% que los clientes tienen más poder en la negociación
- El 72% que los proveedores tienen más poder en la negociación
- El 82% indica que existe facilidad para crear productos sustitutivos
- El 84% de las PYMES no realiza plan estratégico,
- Que el plan estratégico, el 62% los hacen a un año
- Un 38% los proyectan para más de un año
- El 70% no tiene cooperación con otras empresas para comercializar productos;
- El 54% no tiene alianzas para compras y abastecimiento
- El 70% no han establecido alianzas para actividades de I+D+i.

Es necesario mantener como práctica común en las PYMES, este tipo de apreciaciones y frases que ubican el entorno estratégico de los negocios.

Es necesario que las PYMES cumplan con el conjunto de indicadores para implementar el sistema de información de gestión aplicando el Cuadro de Mando Integral, que se señala en la presente propuesta, sin duda alguna, como instrumento de gestión para monitorear su desarrollo organizacional.



## CAPITULO IV. PROPUESTA

### 4.1. Introducción a la propuesta.

Es necesario recordar que la administración estratégica es un área de la administración gerencial que comprende un conjunto de herramientas administrativas que sirven para aproximarnos de mejor manera al futuro, entre ellas podemos apreciar las siguientes:

- Formulación del plan estratégico
- Implementación
- Evaluación
- Estrategias competitivas
- Escenarios y FODA (DAFO)
- Ejecución (Balanced Scorecard)

En la presente propuesta veremos el desarrollo de cada uno de estos aspectos aplicables al sector objeto de la presente investigación que son las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Babahoyo.

Por ello, la administración estratégica hoy en día cuenta con herramientas genéricas tanto para la formulación como para la ejecución las cuales pueden ser aplicadas a cualquier organización con fines o sin fines de lucro. Su concepto como tal se define como: “Es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”.

El presente Manual de Administración Estratégica, constituye un instrumento normativo y de gestión que detalla las partes fundamentales de la administración estratégica para las pequeñas y medianas empresas que le permitan precisamente aquello, es decir obtener ventajas competitivas en la era tecnológica y de la información.

Este manual permite que los socios, directivos y empleados de las pequeñas y medianas empresas se alineen en torno a las políticas y decisiones que tomen los líderes de las organizaciones a fin de que todos generen actividades específicas hacia ese bien común de crecimiento organizacional de este tipo de empresas.

Así mismo, sirve de base para el estudio de los procesos y procedimientos estratégicos administrativos de las pequeñas y medianas empresas, con el claro objetivo de brindar servicios de calidad a sus clientes.

Además la propuesta contiene cual debe ser la estructura organizacional que debe implementarse dentro de este tipo de organizaciones, señalándose los niveles de autoridad y de responsabilidad de quienes laboran al interior de las mismas.

## **4.2. Objetivos de la Propuesta**

### **4.2.1. General.**

Diseñar un manual de administración estratégica para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Babahoyo como una herramienta básica de apoyo para su desarrollo y crecimiento institucional.

### **4.2.3. Específicos.**

- Diseñar la nueva estructura organizacional para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Babahoyo, que determine los niveles de jerarquía y responsabilidad.
- Proponer un Manual de Administración Estratégica para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Babahoyo para mejorar su desarrollo y crecimiento institucional.

### **4.2.3. Exposición de los Motivos.**

Todo proceso de dirección estratégica que se implementa en empresas lucrativas o no lucrativas cuenta de varias etapas las cuales necesitan una base que las mantenga cohesionadas e integradas; esta base la constituyen tres elementos: la actitud estratégica, el pensamiento estratégico y la intención estratégica.

El reto que enfrentan actualmente las organizaciones es ser cada día más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma, entonces la actitud estratégica debe estar en correspondencia con ello.

Es necesario, por tanto, adecuar los esfuerzos e identificar, prioridades y estrategias con acciones concretas para dar respuestas a los retos del nuevo escenario de las empresas perfeccionadas.

Esta proyección estratégica constituye una herramienta de trabajo que nos permitirá alcanzar niveles de gestión y resultados cualitativamente superiores.

Las conclusiones establecidas mediante el proceso de investigación efectuada en la tesis nos han permitido identificar que es necesario mejorar la gestión administrativa y operativa de estas organizaciones, agrupar en algún documento los lineamientos operativos y administrativos que permitan que todos los involucrados tanto internamente como externamente conozcan los pasos para alcanzar los objetivos institucionales.

#### **4.2.4. Factibilidad de la Propuesta.**

A fin de garantizar la presente propuesta, a continuación daremos a conocer los elementos que la hacen factible.

**4.2.4.1. Factibilidad Institucional:** Se encuentra expresada en la voluntad y disposición de los socios, directivos y empleados para aplicar y normatizar las funciones administrativas y estratégicas en la organización.

**4.2.4.2. Factibilidad Económica:** El financiamiento y ubicación de los recursos financieros para poner en marcha la propuesta operativa del presente manual.

**4.2.4.3. Factibilidad Técnica Operativa:** Se hace presente mediante la receptividad de los empleados, al implementar las estrategias propuestas, logrado así una mejor calidad en la atención a los clientes.

**4.2.4.4. Factibilidad Social:** Esta corresponde a los beneficios aportados por las pequeñas y medianas empresas a la comunidad, por medio del servicio que se brinda a ella.

### **4.3. Propuestas estratégicas.**

**4.3.1. Diseñar la nueva estructura organizacional para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Babahoyo, que determine los niveles de jerarquía y responsabilidad.**

El panorama socio económico del Ecuador, está caracterizado, entre varios factores, por la tendencia hacia la globalización de mercados, por una balanza comercial deficitaria, una economía sostenida, transitoriamente por los recursos petroleros y las remesas de los inmigrantes, y tradicionalmente por el sector

agropecuario; una estructura donde más del 90% de las empresas son pequeñas y medianas (PYMES) las cuales aportan aproximadamente un 25% de la economía nacional.

A esta situación se suma el hecho de que en el ámbito internacional los países y las empresas exitosas son aquellas que basan su ventaja competitiva en factores innovadores y tecnológicos, que cuentan con un recurso humano capacitado y que realizan inversiones en investigación y desarrollo con carácter de largo plazo.

La pequeña y mediana empresa cuenta con un sin número de potencialidades que son poco conocidas y aprovechadas. Principalmente se refieren a:

- Son factores claves para generar riqueza y empleo.
- Al dinamizar la economía, diluye los problemas y tensiones sociales, y mejorar la gobernabilidad.
- Requiere menores costos de inversión.
- Es el factor clave para dinamizar la economía de regiones y provincias deprimidas.
- Es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas nacionales.
- Tiene posibilidades de obtener nichos de exportación para bienes no tradicionales generados en el sector.
- El alto valor agregado de su producción contribuye al reparto más equitativo del ingreso.
- Mantiene alta capacidad para proveer bienes y servicios a la gran industria (subcontratación).

- Es flexible para asociarse y enfrentar exigencias del mercado.

Las actividades que surgen en las organizaciones son muchas, lo cual obliga a aplicar los principios de la administración moderna, estas actividades las podemos mencionar tales como son: comprar materia prima, llevar cuentas, planeación del trabajo, manejo del recurso humano y su salud ocupacional, producción y venta de los productos, la prestación de servicios y atención al cliente; también se debe estar pendiente del mantenimiento de equipos, la seguridad hacia el interior y exterior de la empresa y el manejo efectivo de los recursos monetarios que tendrá a su disposición.

La estructura de toda empresa se obtendrá de acuerdo a la óptima clasificación que requiera, que se pueden agrupar generalmente en grandes áreas funcionales tales como:

- El Área de Recursos Humanos.
- El Área Financiera.
- El Área de Ventas.
- El Área de Comercialización.
- El Área de Mantenimiento.

De allí que se propone una nueva distribución al interior de las pequeñas y medianas empresas, siendo la siguiente:

#### **4.3.2. Orgánico estructural.**

Las organizaciones son entes complejos que requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la empresa. Por ello la funcionalidad de ésta, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional.

Un diagrama estructural es aquel que esta representado jerárquicamente o sea por el cargo que ocupan el la compañía y el funcional es aquel que esta determinado según las funciones que realizan cada uno por diagramas de bloques, etc.

Para dar cumplimiento en mejor forma y lograr las metas y objetivos de las pequeñas y medianas empresas, se ha considerado necesario regular la organización y las funciones que deben cumplir las diferentes unidades administrativas, mediante la utilización de herramientas y técnicas; que normen los niveles de dependencia y la coherencia funcional que se detallan en el siguiente Orgánico Estructural, permitiéndonos con esto establecer los niveles jerárquicos.

#### **4.3.3. Estructura orgánica.**

La estructura orgánica de las pequeñas y medianas empresas, estará integrada por los siguientes niveles administrativos:



**Nivel directivo.**

Constituido por la representación establecida en el código de comercio y en la Ley de compañías, siendo:

- Junta de Accionista.

**Nivel ejecutivo.**

Está determinado como el nivel de autoridad que dirige y controla las actividades de la empresa. El ejecutivo representa a las pequeñas y medianas empresas, en todos los actos oficiales observando los deberes y atribuciones estipuladas en la Ley y demás normas inherentes a la Organización, y está conformado por él:

- Gerente General.
- Subgerente.

**Nivel Asesor.**

Representa el entorno de asesoramiento en las normativas legales existentes en el país y que involucran el accionar de las pequeñas y medianas empresas en su entorno, emitiendo opiniones al nivel directivo y ejecutivo, corresponde al:

- Departamento de Asesoría Legal y
- El Consejo de Vigilancia.

**Nivel operativo.**

El nivel operativo es el responsable directo de la ejecución administrativa, financiera y de ventas, así como el del manejo organizacional de las pequeñas y medianas empresas cumpliendo con los objetivos, políticas y metas

institucionales, a través de planes, programas y proyectos para la prestación de servicios al cliente, y está conformado por:

- Dirección de Recursos Humanos,
- Dirección Financiera,
- Dirección de Ventas,
- Dirección de Comercialización y
- Dirección de Mantenimiento.

**Nivel de apoyo.**

Este nivel posibilita el cumplimiento de las acciones de la organización, mediante la dotación y administración de los recursos necesarios, a efecto de garantizar el desarrollo de las acciones de las pequeñas y medianas empresas. Está conformado por:

- Secretaria Ejecutiva.
- Asistentes de RR.HH.
- Jefe de Contabilidad.
- Bodeguero.
- Jefe de Cobranzas.
- Jefe de Crédito.
- Asistentes de comercialización
- Asistentes de limpieza.

#### **4.3.4. Organigrama Estructural.**

El organigrama puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica. Un autor define el organigrama de la manera siguiente: "Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva."

Otro autor indica lo siguiente: "El organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componente."

Las organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan: "La división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma."

Según esto, el organigrama muestra:

- Un elemento (figuras)
- La estructura de la organización
- Los aspectos más importantes de la organización

- Las funciones
- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia
- Las comunicaciones y sus vías
- Las vías de supervisión
- Los niveles y los estratos jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización
- Las unidades de categoría especial.

El organigrama tiene alcances mayores y otros propósitos, por ejemplo, para relaciones públicas, para formación de personal, fiscalización e inspección de la organización, evaluación de la estructura, reorganización, evaluación de cargos, entre otros.

Un organigrama posee diversas funciones y finalidades, siendo lo siguiente:

1. Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
2. Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
3. Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
  - a. Los cargos existentes en la compañía.

- b. Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
- c. Como la autoridad se le asigna a los mismos.

**Funciones del organigrama:**

- Para la administración: Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.
- Para el área de organización y sistema: Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.
- Para el área de administración de personal: El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

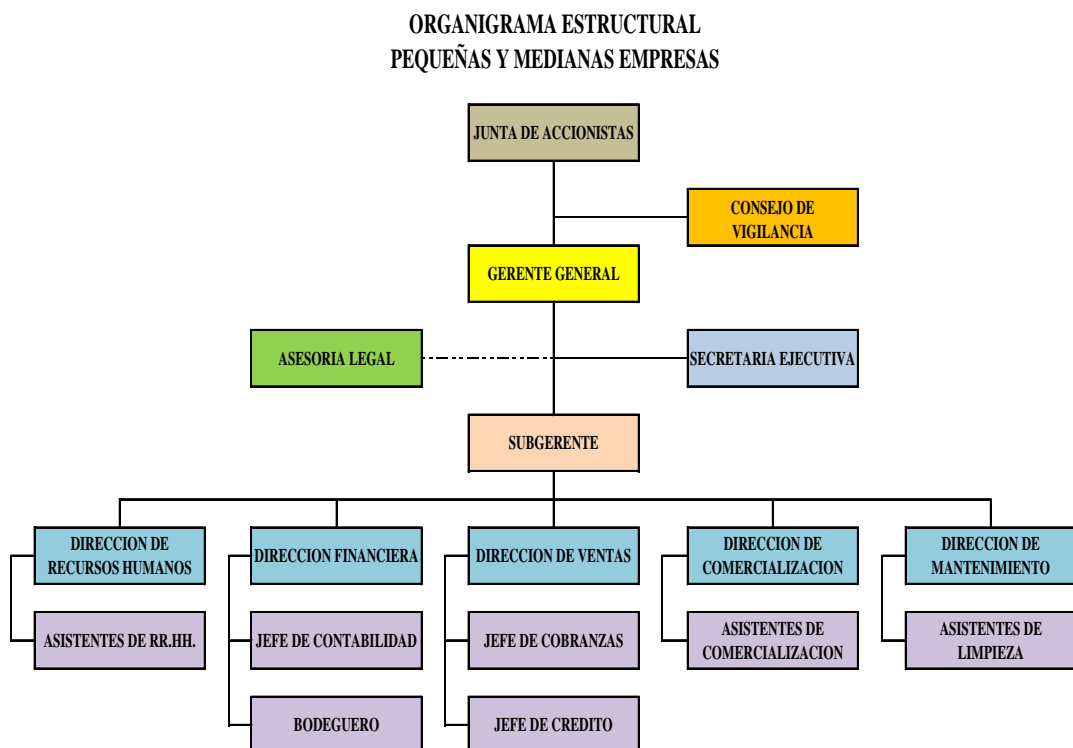
**En forma general sirve para:**

- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

Un organigrama puede contener diversos datos, estos son sus principales contenidos:

1. Títulos de descripción condensada de las actividades. Esto incluye generalmente el nombre de la compañía y la actividad que se defina.
2. Nombre del funcionario que formuló las cartas.
3. Fecha de formulación.
4. Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, consejo de organización, etc.).
5. Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales).

El organigrama Estructural para las PYMES debe ser el siguiente:



**4.4. Proponer un Manual de Administración Estratégica para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Babahoyo para mejorar su desarrollo y crecimiento institucional.**

**MANUAL DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA  
PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

**Fecha de elaboración:** Mayo del 2012

**Elaboración:** Asesores de PYMES

**Revisión:** Gerente General

**Autorización:** Junta de Accionistas.

**Vigencia a partir de:** Enero del 2013.

**GENERALIDADES**

La palabra estrategia proviene del antiguo título ateniense *strategos* (estratega). Esta figura surgió en la Grecia clásica (siglo V a.C.) a causa de la creciente dimensión y complejidad de las ciudades-estado griegas.

Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia

bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización, de una forma singular y viable; de la definición anterior podemos extraer los elementos básicos de toda estrategia:

- a) Las metas y objetivos que se persiguen.
- b) Las políticas y acciones que se emprendan.
- c) La relación entre objetivos y acciones debe estar presidida por la coherencia entre ellas.
- d) Los recursos y capacidades de la organización, que determinan sus fortalezas frente a sus competidores pero también sus debilidades.
- e) El entorno en el que se ubica la organización.
- f) La competencia, es decir, otras organizaciones que persiguen los mismos objetivos. La competencia surge cuando los recursos son limitados y las organizaciones tienen objetivos incompatibles.

La dirección estratégica trata de abordar la creciente complejidad de las empresas y del entorno. Hoy la dirección estratégica es considerada como el sistema de dirección típico de las grandes compañías. Sin embargo, cada vez con mayor frecuencia la dirección de las pequeñas y medianas empresas necesita incorporar los principios estratégicos.

Las pequeñas tiendas y comercios se enfrentan a frecuentes y variados cambios del entorno que exigen una mayor atención y formación de los propietarios. Estas pequeñas empresas deben desarrollar una dirección estratégica. Tal vez no tan



sofisticada como en las grandes compañías, pero basada en los mismos principios y filosofía.

La dirección estratégica es el último de los sistemas de dirección que se han desarrollado en el mundo empresarial. Esta evolución ha venido causada por el aumento de la complejidad de la empresa y del entorno.

La administración estratégica, es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

El presente manual de Administración Estratégica es el conjunto de: Políticas, Normas y Procedimientos, que tiene por objeto la administración, motivación, desarrollo y alineación de los recursos humanos de una organización, de acuerdo al medio interno y externo de la empresa y estrategias que está aplique para lograr sus metas comunes dentro de la actividad comercial.

Las políticas, normas, procedimientos y estratégicas contenidas en este Manual deberán ser aprobados por la Junta de Accionistas, previo a su implantación.

Es necesario señalar que el liderazgo estratégico consiste en la capacidad de articular una visión estratégica de la compañía y la habilidad de motivar a los demás a participar en esa visión.

Los líderes estratégicos deben de tener las siguientes características:

- a) Visión, elocuencia y consistencia.
- b) Compromiso mediante ejemplificación con lo que está haciendo.
- c) Mantenerse bien informado.
- d) Disponibilidad para delegar y dar poder
  - ✚ Astucia política; habilidad para lograr consensos de sus ideas en vez de utilizar su autoridad para forzar las ideas a través de ésta.
  - ✚ Impulsar programas en forma gradual.
  - ✚ Más que cualquier otra cualidad, las personas esperan tener fe y confianza en sus líderes.
- e) La credibilidad es el fundamento del liderazgo, sobre el cual se pueden construir los grandes sueños del futuro y las relaciones de colaboración; sin credibilidad los sueños se desvanecen.
- f) Al hablar de liderazgo, los colaboradores realizan una “evaluación” de los líderes, tomando en cuenta experiencias pasadas respecto a las promesas realizadas.

Sin duda alguna la Gerencia General es la instancia administrativa y ejecutiva de mayor jerarquía en lo relativo a la dirección de la empresa, quien asume el liderazgo y tiene bajo su responsabilidad, ejecutar y controlar el cumplimiento de la misión, visión, valores filosóficos de la organización, así como y el logro de los

objetivos estratégicos y disposiciones que emanan de los organismos superiores (Junta de accionistas).

De los departamentos dependerán unidades según el área de ejecución. Los encargados serán los responsables de su implementación con la colaboración del personal auxiliar.

De manera que todo el personal estará alineado con las estrategias que la empresa adopte a fin de mejorar sus ventas y colocar sus productos o bienes en el mercado y lograr sus estabilidad en dicho medio.

Las políticas, normas, procedimientos y estrategias contenidos en este manual deberán ser analizados y difundidos a todo el personal con el objetivo de asegurar su conocimiento y aplicación.

Es necesario indicar que cualquier asunto no previsto en este manual deberá ser analizado y discutido por la Gerencia General, aprobado por la Junta de Accionista e incorporado al mismo.

## **1. OBJETIVOS DEL MANUAL**

### **1.1. Objetivo General**

Determinar y establecer las normativas generales que permitan al personal de las PYMES conocer en forma detallada las directrices y lineamientos que abarca la administración estratégica a fin de conseguir metas comunes para sus organizaciones.

### **1.2. Objetivos Específicos**

- ✚ Indicar las principales directrices y lineamientos generales de administración estratégica sobre los que deben manejarse los directivos y el personal que laboran en las PYMES.
- ✚ Establecer las herramientas básicas sobre las que se sustenta la administración estratégica para las PYMES.
- ✚ Diseñar un esquema básico de lo que es el Balance Scorecard, como directriz principal de estrategia para las PYMES.

## **2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES FILOSOFICOS DE LAS PYMES**

### **2.1. Misión**

La misión explica la existencia de una organización. Responderá a la pregunta: ¿Cuál es nuestra razón de ser? La dirección general, al definir su misión, está

determinando cuál es la función básica que la organización va a desempeñar en un entorno determinado. A través de la misión la empresa justifica su existencia.

En la formulación de la misión se exponen de forma genérica las intenciones de la empresa.

Además de la razón de ser, la misión tiene que especificar las actividades que piensa desarrollar y la dirección que seguirá la empresa para alcanzar dicha misión.

La identificación de la misión no siempre resulta una tarea fácil. Para llevar acabo esta identificación se utilizan las siguientes variables:

- Definición del campo de actividad: señalando los distintos negocios en los cuales desarrolla su actividad la organización. Se tiene que identificar y analizar los diversos productos-mercado de la organización.
- Otras variables a analizar serán las capacidades fundamentales que la empresa ha desarrollado o va a desarrollar. Las organizaciones parten de sus recursos y capacidades para alcanzar Ventajas Competitivas Sostenibles que le garanticen su supervivencia.

La misión resulta esencial en toda organización por las siguientes razones:

- ✚ La misión imprime identidad corporativa, personalidad y carácter a la organización.
- ✚ Una misión claramente definida permite identificar o descubrir quiénes son los clientes potenciales de la empresa. Esto actuará como polo de atracción para clientes potenciales, que en principio no habían sido considerados por la compañía en la formulación de la estrategia.
- ✚ Cuando los clientes observen una misión claramente definida y que mantiene una estabilidad, percibirán que todas las actividades desarrolladas por la empresa forman parte de una misma línea de actuación. Esta coherencia puede generar lealtad o fidelidad de los clientes hacia la empresa.
- ✚ La misión permite que todos los agentes que se relacionan con la empresa, como proveedores, clientes, colaboradores, socios, administraciones públicas, etc., tengan conocimiento de cuál es el ámbito o área en el que desarrolla su actividad la organización.
- ✚ Una misión claramente definida mostrará oportunidades viables y lógicas hacia la diversificación. Las empresas que carecen de misión se diversificarán de manera desordenada y sin un horizonte claro.

La misión: “Define el negocio de la organización, es la razón de ser de la organización”

Responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es? (Tipo de organización)
- ¿Qué hace ? (Cuáles Necesidades del cliente se satisface)
- ¿A quién satisface? (Grupo de clientes que atiende)
- ¿Cómo lo satisface? (Mediante qué destrezas, habilidades distintivas)

Debe ser un enunciado:

- Claro: De fácil interpretación
- Sencillo: Para que todos la comprendan
- Corto: Para que se pueda recordar fácilmente
- Compartido: Consensuado por las personas de la organización

**Características de la declaración de la misión.-** Para conseguir que la misión tenga éxito en la organización, se requiere del esfuerzo de todos los miembros integrantes de la misma. En este sentido, es importante que la declaración de la misión se formule en términos que provoquen el entusiasmo y la motivación de los empleados. Lógicamente, si nuestra intención es llegar a todos los empleados y agentes que interactúan con la empresa, la redacción de la declaración debe realizarse de forma simple, concisa y comprensible por parte de todos ellos.

También es importante que la declaración de la misión resulte creíble para todos los agentes, ya que en caso contrario no conseguiremos su apoyo.

Por último, es interesante repetir frecuentemente la declaración de la misión para conseguir que todos los integrantes de la organización resuelvan los problemas o desarrollen su actividad de forma coherente con la misión corporativa.

**Funciones de la declaración de misión.-** Una Declaración de la Misión bien elaborada y comunicada cumple en la organización las siguientes funciones:

- a. **Cristalizar o materializar la visión.** Es decir, la declaración de la misión debe reflejar el estado que se desea alcanzar y el camino a seguir para su consecución.
- b. **Dotar de coherencia a todas las acciones desarrolladas en todos los niveles.** El éxito de numerosas compañías está en conseguir la convergencia de los esfuerzos de todos los miembros en la misma dirección.
- c. **Transmitir un propósito y una identidad, los cuales vienen definidos en función de los recursos y capacidades que posea la empresa.**
- d. **Evitar una dirección sin visión y sin sentido.**
- e. **Preparar a la empresa para el futuro.**

La declaración de la misión puede jugar en las organizaciones distintos roles, según las situaciones:

- a) Cuando los directivos responsables de elaborar la estrategia, consideran a los grupos de presión como limitaciones o restricciones para la organización, la Declaración de la Misión actuará con



secretismo respecto a los propósitos reales de esos directivos o de la organización. En esta situación, la Declaración será un puro trámite formal con escasa repercusión en el desarrollo estratégico de la empresa.

- b) En el caso en el que los directivos sobre los que recae la responsabilidad de formular la estrategia, otorgan a la Declaración de la Misión y a su cumplimiento una enorme importancia, dicha declaración juega un rol evangélico en la organización. En el sentido de que, tratará de difundir su mensaje o contenido de forma convincente a todos los *stakeholders* (Grupos de interés), con el objetivo de obtener todo su apoyo, colaboración y entusiasmo.
- c) En el caso en el que la política o estrategia de la organización es desarrollada o está fuertemente influenciada por importantes *stakeholders* (Grupos de interés) externos, los propósitos estratégicos de estos grupos juegan un papel de estrictas regulaciones o procedimientos para la empresa. El peligro que entraña tal coyuntura es que los miembros de la organización, al centrar todo su esfuerzo y atención en los mismos, los terminen considerando como el auténtico propósito estratégico de la organización. El cumplimiento de la Declaración de la Misión se vería relegado a un segundo plano.
- d) Cuando la estrategia de la empresa está dominada por grupos de presión externos existirán enormes probabilidades de que los propósitos estratégicos queden politizados. Como consecuencia, elaborar una declaración de la Misión que satisfaga a todos los

*stakeholders* (Grupos de interés) resultará tremendamente difícil. Es el caso de las industrias nacionalizadas, en las cuales ejerce su poder el Gobierno.

Para las pequeñas y medianas empresas podemos definir y sugerir la siguiente misión:

***“La misión de las PYMES es la de proporcionar los mejores servicios o bienes a nuestros clientes con precios competitivos, sustentando nuestro accionar en la confianza en nuestros colaboradores. La eficiencia, eficacia y efectividad son nuestra garantía para satisfacer a todo aquel que adquiere lo nuestro”.***

Del análisis a esta misión generalizada, podemos apreciar el contenido primordial del cual se integra, siendo:

- ¿Qué es? (Tipo de organización) - PYMES
- ¿Qué hace? (Cuáles Necesidades del cliente se satisface) – **proporciona servicios y bienes.**
- ¿A quién satisface? (Grupo de clientes que atiende) – **Quienes requieren servicios o bienes.**
- ¿Cómo lo satisface? (Mediante qué destrezas, habilidades distintivas) – ***Eficiencia, eficacia y efectividad.***

## 2.2. Visión.

La visión debe proporcionar respuesta a la pregunta: ¿qué queremos crear? La visión es el estado futuro que deseamos para nuestra organización. Esta visión recoge las aspiraciones del director general, o persona encargada de establecer la dirección de la empresa. Hacia estas aspiraciones deben ir encaminados los esfuerzos y las acciones de todos los miembros de la organización.

Para lograr que los esfuerzos de todos los miembros de la organización giren en torno a las aspiraciones establecidas, es fundamental que la visión corporativa aglutine los intereses de todos los agentes o *stakeholders* (Grupos de interés), internos y externos, que interactúan con la empresa.

El proceso por el que los beneficios que puede aportar la visión se convierten en ventajas tangibles para la empresa, se caracteriza por:

- a. En primer lugar, ser un proceso difícil y costoso que debe provocar el entusiasmo y el compromiso de todos los miembros de la organización.
- b. En segundo lugar, el líder visionario ha de resolver los problemas de cada día de forma coherente con la visión. De esta manera, conseguirá el apoyo del resto de miembros de la organización.
- c. Por último, una vez terminado este proceso, es difícil modificar la visión o introducir elementos nuevos. Cuando ya se ha inculcado en todos los integrantes de la compañía hacia dónde se quiere ir, la

modificación de dicho estado deseado, además de ser difícil, puede tener unas consecuencias nefastas para la empresa.

Una vez que la visión se ha integrado en la actividad cotidiana de la empresa, esta debe actuar de impulsor del propósito estratégico. El propósito estratégico, sería la materialización de la visión. El proceso de pasar de un estado deseado, la visión, a una meta futura un poco más concreta, aunque muy ambiciosa.

En consecuencia, se puede definir el propósito estratégico como una meta o ambición desmesurada, que permite movilizar los recursos y capacidades de la organización, se caracteriza por:

- a. Establecer metas muy ambiciosas que supondrían un enorme éxito para la compañía. Estas metas provocan un desequilibrio importante entre sus recursos y las aspiraciones, lo cual generará en la empresa las energías necesarias para alcanzar el propósito perseguido.
- b. Debe ser estable en el tiempo. Si queremos conseguir que los esfuerzos de todos los componentes de la organización converjan en una misma dirección, no podemos modificar frecuentemente nuestro propósito estratégico.
- c. Requiere del esfuerzo y compromiso de todos los miembros de la organización. Existen distintas vías para fomentar la responsabilidad en todos los componentes. Vamos a citar las principales:

- Participación en los resultados: consiste en distribuir entre los trabajadores una parte del beneficio.
- Participación en el capital: la empresa adjudica a los trabajadores un cierto número de acciones.
- Participación en la inversión: la financiación de determinados proyectos se lleva a cabo, en parte, con los salarios de los trabajadores.
- Participación en la gestión: se involucra a los trabajadores, fomentando la participación de estos en la gestión de la compañía.
- Empresas de Economía social: los trabajadores son los propietarios de este tipo de organizaciones. Las Cooperativas y las Sociedades Anónimas Laborales son buenos ejemplos de empresas de economía social.

Respecto al papel o función que juega la visión o el propósito estratégico en la organización, se puede afirmar que:

- Las compañías que tienen presente cuál es su visión o propósito estratégico en todas las acciones que emprenden y en todos los problemas que resuelven cada día, obtienen, según evidencias empíricas, mejores resultados que aquellas compañías que no actúan de esta forma.
- La utilidad de la visión viene determinada por el sector en el cual la organización desarrolla su actividad. Así, en sectores maduros o consolidados, la importancia o necesidad de la visión es reducida. Por el contrario, en sectores nuevos o en vías de desarrollo, la visión va a jugar un papel esencial en el éxito de la empresa.

- En las empresas que se encuentran inmersas en graves problemas financieros, el desempeño de la visión va ser muy limitado. Ya que han de centrar sus esfuerzos y energías en resolver sus dificultades a corto plazo, antes que en dirigir su atención a largo plazo.

De allí que podemos concluir diciendo que: “La Visión describe lo que la organización habrá logrado en el futuro. Es decir, la visión establece lo que la organización aspira a ser.”. “La visión, es el futuro deseado de la organización dentro de X años.”. Una visión: Motiva el cambio, Provee dirección, guía y energía. Sin una visión: Existe incertidumbre, hay ansiedad (no sabemos adónde vamos), hay una baja motivación. Debe tener respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué y cómo queremos ser dentro de X años?
- ¿En qué nos queremos convertir?
- ¿Para quién trabajaremos?
- ¿En qué nos diferenciaremos?
- ¿Qué valores respetaremos?

Con la visión, se determina llevar a la organización de una situación actual a una situación deseada. Una visión bien elegida y una misión del negocio a largo plazo preparan a una compañía para el futuro. La visión crea la imagen de destino de la organización. La estrategia define la lógica para alcanzar la visión. La visión debe también ser cuantificada en términos generales. La visión debe ser una guía para la acción, además debe tener atributos tales como:

- Que sea compartida, consensuada con las personas de la organización.
- Con propósitos claros, para que todos la comprendan y la interpreten.
- Que sea retadora, pero realista, viable.
- Congruente con la misión.
- Que sea positiva, atractiva para provocar ilusión.

Los administradores necesitan comunicar la visión en palabras que induzcan la aceptación de los empleados, que desarrollen el orgullo de sentirse parte de la compañía y creen un poderoso sentido del propósito organizacional. La visión estratégica en un lenguaje atractivo, provoca emoción y entusiasmo: tiene un enorme valor motivacional; eleva los pensamientos por encima de la rutina diaria del negocio.

Otro elemento fundamental en el contenido de la misión será la visión que tiene la empresa respecto al estado en el que desea que la organización se encuentre en el futuro. Como ya vimos, aunque algunos autores equiparan visión y propósito, este último es menos intangible que la visión. Sería una meta futura muy ambiciosa. En la misión, también estableceremos metas más específicas que ayuden a la organización a alcanzar tanto la visión, como el propósito estratégico. La distinción entre la misión y la visión reside en que la primera establece la razón de ser de la empresa, que determina su actividad diaria, y la segunda establece una meta futura, es decir, lo que la empresa anhela.

Muchos autores defienden que el contenido de la misión debe otorgar mayor importancia a los planteamientos futuros de la empresa, antes que a su estado actual. De esta forma, la misión ejercerá su función primordial de guiar a la organización hacia el estado futuro deseado.

Para las pequeñas y medianas empresas, podemos sugerir la siguiente visión:

**“Las PYMES en el año 2020 estarán posicionadas como las primeras empresas en la venta de bienes y servicios, bajo una sólida cultura de excelencia, con alto estándares de calidad nacionales e internacional, con servicios personalizados entregados con calidad, transparencia y eficiencia”.**

Del análisis a esta visión, podemos apreciar el contenido primordial de cómo está integrada, siendo:

- ¿Qué y cómo queremos ser dentro de X años? – **En el año 2020**
- ¿En qué nos queremos convertir? – **Primeras empresas en la venta de bienes y servicios.**
- ¿Para quién trabajaremos? – **Clientes**
- ¿En qué nos diferenciaremos? – **Servicios personalizados.**
- ¿Qué valores respetaremos? – **Calidad, transparencia y eficiencia.**



### **1.3. Valores filosóficos.**

Los valores de la empresa constituyen otro componente importante de la misión. Estos valores hacen referencia a cuáles son nuestros principios morales, nuestra ética.

Los valores y los principios en los que cree una empresa, se recogen a menudo en un «Credo Filosófico». En este credo se pone de manifiesto:

- La manera en que la empresa va a tratar de desarrollar sus negocios. Así, los valores y principios morales van a determinar las relaciones que las empresas establecen con los agentes sociales: Trabajadores, clientes, proveedores, competidores, administraciones públicas, etc.
- El reconocimiento social y ético por parte de la firma.

Algunos otorgan una importancia vital a estos valores, debido a que la única vía de garantizar la supervivencia de la empresa a largo plazo es obteniendo la confianza y la lealtad de los distintos agentes, que se relacionan con la organización.

Los Valores, forman parte de la filosofía corporativa de toda organización, así vemos que:

- Plantea la manera como la organización intenta desarrollar sus actividades, reflejando el reconocimiento de su responsabilidad social y ética.
- La filosofía corporativa incluye: principios, valores, aspiraciones, prioridades filosóficas, fundamentales e ideales con los cuales se comprometen quienes toman las decisiones estratégicas. En otras palabras la filosofía corporativa constituye el marco moral y de valores de la empresa.
- Muchas organizaciones establecen un credo filosófico, el cual constituye la base para establecer su cultura corporativa.
- Si una organización desea establecer los valores, la forma de empezar es contestando las siguientes preguntas:
  - ¿Cómo deseamos conducir la organización?
  - ¿Cómo deseamos tratar a los grupos de interés?
  - ¿Qué es lo que valoramos?

Los VALORES deben ser considerados como el código de ética de la organización, son los patrones de comportamiento de la organización. El éxito verdadero no viene del proclamar valores, sino de ponerlos en práctica todos los días

Generalmente los distintos valores que podemos encontrar, podemos señara los siguientes:

- Solidaridad

- Innovación
- Justicia
- Igualdad
- Integridad
- Transparencia
- Calidad
- Defensa del ambiente
- Equidad
- Honestidad
- Sentido de pertenencia
- Respeto
- Responsabilidad
- Sentido crítico
- No discriminación
- Confianza
- Lealtad
- Conservación
- Seguridad
- Disciplina
- Bienestar
- Eficiencia
- Eficacia
- Mejoramientos continuo.

La Visión propuesta para las PYMES, enfatiza los siguientes valores:

 **Calidad**

 **Transparencia**

 **Eficiencia.**

### **2.3. LA MATRIZ DAFO o FODA**

El objetivo del análisis del entorno es la captación de la información para aportar fuentes de oportunidades y amenazas, en el desarrollo presente y futuro de las estrategias de la empresa.

Es necesario contar con herramientas específicas orientadas a facilitar la recopilación y el análisis de la información. Han de ser, preciso y simple, un exceso de información, puede ser inviable de analizar y asimilar.

Además, el análisis del entorno ha de prestar una especial atención a su desarrollo futuro, a largo plazo, y esto, porque es en este ámbito temporal en el que han de plantearse las decisiones estratégicas. En este sentido, es necesario contar con instrumentos de análisis adecuados.

Según los niveles de dinamismo e incertidumbre del entorno de la empresa será más adecuado emplear unas técnicas u otras. Dos tipos de herramientas de análisis:

La *previsión* consiste en la prolongación hacia el futuro de una situación pasada con ciertas estimaciones cuantitativas de probabilidad, y realizada de acuerdo con determinadas hipótesis de extrapolación de tendencias. Método apropiado en entornos estables y de baja incertidumbre.

La *prospectiva*, consiste en la elaboración de un panorama de futuros posibles, denominados escenarios. Los escenarios son situaciones futuras. Son más adecuados ante entornos muy cambiantes e inciertos requiriendo creatividad.

Los modelos de previsión presentan dos características esenciales:

- a. Son condicionales: se condicionan los valores y resultados futuros al cumplimiento de un conjunto de hipótesis de partida.
- b. Son verificables: susceptibles de contrastación con la realidad, transcurrido un tiempo.

Todo proceso de previsión debe seguir una serie de etapas:

1. Seleccionar las variables clave del entorno.
2. Seleccionar las fuentes de información relevantes sobre las que realizar las estimaciones.
3. Evaluar las técnicas disponibles de previsión.
4. Integrar en el proceso de análisis estratégico los resultados del modelo de previsión empleado, con el fin de extraer conclusiones coherentes.

## 5. Controlar el proceso de previsión.

Una de las herramientas específicas orientadas a facilitar la recopilación y el análisis de la información, es precisamente la matriz DAFO o también conocida como matriz FODA. Consiste en un análisis de los puntos FUERTES y DÉBILES de la organización, en relación a las OPORTUNIDADES y AMENAZAS del entorno. Recoge:

- Los puntos Fuertes en que nos debemos apoyar
- Los puntos Débiles que debemos superar
- Las Oportunidades que tenemos que aprovechar
- Las Amenazas de las que nos tenemos que defender

La matriz FODA, nos permite efectuar un análisis situacional de la empresa, donde podemos plantearnos las siguientes preguntas:

- ✚ ¿Tenemos un claro conocimiento de las necesidades de los clientes y el mercado, para cada uno de los segmentos objetivo?
- ✚ ¿Conocemos claramente cuáles son los segmentos objetivo de clientes, en los cuales se deben enfocar los esfuerzos de la organización?
- ✚ ¿Conocemos nuestros puntos de ventaja o desventaja competitiva desde la perspectiva de satisfacción de los clientes y el mercado?
- ✚ ¿Monitoreamos periódicamente las capacidades de nuestros competidores claves?

- ✚ ¿Conocemos claramente las necesidades de nuestros empleados?
- ✚ ¿Comprendemos qué es lo que esperan nuestros accionistas?
- ✚ ¿Mantenemos herramientas y metodologías que nos permiten determinar las principales tendencias que afectarán el sector y el país (tecnológicas, económicas, sociales, culturales, demográficas, políticas, etc.)?
- ✚ ¿Tenemos claramente identificados los principales asuntos estratégicos de la organización?
- ✚ ¿Tenemos claramente identificada la propuesta de valor diferenciada que le proveeremos a los clientes?
- ✚ ¿Tenemos claramente identificado, graficado y comunicado el modelo de negocios que tendremos para entregar consistentemente dicha propuesta de valor para los clientes?

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

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible

actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El Análisis FODA es un concepto muy simple y claro, pero detrás de su simpleza residen conceptos fundamentales de la Administración. Intentaremos por ello desguazar el FODA para exponer sus partes fundamentales.

Tenemos un objetivo: convertir los datos del universo (según lo percibimos) en información, procesada y lista para la toma de decisiones (estratégicas en este



caso). En términos de sistemas, tenemos un conjunto inicial de datos (universo a analizar), un proceso (análisis FODA) y un producto, que es la información para la toma de decisiones (el informe FODA que resulta del análisis FODA).

Se sostiene que casi cualquier persona puede hacer un análisis FODA. Casi porque esa persona tiene que tener la capacidad de distinguir en un sistema:

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo

Parece fácil, ¿verdad?

Pongámoslo en otras palabras: el FODA nos va a ayudar a analizar nuestra empresa siempre y cuando podamos responder tres preguntas: Lo que estoy analizando, ¿es relevante? ¿Está fuera o dentro de la empresa? ¿Es bueno o malo para mi empresa?

La relevancia es el primer proceso y funciona como filtro: no todo merece ser elevado a componente del análisis estratégico. Es sentido común ya que en todos los órdenes de la vida es fundamental distinguir lo relevante de lo irrelevante. En FODA este filtro reduce nuestro universo de análisis disminuyendo nuestra necesidad de procesamiento (que no es poca cosa).

Ejemplos: dudosamente sea una ventaja comparativa el sistema de limpieza de baños de una petroquímica, o el color de los monitores, o si el papel que se usa es carta o A4. Parece tonto, pero es increíble la cantidad de veces que a los seres humanos nos cuesta distinguir lo principal de lo accesorio, ya sea en una discusión, una decisión o donde sea.

Claro que la relevancia de algo depende de dónde estemos parados, y este concepto de relatividad es importante. La higiene de los baños puede ser clave en un Hospital o un Hotel. El orden en el que se hacen los pasos al efectuar una compraventa no es tan importante como los pasos que toman los bomberos para apagar un incendio. La disciplina y la autoridad formal son dejadas de lado en muchas empresas de la “Nueva Economía”... pero a un ejército en batalla eso puede costarle la vida. Es por eso que quien hace un análisis FODA debe conocer el negocio (ni más ni menos que saber de lo que está hablando).

Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno/malo):

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Quien haya inventado el Análisis FODA eligió para cada intersección una palabra: así la intersección de “bueno” y “exterior” es una oportunidad, mientras que las cuestiones “positivas” del “interior” de nuestra empresa son una fortaleza, y así sucesivamente.

**FODA**, no es otra cosa que determinar las **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas que tiene en su entorno tanto interno como externo toda empresa, así podemos señalar, que las:

Fortalezas internas.- Son los recursos o capacidades que ayudan a la organización a cumplir con su misión. (Ejemplos: adecuada infraestructura, know how tecnológico, liderazgo, capacitación del recurso humano)

Debilidades internas.- Son deficiencias en recursos y capacidades que impide a una organización cumplir con sus mandatos y misión. (Ejemplos: falta de una efectiva comunicación, ausencia de una clara misión, inadecuada estructura organizacional, estructura de salarios no competitiva, inadecuada infraestructura de la organización)

Oportunidades externas.- Son factores o situaciones que pueden afectar a la organización de una forma favorable. (Ejemplos: nuevos segmentos de mercado, incremento de la demanda, etc.).

Amenazas externas.- Son factores externos o situaciones que pueden afectar en forma negativa a la organización. (Ejemplos: incremento de impuestos, aumento de la competencia, etc.)

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

En esta matriz DAFO por columnas se establece el análisis del entorno (1ª columna: Amenazas, 2ª columna: Oportunidades) y por filas el diagnóstico de la empresa (1ª fila: Puntos fuertes, 2ª fila: Puntos débiles). Así se forman cuatro cuadrantes que reflejan las posibles estrategias a adoptar por la institución:

1-1. Estrategias defensivas

1-2. Estrategias ofensivas

2-1. Estrategias de supervivencia

2-2. Estrategias de reorientación

<i>Matriz DAFO</i>	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>PUNTOS FUERTES</b>	<b>Estrategias defensivas</b>	<b>Estrategias ofensivas</b>
<b>PUNTOS DÉBILES</b>	<b>Estrategias de supervivencia</b>	<b>Estrategias de reorientación</b>

#### **2.4. ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA**

El principal tema de éste capítulo es que para que una empresa tenga éxito debe, bien sea, ajustar su estrategia al ambiente comercial donde opera o estar en capacidad de reformarlo para lograr su ventaja mediante una estrategia escogida. Por lo general, las empresas fracasan cuando su estrategia ya no se adecua al ambiente externo. Por lo tanto, las organizaciones deben comprender las fuerzas

que manejan la competencia en la industria donde operan. El análisis del ambiente es el segundo paso para el desarrollo de un plan estratégico. El medio ambiente se puede dividir en varios niveles dependiendo del grado de control que se pueda tener sobre él, así como la complejidad de las variables existentes.

El medio ambiente es aquel que se relaciona más directamente con el sector de actividad de la empresa.

El sector: Es el conjunto de empresas que ofrece un mismo producto. Del concepto de sector se deriva el de competencia. Dos empresas son competidoras cuando pertenecen al mismo sector.

Una visión más amplia del sector: conjunto de empresas que ofrecen productos sustitutivos entre sí (satisfacen la misma necesidad de los consumidores). Si la necesidad es la de viajar, son productos sustitutivos respecto del coche, el tren o el avión. Cuando hablamos en este sentido lo hacemos de la 'rivalidad ampliada'.

El modelo de rivalidad ampliada fue propuesto en la década de los ochenta por Michael Porter y se relaciona con el análisis estructural de los sectores. Este análisis parte de las ideas que conforman el paradigma Estructura-Conducta-Resultados, de la escuela de Harvard.

Según este modelo, un determinado conjunto de características estructurales, estables, de los sectores, entendidos en sentido ampliado, condicionan las

conductas y decisiones de las empresas que conforman dicho sector, y que influyen de manera importante en los resultados de estas; entendiendo excedente económico, el beneficio, la rentabilidad, etc.

Las razones por las que unas empresas ganan más que otras, están en la naturaleza o pertenencia a un determinado sector, y no tanto en la gestión de la calidad. ¿Por qué unos sectores tienden a obtener unos rendimientos superiores a las de otros de manera sostenida en el tiempo? Esto es debido: fuentes de oportunidades y amenazas del entorno sectorial.

Porter, propuso el modelo de las cinco fuerzas competitivas, en el que se establece una metodología de análisis

### *Modelo de las cinco fuerzas competitivas*



### **Amenaza de ingreso por parte de competidores potenciales**

Son aquellas empresas, no pertenecientes al sector, interesadas en incorporarse. La entrada constituye una amenaza y el sector estaría interesado en evitar su ingreso.

A las empresas que están dentro les interesa elevar los costes de ingreso. Esta diferencia entre el beneficio potencial de la entrada y los costes de ingreso es lo que se denomina '*precio disuasivo al ingreso*'.

La amenaza de ingreso puede ser reducida a través de:

Aumentar las barreras de entrada. Son mecanismos que impiden entrar a competir en un sector en igualdad de condiciones, con el resto de empresas existentes.

Advertir de represalias futuras. Se trata de reducir las expectativas de beneficios de aquellas empresas que están estudiando la posibilidad de entrar en el sector.

Las empresas pueden elevar las barreras de entrada creando diferencias difícilmente imitables. Entre estos factores:

1. La imagen generada por la marca. Una de las pocas formas de competir es reduciendo sus precios.
2. El historial de la empresa. Importante contar con una reputación o un prestigio demostrado a lo largo de los años.
3. Patentes, licencias, etc. Proteger legalmente sus productos, frente a la imitación.



4. Canales de distribución. Las empresas venden sus productos, empleando intermediarios, que conforman los canales de distribución (tiendas, almacenes, transportistas,...) Pueden copar los canales existentes e impedir a nuevos entrantes su utilización.

Pueden elevar las barreras de entrada mediante su capacidad de operar con unos costes muy bajos, difícilmente alcanzables por nuevas empresas. Entre estos factores:

1. La existencia de economías de escala. Consiste en que los costes unitarios (por unidad de producto) tienden a reducirse a medida que fabrica grandes cantidades de producto. Un ejemplo se da en el sector de impresión. Obliga a entrar en el sector con un tamaño muy grande.
2. Acceso privilegiado a materias primas. Ejemplo, la fabricación de papel.
3. Efecto experiencia o aprendizaje. A medida que una operación se repite un mayor número de veces, el tiempo y, el coste tienden a disminuir. Esto se debe al aprendizaje y, a la experiencia de los operarios.
4. Costes compartidos. Las empresas de un sector pueden dedicarse a su vez a otros sectores con actividades comunes. Por ejemplo, la fabricación de yogures, suelen dedicarse igualmente a otros productos elaborados a partir de la leche (quesos, natas, natillas, etc.)

Las amenazas de ingreso pueden reducirse por la existencia de represalias por parte de las empresas del sector. Se alude a acciones reactivas, como bajar los precios o aumentar la publicidad de los productos; Estas represalias dependen de factores como los siguientes.

1. Las represalias históricas. Si éstas se dieron o no y, su intensidad, son aspectos a considerar por los entrantes potenciales.
2. Los recursos que posean las empresas del sector. Las represalias dependen de los recursos financieros, de las empresas.
3. El rendimiento del sector. Si el sector está creciendo, las represalias suelen ser menos intensas que si, las empresas compiten por los mismos clientes.
4. Grado de compromiso con el sector. La trascendencia que tendría para las empresas del sector la posibilidad de abandonar parte del mismo. Por ejemplo, si un abandono parcial supone la pérdida de buena parte del valor de sus instalaciones, siendo difícil su reutilización o su venta, el grado de compromiso será muy elevado.

### **La amenaza de productos sustitutivos**

Consiste en la posible competencia de empresas que ofrecen productos que tratan de satisfacer las mismas o similares necesidades que los de la empresa del sector. Suele entenderse que se trata de productos diferentes o son elaborados a partir de tecnologías muy diferentes.

La amenaza de los productos sustitutivos sobre los rendimientos de un sector depende de diversos factores:

1. la diferencia de precio entre los productos sustitutivos, a menor precio más intensa será la amenaza.
2. La propensión a cambiar por parte de los clientes y consumidores.
3. Desempeño. Forma en que satisface la misma necesidad. Si, a la satisfacción de la misma necesidad, los productos sustitutivos lo hacen aportando más utilidad o satisfacen simultáneamente necesidades adicionales, la amenaza es mucho más intensa. Caso de las máquinas de escribir frente a los ordenadores.

### **La rivalidad interna.**

La rivalidad interna hace referencia a la competencia directa entre las empresas del sector, es decir, las empresas que ofertan el mismo tipo de productos. En unos sectores la competencia es muy intensa o 'beligerante' con, en otros 'caballerosa' o 'política', dependiendo de diversos factores:

1. La estructura del sector. El número y las diferencias de tamaño de los competidores inciden sobre la intensidad de la rivalidad interna. Muchas empresas o pocas pero muy equilibradas, las probabilidades de batallas constantes son muy elevadas. Si existe una empresa líder junto a otras más pequeñas, las luchas se reducen
2. Crecimiento del sector. En un sector en expansión, las empresas pueden crecer sin necesidad de captar clientes de los competidores. La

rivalidad no tiene por qué ser violenta. En un sector estable o en declive las batallas por la fidelización de los clientes se vuelven muy virulenta.

3. Diferenciación de los productos. Cuanto más parecidos, más importancia tiene para los consumidores el precio a la hora de adquirir. Cuando los productos presentan rasgos únicos, el consumidor tenderá a preferir un producto u otro según sus prioridades. En este caso, la rivalidad es menos intensa.
4. Si las empresas del sector tienen capacidad no utilizada tenderán a incrementar sus ventas para reducir sus costes.
5. Barreras de salida. Son aquellos factores económicos, estratégicos o emocionales que mantienen a la empresa dentro de un determinado sector industrial, aún en el caso de que los resultados no sean del todo aceptables. Estas barreras puede originarse por:
  - ✚ La existencia de instalaciones, maquinaria, etc. especializados, que no son de utilidad para otros sectores y que su valor en el mercado, es muy bajo, el coste de despedir a este personal es demasiado elevado.
  - ✚ La existencia de barreras político sociales. En ocasiones no interesa desmontar un tipo de industria arraigada, por el coste social que conllevaría.
  - ✚ Barreras emocionales. Para muchas empresas sus señas de identidad se encuentran en el sector que dio origen a la empresa.

- ✚ Interrelaciones estratégicas. Aunque dicho sector no aporte beneficios, puede reportarle imagen, prestigio o simplemente puede servirle para controlar a

### **El poder de negociación de clientes y proveedores.**

Los sectores no se encuentran aislados, compran materias primas y venden sus productos, bien a los consumidores finales o, a otros sectores clientes. Por ejemplo, las editoriales compran papel a empresas de celulosa (proveedores) y venden sus productos a las librerías (clientes).

Desde los primeros proveedores hasta los consumidores finales existe un margen, del precio de venta final, ¿qué eslabón logra acaparar una mayor parte del margen de toda la cadena?

Normalmente, es el precio el responsable de este reparto. Según dónde se establezcan estos precios intermedios (el que cobra los sectores clientes y el que se paga a los sectores proveedores), el sector logrará retener una mayor parte de ganancias.

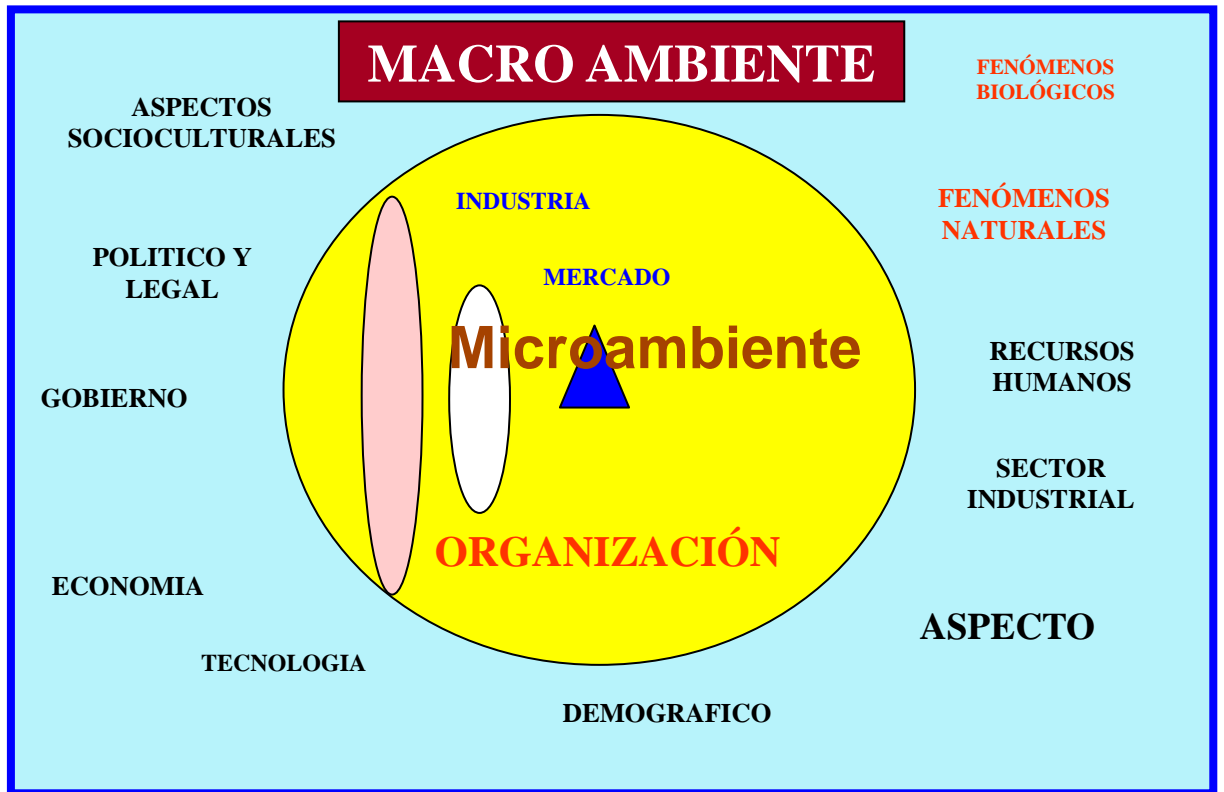
Los clientes y proveedores compiten con la empresa por acaparar una mayor parte del margen. Un mayor beneficio de los sectores proveedores y clientes supondrá una pérdida para las empresas del sector. ¿De qué dependen estos precios intermedios? Del poder de negociación de las partes implicadas.

Un comprador (cliente) tendrá un elevado poder de negociación respecto a su proveedor en las circunstancias siguientes:

1. Cuando la empresa adquiere un volumen muy elevado de productos o servicios del proveedor. La importancia que para el proveedor tiene dicho cliente, es medido a través de sus ventas totales. Por ejemplo, El Corte Inglés tiene un fuerte poder de negociación con sus proveedores por esta razón.
2. Cuando el producto es muy estandarizado y existen otras empresas que lo ofrecen en condiciones muy similares. El comprador siempre puede sustituir al proveedor habitual por otro.
3. Es, importante el coste de cambio de proveedor, cuanto le cuesta a la empresa cliente dejar a su proveedor tradicional y comenzar a trabajar con otro
4. Cuando el comprador conoce bien el sector del proveedor, es decir, cuenta con información complementaria sobre costes, sobre los demás clientes.
5. Cuando las empresas compradoras amenazan con una integración hacia atrás, adquirir a alguna empresa proveedora o dedicarse al sector proveedor.

En el análisis externos es necesario tener presente el análisis que debe efectuarse al macro ambiente.

El macro ambiente se refiere a todas las variables externas al sector comercial-industrial y está compuesto por varios aspectos conforme se señala en el siguiente gráfico:



- Macro ambiente económico.

Los cuatro indicadores macroeconómicos son:

- Tasa de crecimiento de la economía,
- Tasas de interés,
- El tipo de cambio, y
- Las tasas de inflación

- Ambiente tecnológico.

Los cambios tecnológicos pueden ser una amenaza si hacen que un producto sea obsoleto de la noche a la mañana. También puede ser una oportunidad al generar un sin número de nuevas posibilidades para un producto. Puede representar una barrera de entrada. ¿Cuáles son los niveles de tecnología?

- En gestación (Ideas, Inventos)
- En introducción (Ingreso al mercado)
- En expansión (Compac Disk-CD, DVD, PEN DRIVE)
- Tecnología en obsolescencia (Disco de Acetatos, diskettes, VHS).

Debemos tener presente además, ¿Cuáles son las tendencias tecnológicas?

- Informática
  - Telecomunicaciones
  - Biotecnología.
- 
- Ambiente político y legal:
    - Crisis políticas,
    - Relaciones con el gobierno,
    - Leyes existentes y cambios de las mismas.
    - Regulaciones gubernamentales,
    - Control de precios,
    - Estímulos fiscales,
    - Fomento a la exportación,



- Sucesión de poderes,
- Planes oficiales de desarrollo.
- ¿Cuáles son las tendencias políticas y legales? Ejemplo:
  - Tendencia a la regulación legal del Medio Ambiente (embargo atunero, aranceles al sector camaronero).
  - Disminución de barreras para Comercio Internacional (TLC)
  - Aranceles para la importación de ciertos bienes.

- Ambiente demográfico:

Tendencias poblacionales (crecimiento poblacional del País),  
diversidad (Campesino, indígena, Amazónico, Isleño).

- Ambiente Social:

Preferencias del consumidor, conciencia hacia el bienestar personal, hábitos, costumbres, cultura, cambios de estilo de vida, tiempo libre.

¿Cuáles son las megas tendencias sociales? Ejemplo:

- Bebida de bajas calorías Vs. Sobrepeso
- Impacto de las campañas para no fumar Vs. Consumo de Tabaco.

- Impacto en el consumo de azúcar al utilizar edulcorantes artificiales Vs. Diabetes.

Es necesario que las empresas tengan presente la construcción de escenarios para el desarrollo de la visión de la industria, comercio, el mercado y el macro ambiente.

En la construcción de escenarios se describen las causas, supuestos y consecuencias asociadas al mismo, basados en las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes serán sus clientes en el futuro?
- ¿Cómo se segmentará el mercado?
- ¿Cómo se puede micro segmentar el mercado?
- ¿Cuál será el entorno futuro que enfrentarán estos clientes?
- ¿Cuáles serán los requerimientos fundamentales de estos clientes?
- ¿Qué gama de productos sería necesario que usted proporcionara?  
¿actuales? ¿nuevos?
- ¿Qué servicios de apoyo debería prestar? ¿actuales? ¿nuevos?
- ¿Qué canal (es) usará para comerciar con sus futuros clientes?  
¿actuales? ¿nuevos?
- ¿Qué canales utilizará para comunicarse con los clientes de cada segmento?
- ¿Quiénes serán sus competidores? (identifique los mejores, actuales y nuevos)

- ¿Qué capacidades necesitarán los competidores para convertirse en el líder?
- ¿Qué competidor se encuentra ahora mejor preparado para satisfacer los requerimientos de los futuros clientes?
- ¿Cuál será su ventaja competitiva?
- ¿Qué habilidades lo harán a usted único?
- ¿Qué tan bien se desempeñará su organización en cada uno de los escenarios, tomando en cuenta sus capacidades actuales?

## **2.5. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

Tradicionalmente, el análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad.

Por ello, debemos considerar que el verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa, esto es, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos. En la actualidad, estos estudios se desarrollan bajo la teoría de los recursos y capacidades, en este sentido destaca el papel predominante del análisis del interior de la organización frente al de su entorno, lo que llamamos “efecto empresa”.

La premisa de partida de la teoría de los recursos y capacidades es analizar por qué las empresas son diferentes entre sí, y cómo pueden llegar a alcanzar las ventajas competitivas, es decir, explicar las diferencias de rentabilidad entre empresas, sobre todo cuando éstas compiten en un mismo sector.

La respuesta: la rentabilidad de la empresa depende de sus recursos y capacidades; y la principal diferencia entre las empresas reside en que tienen distintos recursos, a pesar de actuar en el mismo sector o en sectores semejantes.

Ésta es la principal aportación de esta teoría, ya que permite explicar, de forma consistente, los orígenes de las rentas empresariales, así como el mantenimiento de éstas en el tiempo, también ayuda a comprender las diferencias que existen entre empresas que conviven dentro de un mismo sector o grupo estratégico.

Para realizar el análisis de los impactos internos se emplea el siguiente procedimiento.

Listar la forma de manifestación de cada factor interno (proviene del análisis de los aspectos internos).

Determinar la *forma de manifestación* de cada factor interno de la organización como fortaleza o debilidad.

- Se le asigna un valor cero (0) si es una fortaleza y
- uno (1) si es una debilidad.

Evaluar el *grado de impacto* de la forma de manifestación de cada fuerza o factor interno de la organización, asignándole una ponderación de:

- Uno (1) punto (Impacto sin relevancia);
- Dos (2) puntos (Impacto moderado);
- Tres (3) puntos (Impacto crítico o muy relevante).

Evaluar el nivel de *capacidad de respuesta* que posee la organización para atenuar dicho impacto, asignándole una ponderación de:

- Uno (1) punto (sin control);
- Dos (2) puntos (control moderado);
- Tres (3) puntos (control elevado).

Determinar la intensidad del efecto del impacto de cada forma de manifestación de los factores claves evaluados sobre la organización para lo cual se emplea la siguiente fórmula:

$$\mathbf{IEI} = \frac{FM + I}{C}$$

Donde **IEI** = (intensidad del efecto del impacto),

**FM** = (forma de manifestación del factor externo),

**I** = (intensidad del impacto) y

**C** = (capacidad de respuesta o control sobre el impacto).

Se define la hipótesis *“a mayor control sobre el impacto, menor intensidad en el efecto del impacto”*.

Determinar la posición estratégica externa de la organización, para lo cual se emplea la fórmula:

$$PE = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n} .$$

El resultado ponderado promedio es 2; por tanto, cuando  $PE < 2$ , la organización posee una posición estratégica interna con predominio de fortalezas y cuando  $PE > 2$ , la posición estratégica interna será con predominio de debilidades.

#### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS EFECTOS DE LOS IMPACTOS INTERNOS

Factor interno	Forma de manifestación de los factores internos	Magnitud Del Impacto	Capacidad de respuesta	Intensidad del efecto del impacto
Proviene del análisis interno de la organización	0 = Fortaleza 1 = Debilidad	Bajo = 1 Medio = 2 Crítico = 3	Sin control = 1 Medio = 2 Control Elevado = 3	$IEI = \frac{FM + I}{C}$
				$PE = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n}$

La empresa, desde esta nueva perspectiva, se considera como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas, las cuales se han obtenido a través de su historia, de su funcionamiento y de las decisiones que se han adoptado a lo largo

de su vida. De esta definición tenemos que resaltar su aspecto dinámico, en el que se destaca la capacidad de la PYME para adaptarse y cambiar a lo largo del tiempo.

## 2.6. EL PLAN ESTRATEGICO

Es indudable que la planeación estratégica apunta hacia la visión estructural de la organización, para ello se hace necesario desarrollar planes estratégicos a largo plazo (PE) y planes operativos anuales (PO), de allí que como parte inicial presentamos una gráfica que abarca el proceso en si de lo tratado anteriormente, que necesariamente nos debe conllevar a un resultado para la empresa, está es:



Las estrategias nos indican el cómo lograr la visión y objetivos de la organización.

Del análisis FODA de:

- Fuerzas y Debilidades
- Oportunidades y Amenazas

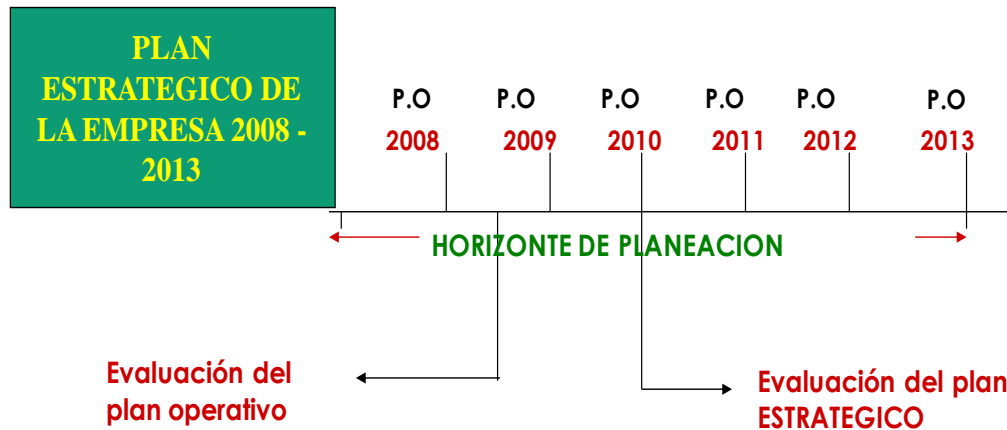
Se formula la estrategia de la organización y se derivan los proyectos específicos, formulando una matriz que contenga:

- Objetivos
- Responsables
- Recursos
- Seguimiento
- Indicadores de desempeño

Podemos ir proyectando un esquema que nos ayude a implementar nuestro plan estratégico, sobre todo definiendo cual va a ser nuestro horizonte de planeación, esto es el tiempo o años en que nos tomara ejecutar nuestras estrategias a largo plazo, como en la grafica siguiente:



## ESQUEMA DE IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO



### Modelos y procedimientos para la dirección estratégica de las organizaciones.

La necesidad de un modelo, una metodología que guíe la formulación de la estrategia de dirección empresarial se hace patente a partir de la concepción de la estrategia como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientado hacia el futuro, como expresión de una voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución.

La estrategia empresarial es única para una empresa determinada, en unas circunstancias determinadas. No existen recetas que proporcionen la estrategia adecuada para cada empresa en cada época distinta de su vida. Numerosos, y de distinta índole son los factores que influyen en la selección de una metodología para el desarrollo de la estrategia empresarial:

- a) Misión y propósito de la organización.
- b) Tamaño de la organización.
- c) Estilo directivo.
- d) Complejidad del medio ambiente.
- e) Complejidad de los procesos básicos.
- f) Cultura estratégica de sus actores principales.
- g) Calidad de la información disponible.
- h) Conocimiento y experiencias de los implicados en el proceso.

Al valorar los modelos, independientemente de las diferencias que pueden existir entre ellos condicionadas por las características concretas donde fueron aplicados, debemos reconocer que existen elementos comunes a todos los modelos: la gran mayoría tiene en cuenta la misión y la visión de la organización y la relación de ésta con su entorno, así como plantean la necesidad de objetivos estratégicos y un proceso de evaluación y control de la estrategia trazada.

Las siguientes preguntas son comunes previo al proceso de planeación estratégica

- ¿Cuánto *compromiso* existe con el proceso de planeación?
- ¿Quién se debe involucrar?

- ¿De qué manera se ajusta al año fiscal de la organización al proceso de planeación?
- ¿Cuánto tiempo empleará?
- ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?
- ¿Quién necesita analizar los datos?

Para su aplicación debemos tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Vender a nivel interno el proceso de planeación.
- Las autoridades utilizan el plan estratégico en sus decisiones administrativas diarias.
- La comunidad necesita estar informada e involucrada.
- Establecer el programa de planeación y los lugares.

Toda empresa debe de integrar un Consejo Estratégico Operativo (CEO), a fin de efectuar la planeación estratégica.

- El CEO debe estar dispuesto a transmitir niveles apropiados de responsabilidad y autoridad al equipo de planeación.
- El CEO es responsable de asegurar que existe un sistema completo de puntos de referencia y medición, para registrar el progreso del proceso de planeación y su implementación.
- El CEO debe informar a todos los miembros de la comunidad acerca de lo que está sucediendo en cuanto al avance del plan estratégico.

Entre las deficiencias más comunes en la planeación estratégica encontramos:

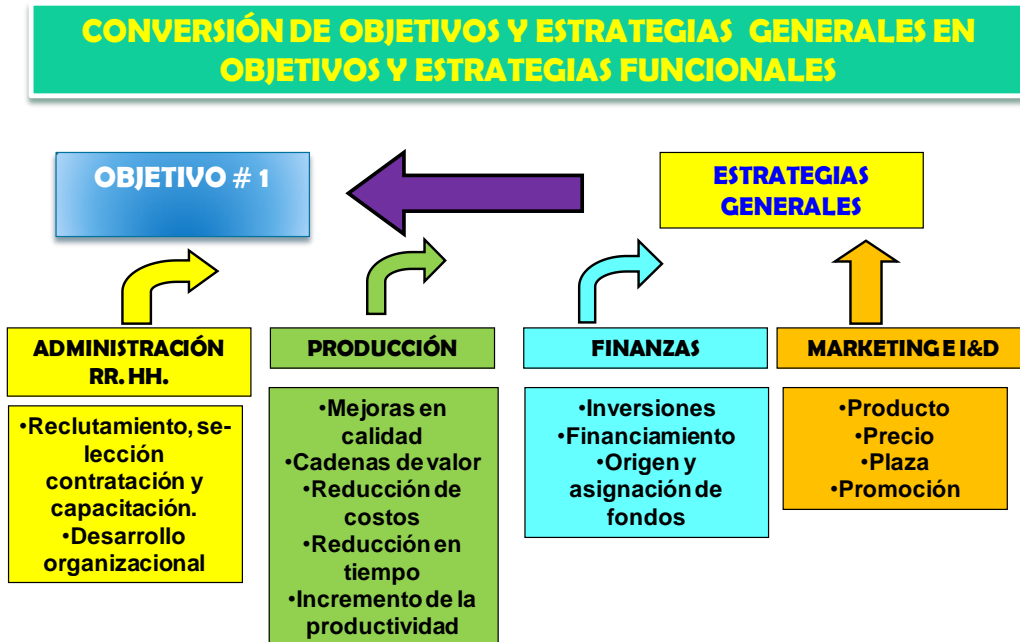
- Inadecuada preparación de los administradores en planeación estratégica.
- Insuficiencia de la información destinada a la elaboración de planes de acción.
- Excesiva vaguedad de las metas de la organización.
- Ineficaz realización de las evaluaciones de los planes estratégicos.
- Insuficiente vinculación entre la planeación estratégica y control.
- Delegar la planeación a un “planificador” en vez de involucrar a todas las autoridades.

Por ejemplo si nosotros tenemos definida nuestra matriz DAFO y conocemos cual es el objetivo que queremos ejecutar, podemos plantear el siguiente esquema:

**1) Determino el objetivo por medio de la MATRIZ DAFO:**

<p><b>Objetivo # 1</b>  <b>Administrativa Financiera</b>  <b>Gestión</b>  <b>Para diciembre del 2012, la Empresa contará con el diseño e implementación de un sistema de Gestión de la Calidad que cumpla con los requisitos de la norma ISO 9001:2000 y mejorar continuamente su eficacia.</b></p>	<p><b>F1, F2,F4,F5</b></p>	<p><b>D1, D2, D4, D5,D6</b></p>
<p><b>O</b></p>	<p><b>Para diciembre del 2009, culminar con el proceso de contratación de una empresa asesora para la implantación del sistema ISO 9001-2000 (A6,D1,D2,D4,D5,D6, F1, F2, F4, F5).</b></p>	
<p><b>A6</b></p>		

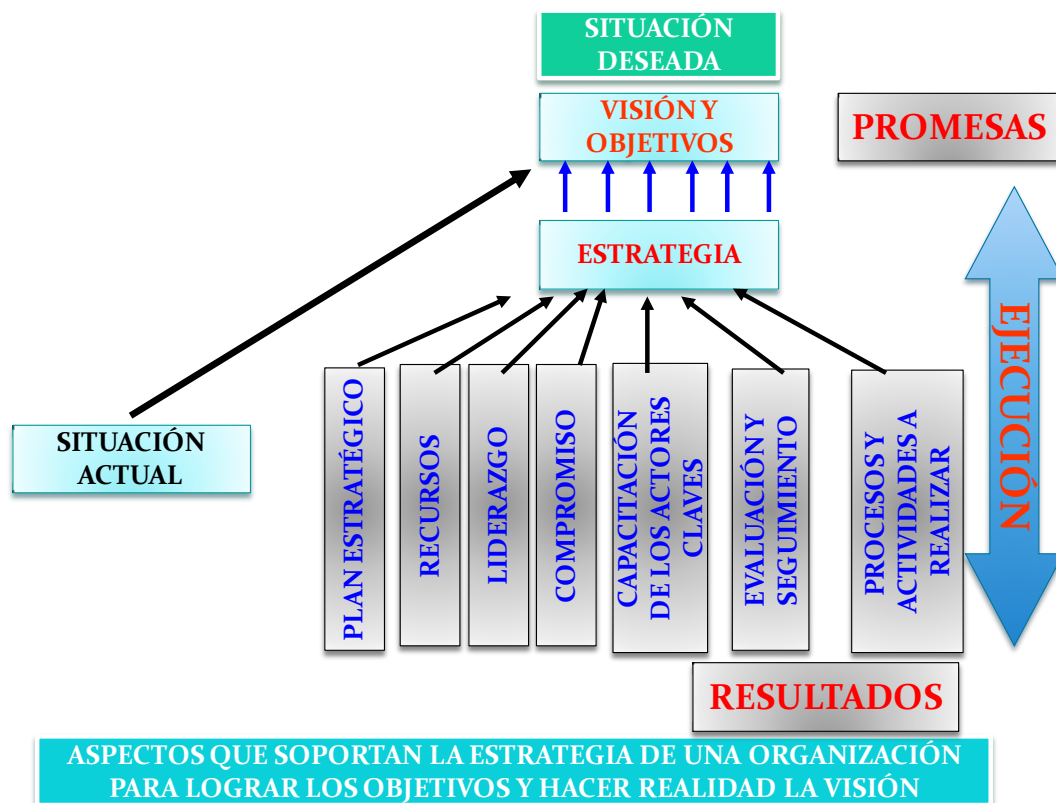
- 2) Realizo la conversión de objetivos y estrategias generales en objetivos y estrategias funcionales:



- 3) Especificamos plenamente cual es la conversión de objetivos y estrategias generales en objetivos y estrategias funcionales:



Sin lugar a dudas la existencia de varios de los aspectos señalados en el presente manual, podemos resumirlos en el siguiente gráfico a fin de establecer los soportes que fundamentan la estrategia de una empresa y que le permita lograr sus objetivos y por ende hacer realidad su visión, siendo este:



Podemos además agregar que el núcleo de la ejecución estratégica se basa en tres procesos esenciales

- El proceso de las personas
- El proceso de la estrategia a seguir
- El proceso de las operaciones

Su ejecución es responsabilidad del CEO (consejo estratégico operativo), debe liderar y hacer que las actividades se realicen haciendo seguimiento de los tres procesos esenciales:

- Escogiendo otros líderes,
- Estableciendo el direccionamiento de la estrategia y
- Conduciendo las operaciones.

Los líderes no pueden delegarlas independientemente del tamaño de la entidad.

Una herramienta de ejecución de la estrategia es sin duda el Balanced Scorecard (BSC) o (Cuadro de mando integral), establece el marco para describir estrategias destinadas a crear valor, podemos agregar además que:

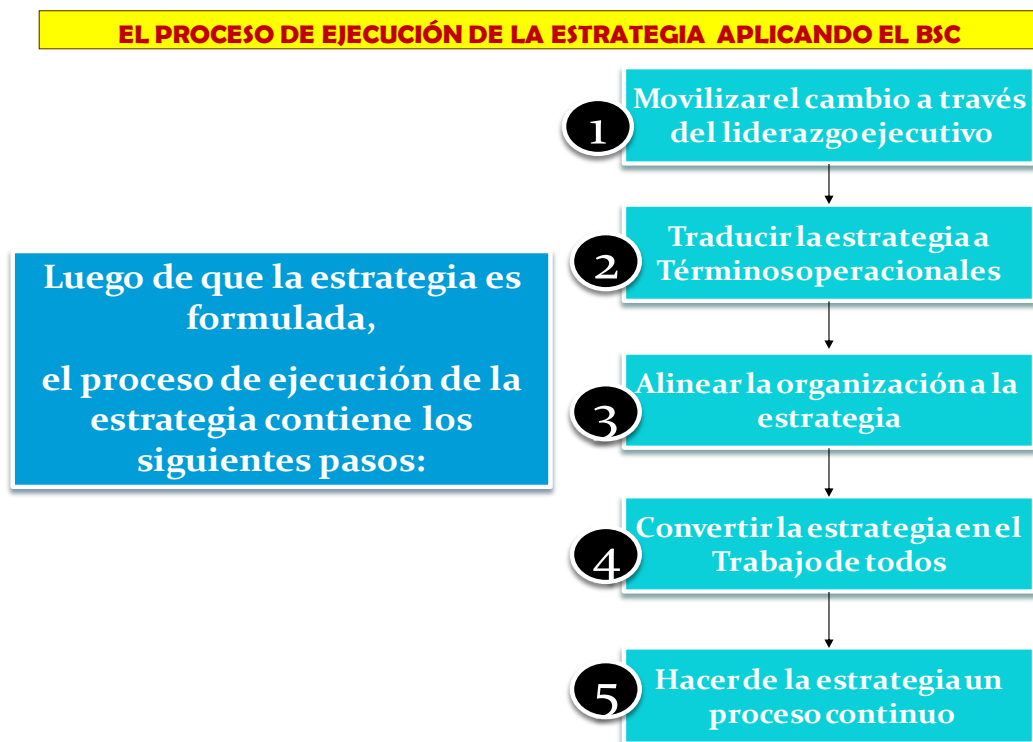
- La aplicación del BSC empieza con la estrategia ya diseñada y formulada en la etapa de formulación de la estrategia en el proceso de administración estratégica.
- A partir de ésta base, se desarrolla el marco general para describir y ejecutar la estrategia.
- Este marco general se llama “Mapa Estratégico”, el cual representa una estructura lógica y completa para describir una estrategia.
- Proporciona las bases para diseñar un cuadro de mando integral y es la segunda herramienta del BSC.
- Representa la base fundamental de un nuevo sistema de ejecución de la estrategia.

Las herramientas que utiliza el Balanced Scorecard (BSC), son:

1. EL MAPA ESTRATÉGICO proporciona el marco visual para integrar los objetivos y estrategia de la empresa en las cuatro perspectivas de un Balanced Scorecard. Los mapas estratégicos proporcionan los cimientos para construir los cuadros de mando integrales vinculados a la estrategia de una organización.

2. LA MATRIZ DE EJECUCIÓN o (CUADRO DE MANDO) Sirve para monitorear a través de indicadores financieros y no financieros, el alcance de las metas, por medio de inductores y planes de acción
3. ELABORACIÓN DEL “SOFTWARE” del plan estratégico y el cuadro de mando para tener en tiempo real la información que permita a los miembros de la alta dirección la toma oportuna de decisiones.

Para aplicar el Balanced Scorecard (BSC) en los procesos de ejecución de la estrategia, podemos señalar cinco aspectos importantes para aquello, que se describe en la siguiente gráfica:



#### 1) **Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo**

- Los líderes conducen la ejecución de la estrategia.
- Los ejecutivos dan lugar para el cambio.
- Existe una estrategia bien articulada.



- Los líderes refuerzan las prioridades estratégicas.
- Se establece la oficina de la administración de la estrategia.

## **2) Traducir la estrategia a Términos operacionales**

- Traducir la estrategia a un mapa estratégico
- La estrategia descrita en el Balanced Scorecard
- Objetivos identificados para todas las medidas.
- Iniciativas estratégicas racionalizadas.
- Responsabilidades asignadas.

## **3) Alinear la organización a la estrategia**

- Defina los temas estratégicos de la empresa
- Los cuadros de mando guían a los proveedores y/o clientes
- Los cuadros de mando alinean a la Junta de Directores

## **4) Convertir la estrategia en el Trabajo de todos**

- Crear compromiso con la estrategia
- Metas personales alineadas
- Incentivos personales alineados
- Desarrollo de competencias alineados

## **5) Hacer de la estrategia un proceso continuo, por medio de:**

- Administración de recursos y Capacidades
  - El presupuesto está vinculado a la estrategia.
  - Planeamiento para RR. HH./TIC's vinculado a la estrategia
  - El portafolio de iniciativas estratégicas vinculadas a los asuntos estratégicos
  - Mejora de procesos vinculados a la estrategia.

- Compartir las mejores prácticas adoptadas
- Administración de procesos clave, y,
- Aprendizaje y control
  - Estrategia revisada y adaptada regularmente
  - Estrategia de datos y guías analíticas

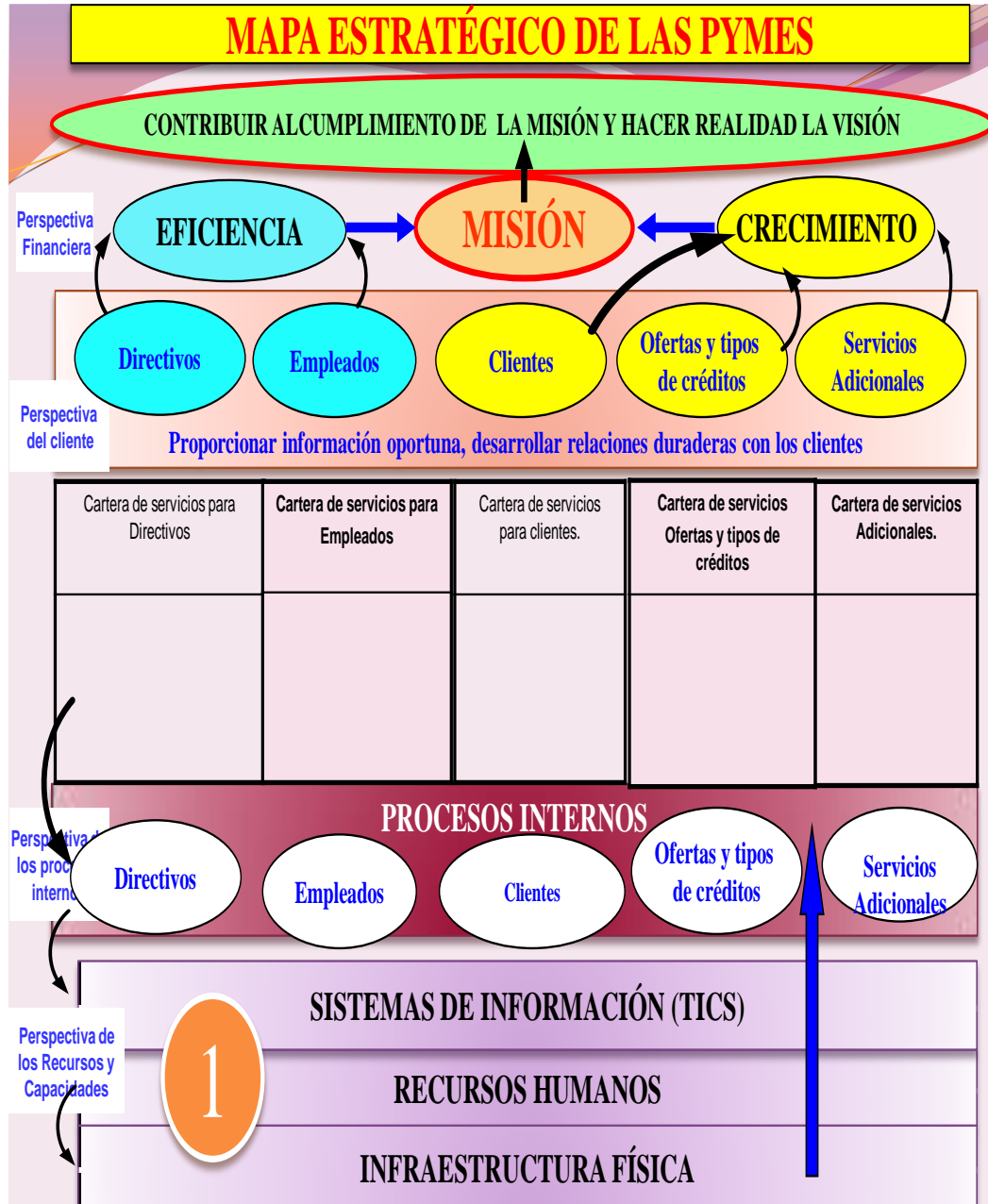
El Balanced Scorecard (BSC), integra los indicadores financieros y recursos tangibles con los indicadores intangibles de la organización en una perspectiva futura y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas:

- La financiera,
- La del cliente,
- La de los procesos internos, y
- La de los recursos y capacidades.

Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Balanced Scorecard (BSC), como se muestra en la siguiente figura.

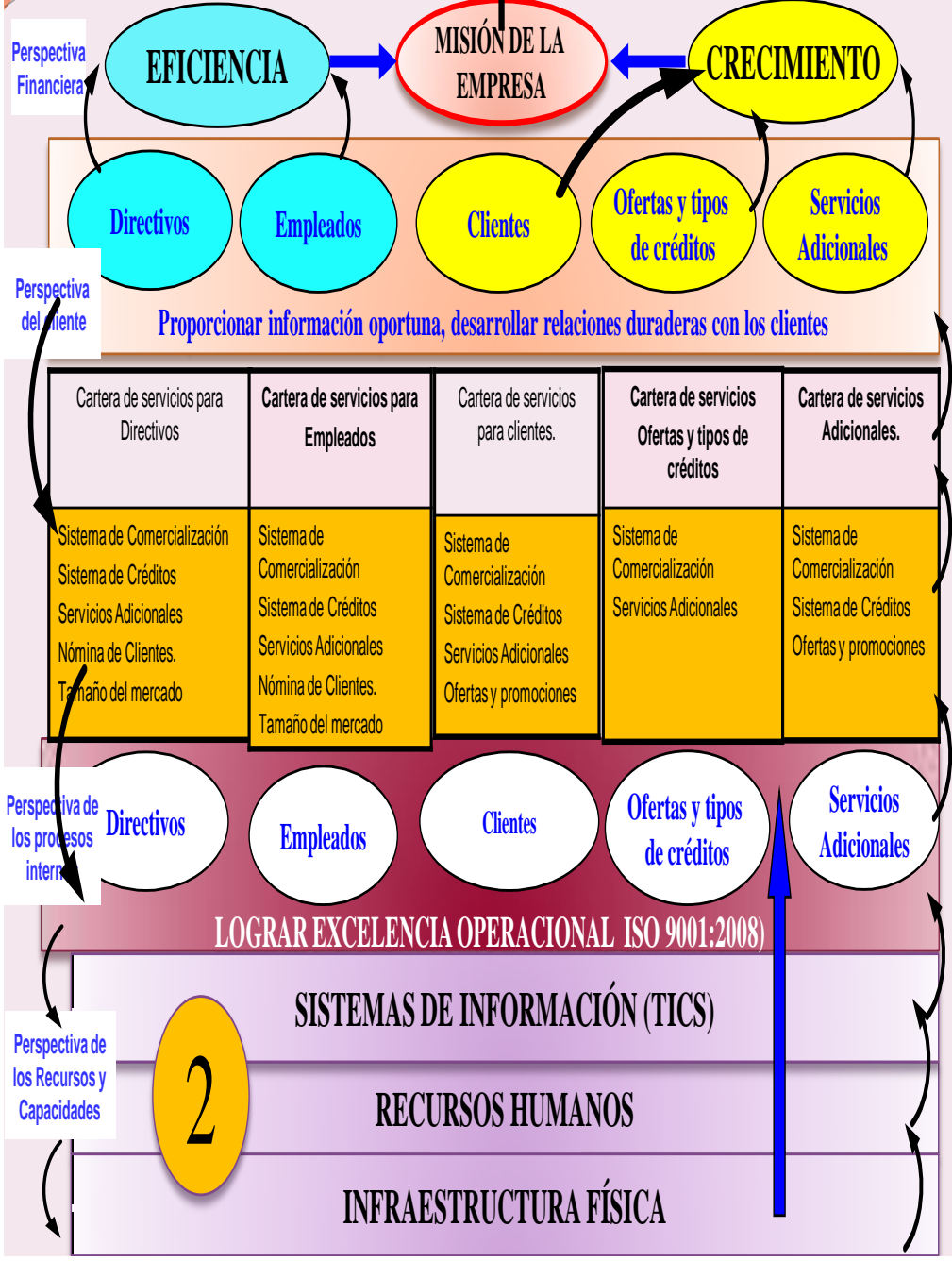
## 2.6. EL BALANCE SCONRECARD

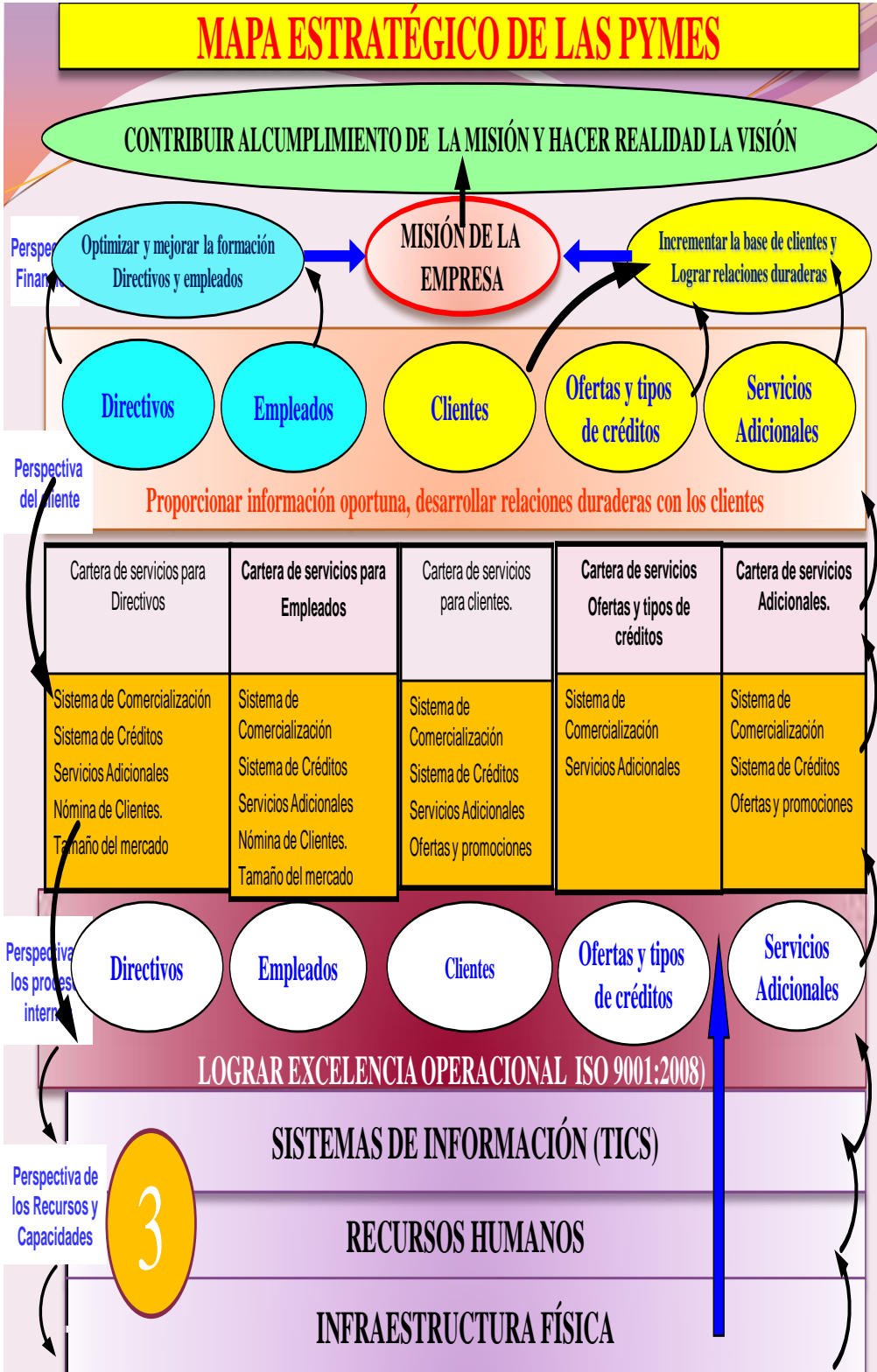
Estos son los pasos que se deben seguir para armar un Balanced Scorecard (BSC), siendo:



# MAPA ESTRATÉGICO DE LAS PYMES

CONTRIBUIR AL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y HACER REALIDAD LA VISIÓN





# MAPA ESTRATÉGICO DE LAS PYMES

CONTRIBUIR AL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y HACER REALIDAD LA VISIÓN

Perspectiva Financiera

Optimizar y mejorar la formación Directivos y empleados

MISIÓN DE LA EMPRESA

Incrementar la base de clientes y Lograr relaciones duraderas

Directivos

Empleados

Clientes

Ofertas y tipos de créditos

Servicios Adicionales

Perspectiva del cliente

Proporcionar información oportuna, desarrollar relaciones duraderas con los clientes

Cartera de servicios para Directivos	Cartera de servicios para Empleados	Cartera de servicios para clientes.	Cartera de servicios Ofertas y tipos de créditos	Cartera de servicios Adicionales.
Sistema de Comercialización Sistema de Créditos Servicios Adicionales Nómina de Clientes. Tamaño del mercado	Sistema de Comercialización Sistema de Créditos Servicios Adicionales Nómina de Clientes. Tamaño del mercado	Sistema de Comercialización Sistema de Créditos Servicios Adicionales Ofertas y promociones	Sistema de Comercialización Servicios Adicionales	Sistema de Comercialización Sistema de Créditos Ofertas y promociones

Perspectiva de los procesos internos

Levantar el mapa De procesos

Elaborar el manual de procesos

Lograr la certificación ISO-9001-2008

LOGRAR EXCELENCIA OPERACIONAL ISO 9001:2008)

Perspectiva de los Recursos y Capacidades

4

SISTEMAS DE INFORMACIÓN (TICS)

RECURSOS HUMANOS

INFRAESTRUCTURA FÍSICA

# MAPA ESTRATÉGICO DE LAS PYMES

CONTRIBUIR AL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y HACER REALIDAD LA VISIÓN

Perspectiva Financiera

Optimizar y mejorar la formación Directivos y empleados

MISIÓN DE LA EMPRESA

Incrementar la base de clientes y Lograr relaciones duraderas

Perspectiva del cliente

Directivos

Empleados

Clientes

Ofertas y tipos de créditos

Servicios Adicionales

Proporcionar información oportuna, desarrollar relaciones duraderas con los clientes

Cartera de servicios para Directivos	Cartera de servicios para Empleados	Cartera de servicios para clientes.	Cartera de servicios Ofertas y tipos de créditos	Cartera de servicios Adicionales.
Sistema de Comercialización Sistema de Créditos Servicios Adicionales Nómina de Clientes. Tamaño del mercado	Sistema de Comercialización Sistema de Créditos Servicios Adicionales Nómina de Clientes. Tamaño del mercado	Sistema de Comercialización Sistema de Créditos Servicios Adicionales Ofertas y promociones	Sistema de Comercialización Servicios Adicionales	Sistema de Comercialización Sistema de Créditos Ofertas y promociones

Perspectiva los procesos internos

Levantar el mapa De procesos

Elaborar el manual de procesos

Lograr la certificación ISO-9001-2008

LOGRAR EXCELENCIA OPERACIONAL ISO 9001:2008

Perspectiva de los Recursos y Capacidades

Modernizar la plataforma tecnológica

Mejorar los procesos tecnológicos

SISTEMAS DE INFORMACIÓN (TICS)

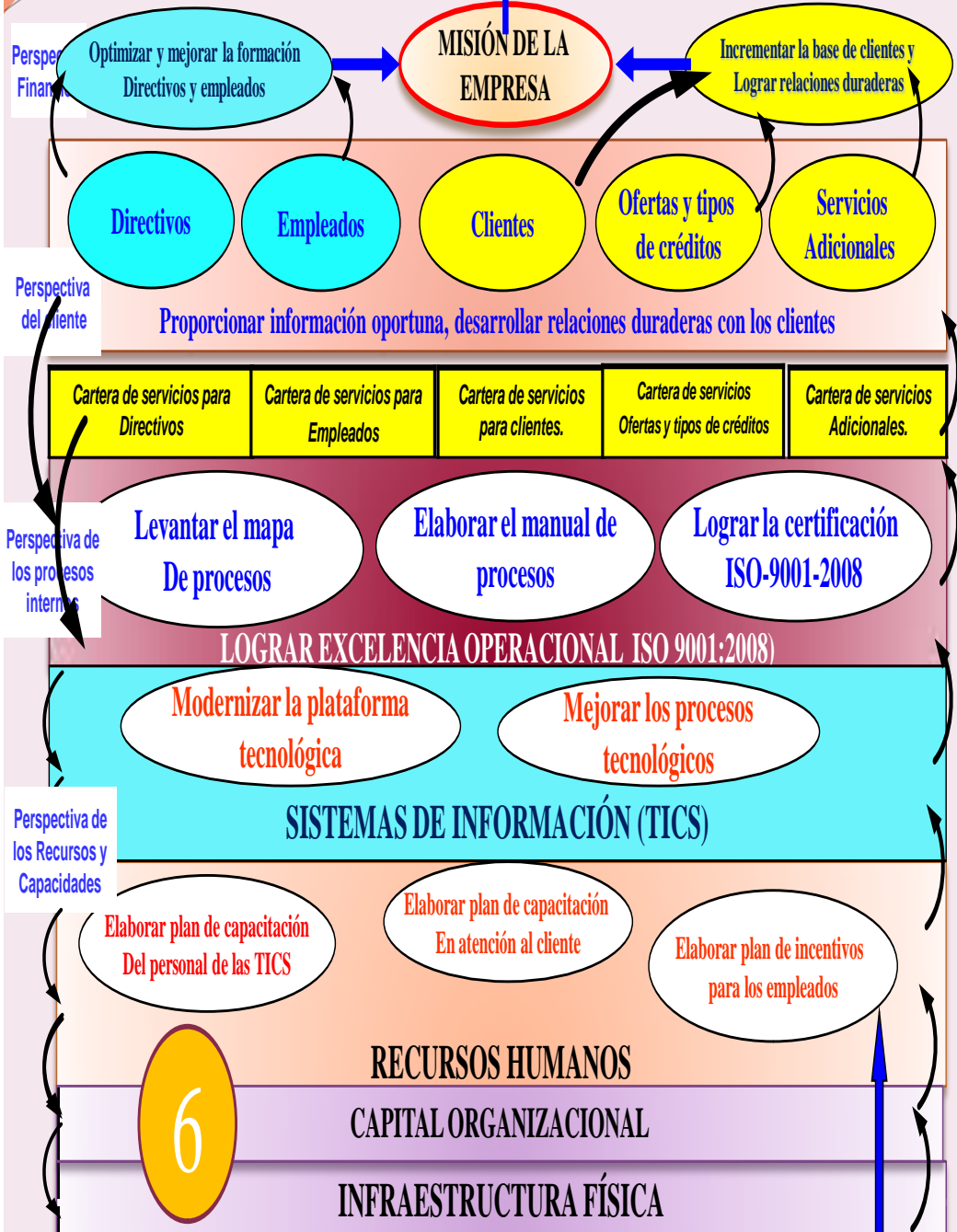
RECURSOS HUMANOS

INFRAESTRUCTURA FÍSICA

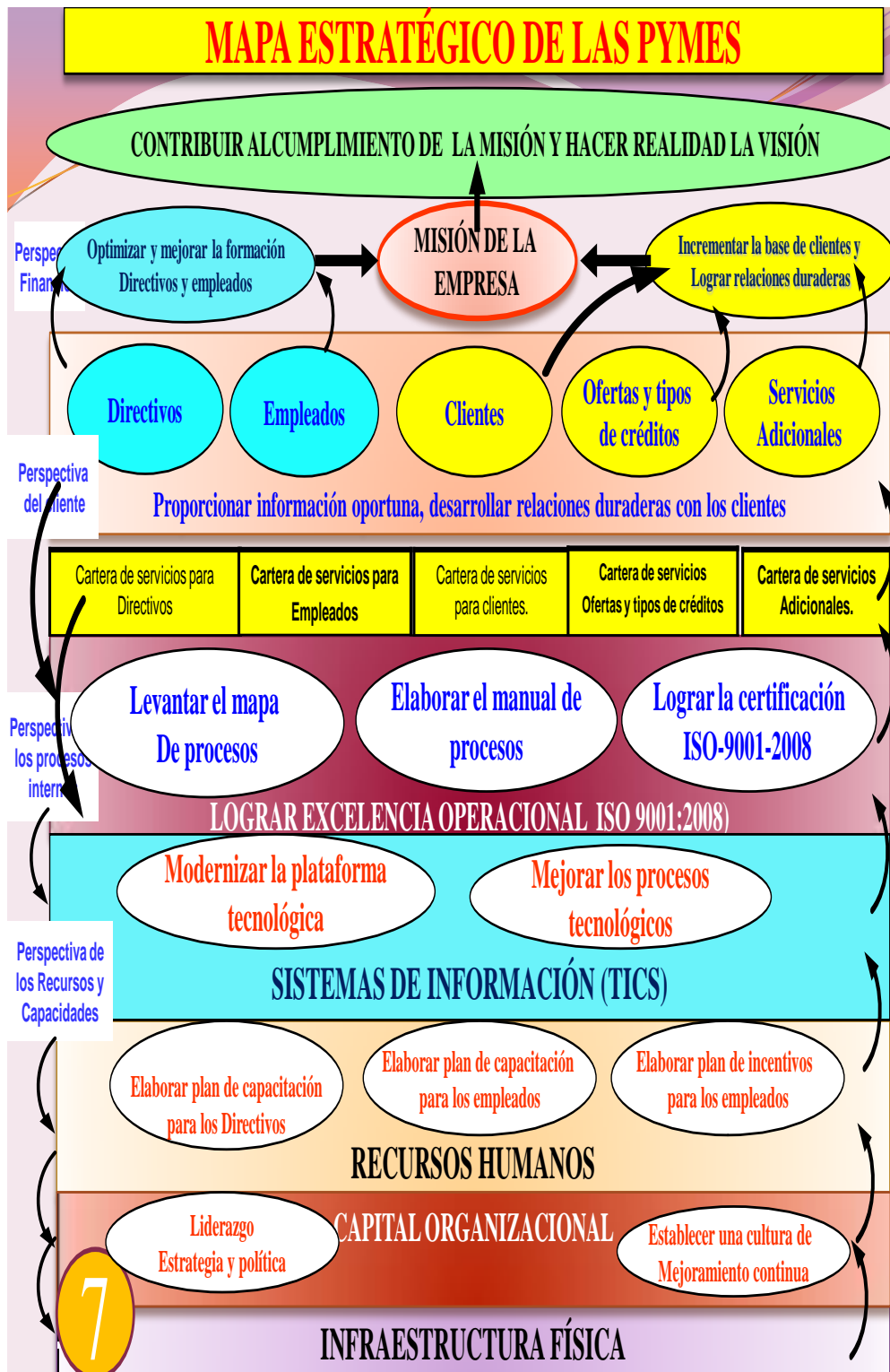
5

# MAPA ESTRATÉGICO DE LAS PYMES

CONTRIBUIR AL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y HACER REALIDAD LA VISIÓN

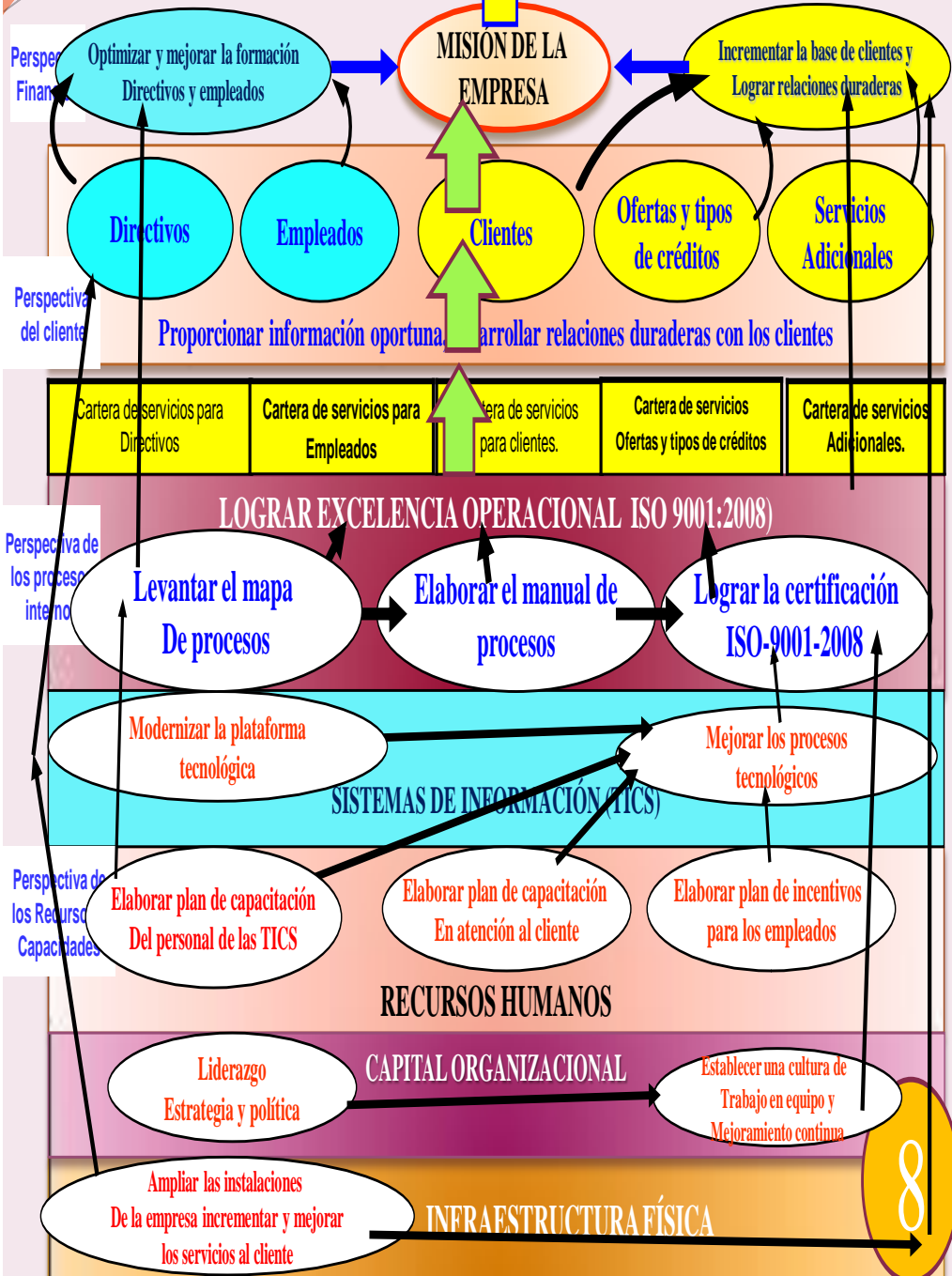


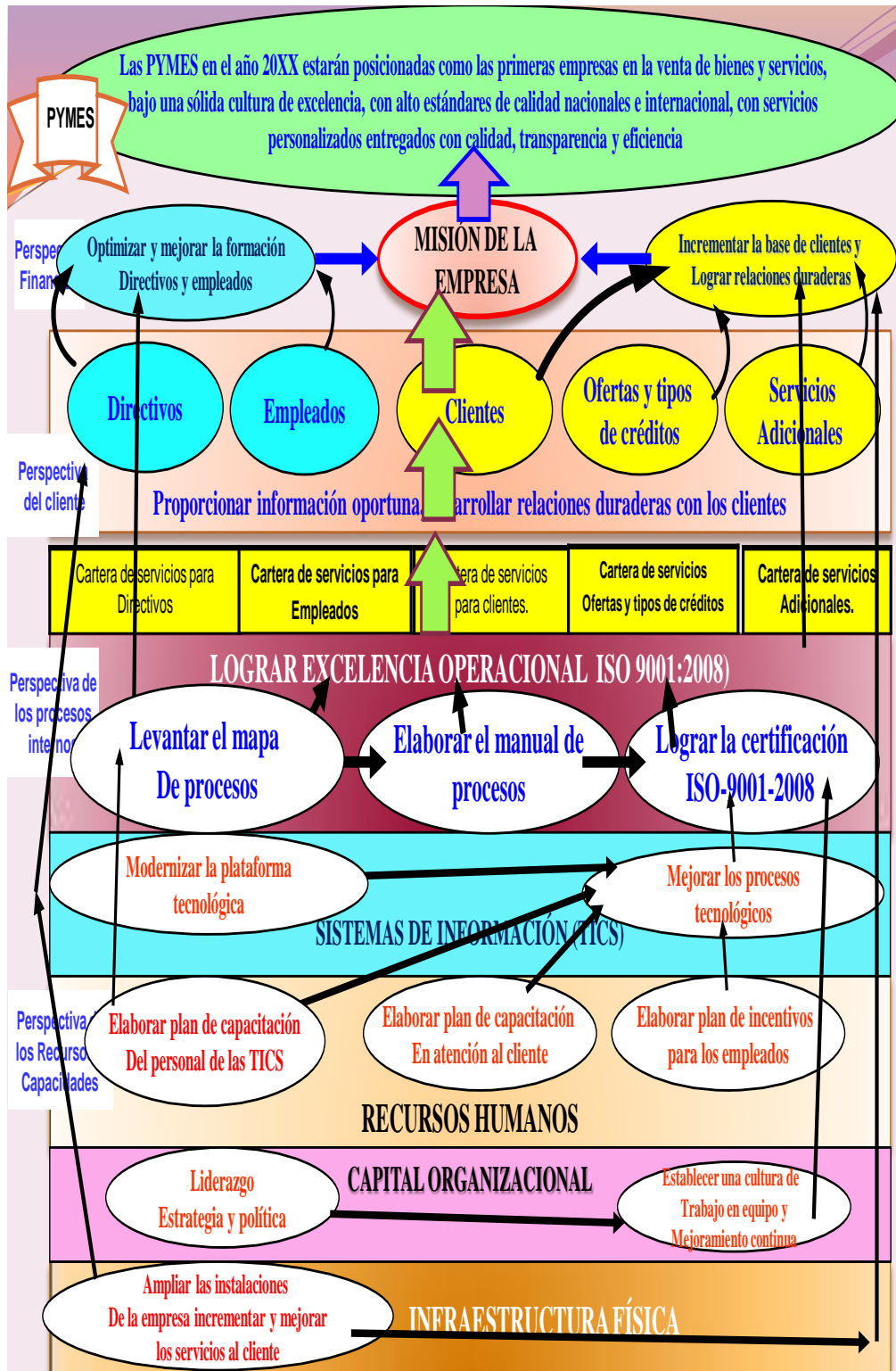




# MAPA ESTRATÉGICO DE LAS PYMES

CONTRIBUIR AL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y HACER REALIDAD LA VISIÓN





## **BIBLIOGRAFÍA**

- INEC, Los Ríos – 2.010.- Último censo de población y vivienda.
- Ley de Compañías.
- Reglamento General de la Ley de Compañías.
- Stoner, James - Freeman, Edward - Gilbert, Daniel (2005).  
Administración. Sexta Edición. México, Prentice Hall hispanoamericana,  
S.A.
- SCHMELKES Corina. Manual para la presentación de Anteproyectos e  
Informes de Investigación. Segunda Edición.
- Administración Estratégica Charles Hill - G. Jones; sexta Edición. Mc.  
Graw-Hill, 2004
- Planeación Estratégica Aplicada, Leonard D. Goodstein, T.M. Nolan,
- Cuadro de Mando Integral, R. Kaplan, D. Norton, Gestión 2006
- Mapas Estratégicos, R. Kaplan, D. Norton, Gestión 2007.
- CHIRIBOGA ROSALES Alberto. Diciembre 2006. Diccionario Técnico  
Financiero Ecuatoriano. Edición 3. Quito. Ecuador.
- Menguzato y Renau. [2005], La dirección estratégica de la empresa un  
enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp..
- Morrissey, George. [2007] El pensamiento estratégico. Construya los  
cimientos de su planeación. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid,  
España. 119 pp

### **Linkografía.**

- FELIX CACEREZ, Juan 2005. Estrategias. Citado en  
[www.Monografías.com](http://www.Monografías.com).

## ANEXOS.

### Anexo N°. 1.- Pequeñas y Medianas Empresas.

#### ANEXO 1 PYMES DE LA CIUDAD DE BABAHOYO

No. Orden	Nombre	Ubicación
<b>SECTOR COMERCIAL</b>		
1	ALMACEN "COLOMBATTI"	Babahoyo
2	ALMACEN "J. LORENCES"	Babahoyo
3	ALMACEN "LOCOS DE REMATE"	Babahoyo
4	ALMACEN "MANOLOS"	Babahoyo
5	ALMACEN "VIA FLORES "	Babahoyo
6	ALMACEN DE ELECTRODOMESTICOS "JUNCO SUAREZ"	Babahoyo
7	ALMACEN VILLACRES	Babahoyo
8	ARTICULOS PARA EL HOGAR "MATEUS AQUINO"	Babahoyo
9	ARTICULOS PARA EL HOGAR "MATEUS AQUINO"	Babahoyo
10	AUTO SOUND	Babahoyo
11	AUTOMOTRIZ CORDOVA	Babahoyo
12	AUTOMOTRIZ DON LUCHO	Babahoyo
13	AUTOMOTRIZ EZPINOZA	Babahoyo
14	AUTOMOTRIZ NEIRA	Babahoyo
15	AUTOMOTRIZ NIVELA	Babahoyo
16	BAZAN LOOR OLGA YOLANDA	Babahoyo
17	COMANDATO	Babahoyo
18	COMERCIAL "CREDI HOGAR"	Babahoyo
19	COMERCIAL "DELGADO"	Babahoyo
20	COMERCIAL "PAULINA"	Babahoyo
21	COMERCIAL "TORRES "	Babahoyo
22	COMERCIAL "TOUMA "	Babahoyo
23	COMERCIAL "VIMPORT"	Babahoyo
24	COMERCIAL EL HIERRO	Babahoyo
25	COMERCIAL EL TECHO	Babahoyo
26	COMISARIATO "ESCOLAR"	Babahoyo
27	COZZARELLY CONTRERAS FATIMA	Babahoyo
28	CREDI OFERTA	Babahoyo
29	CREDITOS "MADHER"	Babahoyo
30	CREDITOS DEL PACIFICO	Babahoyo
31	DITOSA S.A.	Babahoyo
32	ECUAQUIMICA	Babahoyo
33	FERRECENTRO OÑATE	Babahoyo

34	FERRETERIA DISMACON	Babahoyo
35	FERRETERIA VILLAO BAZAN	Babahoyo
36	FERRICOLOR	Babahoyo
37	IMPO. COM. JAHER CIA LTDA	Babahoyo
38	IMPORTADORA BETANIA	Babahoyo
39	INDUSUR S.A.	Babahoyo
40	INDUXCOMPU S.A.	Babahoyo
41	LA GANGA CIA. LTDA.	Babahoyo
42	MATERIALES ELCTRICOS RUIZ H. Y DELTA CIA. LTDA.	Babahoyo
43	MOTORES LOS RIOS "MOTORICA CIA LTDA."	Babahoyo
44	NOVAINSER	Babahoyo
45	ORVE HOGAR	Babahoyo
46	RAMON SOLORZANO MACIAS	Babahoyo
47	UNIPLUSA S.A.	Babahoyo
48	WINESWIM S.A.	Babahoyo

## Anexo N°. 2.- Encuesta Usuario Internos.



**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL**

**Encuestas para la Tesis de Grado**  
**Previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial**

---

La presente encuesta busca información para la elaboración de un manual de Administración Estratégica para las Pequeñas y Mediana Empresas, por lo cual agradecemos su colaboración y nos permitimos señalar que sus repuestas, son de carácter reservado.

En las siguientes preguntas, marque con una X la alternativa que considere su repuesta:

### ENCUESTA A USUARIOS INTERNOS.

#### (6) Datos generales.

1.- ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?

Menos de un año	
De 1 año a 3 años	
De 4 años a 6 años	
Más de 7 años	

2.- ¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital)

SI	
NO	

3.- ¿Está constituida su empresa como una sociedad mercantil?:

SI	
NO	

4. De no importarle, podría indicar la edad del director general/gerente o propietario.

De 18 a 25 años	
De 26 año a 35 años	
De 36 años a 45 años	
Más de 46 años	

5.-¿Cuál es el nivel de formación del director general/gerente de su empresa?:

Estudios básicos	
Bachillerato	
Técnico	
Estudios universitarios	

6.- Indique el promedio de empleados de su empresa en los años que se indican, así como su tendencia para el 2011:

<b>Empleados</b>	<b>Cantidad</b>
2009	
2010	
2011	

7.- ¿Cuál es la tendencia de las ventas de su empresa para el 2010?

Aumento	
Igual	
Disminución	

8.- Del total de sus ventas, ¿qué porcentaje destina a mercados internacionales?

20%	
30%	
40%	
50%	
+ del 50%	

**(2) Percepción del clima y entorno empresarial.**

9. Valore de 0 a 10 la situación actual del CLIMA EMPRESARIAL (El clima empresarial mide la confianza y expectativas del empresario en su entorno económico).

--

10. Respecto al clima empresarial, y comparando con el 2009, el entorno general en que se desenvuelve su empresa en el 2010 es:

Mejor clima	
Igual clima	
Peor clima	



11. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto de su sector:

a).- Es fácil que entren nuevas empresas.

Total desacuerdo	
Total acuerdo	

b).- Existe una elevada competencia entre las empresas del sector.

Total desacuerdo	
Total acuerdo	

c).- Los clientes tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector.

Total desacuerdo	
Total acuerdo	

d).- Los proveedores tienen más poder en la negociación que las empresas de su sector.

Total desacuerdo	
Total acuerdo	

e).- Existe facilidad para crear productos sustitutos a los fabricados por su sector.

Total desacuerdo	
Total acuerdo	

### (3) estrategia y organización

12. Indique si su empresa realiza habitualmente planeación estratégica formal (por escrito) y, en su caso, a que tiempo la realiza:

Realiza plan estratégico:

Si	
No	

A qué tiempo:

A un año	
Más de un año	

13.- Indique si su empresa, en los dos últimos años, ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas para (SEÑALE LAS QUE PROCEDAN):

a.- Comercializar productos

Si	
----	--

No	
----	--

b.- Logística (transporte, almacenes,..)

Si	
No	

c.- Compras y abastecimientos

Si	
No	

d.- Actividades de I+D+i

Si	
No	

14.- A continuación se le presentan cuatro tipos de empresas. Por favor, indique con cuál de ellas se identifica la suya atendiendo a su actuación en los dos últimos años (**MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA**):

**Tipo A**

Suele realizar cambios y mejoras en los productos/servicios y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos/servicios, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.

**Tipo B**

Mantiene una base relativamente estable de productos/servicios y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos/servicios y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.

**Tipo C**

Ofrece un conjunto relativamente estable de productos/servicios para un mercado relativamente estable. No está interesada en las modificaciones sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.

**Tipo D**

No cuenta con un área de producto-mercado duradero y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.

15.- Indique si en su empresa existe la asignación de los siguientes departamentos - (**SEÑALE LO QUE PROCEDA**)

a.- Dpto. de Comercialización/Ventas.

Si	
No	

b.- Dpto. de operaciones/compras.

Si	
No	

c.- Dpto. de recursos humanos.

Si	
No	

d.- Dpto. de administración/contabilidad.

Si	
No	

e.- Dpto. de I+D+i

Si	
No	

f.- Dpto. de calidad

Si	
No	

16.- Indique el grado en que su empresa utiliza cada una de las siguientes prácticas de recursos humanos:

a.- Planificación de personal.

Nunca	
Siempre	

b.- Diseño de puestos de trabajo.

Nunca	
Siempre	

c.- Reclutamiento y selección de personal.

Nunca	
Siempre	

d.- Formación.

Nunca	
Siempre	

e.- Desarrollo de carreras profesionales.

Nunca	
Siempre	

f.- Evaluación del desempeño.

Nunca	
Siempre	

g.- Política retributiva.

Nunca	
Siempre	

h.- Administración de personal (contratos, nóminas, ...).

Nunca	
Siempre	

i.- Relaciones laborales (negociación del convenio colectivo, relaciones con los representantes sindicales).

Nunca	
Siempre	

j.- Gestión de la prevención de riesgos laborales, seguridad y salud laboral.

Nunca	
Siempre	

#### **(4) tecnología, calidad, innovación y nuevas tecnologías (TICs)**

17.- La tecnología de su empresa se puede considerar como que (**MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA**):

##### **Tipo A**

Desarrolla internamente la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.

##### **Tipo B**

La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia.

##### **Tipo C**

La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.

##### **Tipo D**

Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.

18.- ¿Dispone su empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalentes?

Si	
Previa	
No	

19. ¿Ha realizado algún cambio o mejora en sus productos, procesos o sistemas de gestión en los últimos 2 años? En caso afirmativo indique el grado de importancia de estos cambios para su empresa:

##### **Productos o servicios.**

Cambios o mejoras en productos/servicios existentes.

Si	
No	

Comercialización nuevos productos/servicios.

Si	
----	--

No	
----	--

**Procesos.**

Cambios o mejoras en los procesos de producción/servicios.

Si	
No	

Adquisición de nuevos bienes de equipos.

Si	
No	

**Sistemas de gestión.**

Dirección y gestión.

Si	
No	

Compras y aprovisionamientos.

Si	
No	

Comercial/Ventas.

Si	
No	

20.- Indique si dispone de la siguiente infraestructura en su empresa:

a.- ¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?

Si	
No	

b.- ¿Tiene página web?

Si	
No	

c.- ¿Realiza compras y/ o ventas electrónicas usando Internet?

Si	
No	

d.- ¿Utiliza banca electrónica?

Si	
No	

e.- ¿Realiza mercadotecnia usando Internet?

Si	
No	

f.- ¿Tiene Intranet corporativa?

Si	
No	

**(5) aspectos contables, financieros y de rendimiento.**

21.- En comparación con sus competidores clave, su empresa:

a.- Ofrece productos de mayor calidad.

Total desacuerdo	
Total acuerdo	

b.- Dispone de procesos internos más eficientes.

Total desacuerdo	
Total acuerdo	

c.- Cuenta con clientes más satisfechos

Total desacuerdo	
Total acuerdo	

d.- Se adapta antes a los cambios en el mercado.

Total desacuerdo	
Total acuerdo	

e.- Está creciendo más.

Total desacuerdo	
Total acuerdo	

f.- Es más rentable.

Total desacuerdo	
Total acuerdo	

g.- Tiene empleados más satisfechos / motivados.

Total desacuerdo	
Total acuerdo	

h.- Tiene un menor absentismo laboral.

Total desacuerdo	
Total acuerdo	

22.- Indique qué nivel de utilización se efectúa en su empresa de las siguientes técnicas económico-financieras:

a.- Implantación y control de un sistema de contabilidad de costos.

Mínimo	
Máximo	

b.- Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anuales.

Mínimo	
Máximo	

c.- Análisis de la situación económico-financiera.

Mínimo	
Máximo	

23. En el caso de las decisiones de inversión, indique el grado de utilización de las siguientes fuentes financieras:

a.- Fondos propios (beneficios, reservas,...)

Poco uso	
----------	--

Mucho uso	
-----------	--

b.- Financiación ajena (préstamos bancarios, etc...)

Poco uso	
Mucho uso	

c.- Ampliaciones de capital.

Poco uso	
Mucho uso	

24. Sector al que pertenece la empresa:

Industria o Manufactura	
Construcción	
Servicios y Comercio	

25. Conoce usted la técnica de Cuadro de Mando Integral:

Mucho	
Poco	
Nada	

26. La Dirección Estratégica utiliza un conjunto de indicadores para obtener el cuadro de mando integral, su empresa los aplica:

Mucho	
Poco	
Nada	

### Anexo N°. 3.- Encuesta Usuario Externos.



**UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION, FINANZAS E INFORMATICA**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN**  
**EMPRESARIAL**

**Encuestas para la Tesis de Grado**  
**Previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial**

---

La presente encuesta busca información para la elaboración de un manual de Administración Estratégica para las Pequeñas y Mediana Empresas, por lo cual agradecemos su colaboración y nos permitimos señalar que sus repuestas, son de carácter reservado.

En las siguientes preguntas, marque con una X la alternativa que considere su repuesta:

#### ENCUESTA A USUARIOS EXTERNOS

1.- En su calidad de cliente, a que sector pertenece su empresa proveedora.

Industria o Manufactura	
Construcción	
Servicios y Comercio	

2.- Como cliente conoce usted la técnica de Cuadro de Mando Integral:

Mucho	
Poco	
Nada	

3.- La Dirección Estratégica utiliza un conjunto de indicadores para obtener el cuadro de mando integral, conoce usted si la empresa que le provee de bienes o servicios los aplica.

Mucho	
Poco	
Nada	

4.- A continuación se le presentan cuatro tipos de empresas. Por favor, indique con cuál de ellas se identifica la empresa que le provee de bienes o servicios **(MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA)**:



**Tipo A**

Suele realizar cambios y mejoras en los productos/servicios y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos/servicios, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.

**Tipo B**

Mantiene una base relativamente estable de productos/servicios y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos/servicios y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.

**Tipo C**

Ofrece un conjunto relativamente estable de productos/servicios para un mercado relativamente estable. No está interesada en las modificaciones sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.

**Tipo D**

No cuenta con un área de producto-mercado duradero y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.

5.- La tecnología de la empresa que le provee de bienes o servicios se puede considerar como que **(MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA)**:

**Tipo A**

Desarrolla internamente la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.

**Tipo B**

La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia.

**Tipo C**

La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.

**Tipo D**

Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.

5.- En comparación con sus competidores clave, la empresa que le provee de bienes o servicios:

a.- Ofrece productos de mayor calidad.

Total desacuerdo	
Total acuerdo	

b.- Dispone de procesos internos más eficientes.

Total desacuerdo	
Total acuerdo	

c.- Cuenta con clientes más satisfechos

Total desacuerdo	
Total acuerdo	

d.- Se adapta antes a los cambios en el mercado.

Total desacuerdo	
Total acuerdo	

e.- Está creciendo más.

Total desacuerdo	
Total acuerdo	

f.- Es más rentable.

Total desacuerdo	
Total acuerdo	

g.- Tiene empleados más satisfechos / motivados.

Total desacuerdo	
Total acuerdo	

h.- Tiene un menor absentismo laboral.

Total desacuerdo	
Total acuerdo	