



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
La Universidad Técnica Particular de Loja

**ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y AUDITORÍA**  
**MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA**

**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
PARA LA EMPRESA BUGS OUT**

Tesis de Grado previo la obtención del título  
de Magíster en Auditoría de Gestión de la  
Calidad.

**Autor (es):** Patricio Rodolfo Velasco Echeverría

**Director:** Edgar Mauricio Rodríguez Estrada

**Centro universitario:** Quito

2010

## **ACTA DE DECLARACIÓN Y CESIÓN DE DERECHOS**

Yo Patricio Rodolfo Velasco Echeverría, declaro conocer y aceptar la disposición del Art.67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad".

-----  
**Patricio Rodolfo Velasco Echeverría**  
**CI: 1711578789**

## **AUTORÍA**

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de su autor.

.....  
**PATRICIO RODOLFO VELASCO ECHEVERRÍA**  
**C.I.: 1711578789**

## **DEDICATORIA**

El presente documento es dedicado principalmente a mi familia, ya que su apoyo fue clave para el desarrollo de la misma, también en honor a todo el personal docente de postgrados de la Universidad Técnica Particular de Loja, ya que por su excelencia en servicio de la educación han logrado perfeccionar mis conocimientos y me han brindado los pilares fundamentales de crecimiento profesional.

.....  
**NOMBRE DEL AUTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a mi esposa e hija por el impulso de entusiasmo y el apoyo incondicional enmarcado en cada día transcurrido durante el desarrollo de este informe, así como también a mis padres, familiares cercanos, amigos, a mi director de tesis y también a la Universidad Técnica Particular de Loja.

Patricio Rodolfo Velasco Echeverría

.....

**Patricio Rodolfo Velasco Echeverría**

**C.I.: 1711578789**

## RESUMEN EJECUTIVO

Tomando en cuenta los constantes cambios organizaciones, formas de trabajo y modelos administrativos, es necesario actuar rápidamente, debemos ser más estratégicos y explotar los activos intangibles de toda organización, la empresa Bugs Out, es una pequeña empresa dedicada a brindar servicios de saneamiento ambiental, el desarrollo de las actividades administrativas y comerciales especialmente se las ejecuta de manera empírica, poco formal y sin estrategia.

Este problema conlleva al diseño del modelo planteado, es decir la implementación de una planificación estratégica aplicada para beneficio y orientación general de la empresa.

Durante el desarrollo de la tesis se planteó realizar en primera instancia una introducción acerca de lo que consiste en sí el saneamiento ambiental, determinar las funciones claves del giro del negocio, así como indicar la procedencia de la empresa, mostrar su estructura y su comportamiento actual dentro del área administrativa y estratégica.

Los primeros capítulos muestran al detalle los puntos positivos y negativos que tiene la organización en manera de diagnóstico y análisis general, pero mientras vamos avanzando y organizando las ideas profundizamos aspectos técnicos.

De igual manera podemos notar que especialmente en el primer capítulo se trato de formar una base o soporte bibliográfico y conceptual para ir definiendo la lógica de la estructura técnica, entender las razones y la importancia del por qué debemos aplicar esta metodología dentro de Bugs Out nace en esta etapa.

Al aplicar planes de acción que nacen de análisis y diagnósticos especializados podemos evitar incurrir en proyectos de inversión costosos, recordemos que una de las perspectivas del scorecard, la financiera, relaciona dos factores principales que son: la rentabilidad y la productividad, por lo tanto incurrir en costos significativos no sería estratégico y novedoso.

La PEA, Planificación Estratégica Aplicada conlleva varias etapas que deben ser cumplidas estrictamente pero con amplitud y apertura a ideas de todo tipo, en el tercer capítulo, el desarrollo técnico, mantiene casi la estructura típica de un plan estratégico

común, sin embargo la tecnificación con la que se estructura cada etapa hace la diferencia.

Al elaborar la guía estratégica en una empresa normalmente se deben realizar consensos mediante encuestas, pero debido al tamaño y estructura de Bugs Out esto no fue necesario, las ideas y discusiones para el desarrollo de la Misión, Visión, y Valores partieron de reuniones preestablecidas donde se aplicaron cuestionarios para ir recabando los pensamientos siguiendo las líneas técnicas para el desarrollo.

## Vii

Para complementar el trabajo de análisis se aplicó una matriz de priorización FODA, de donde se obtuvo la información más relevante para la propuesta de los planes de acción, se revisaron los factores tanto internos como externos, mismos que influyen ante la toma de decisiones.

Al inicial los diagnósticos posteriores a la definición del mapa estratégico de Bugs Out, se presentaron varios inconvenientes, y es que la informalidad de la empresa se transformó en un obstáculo, información como cuota de ingresos por servicio, niveles de desempeño actual, etc., tuvo que ser construida con datos desorganizados, lo que llevo tiempo de espera no planificado.

Al desarrollar los planes de acción se trató de especificar al mínimo nivel para evitar confusiones o instrucciones inadecuadas, cada actividad fue explicada con detenimiento y parte de una línea base para poder medir los resultados futuros.

Una vez definido el norte de la organización, esta se encontrará capaz de desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos planteados, la hipótesis planteada en el plan de tesis se cumple a cabalidad si se sigue con perseverancia las instrucciones descritas en este informe, por otro lado recordemos que la planificación es parte del proceso administrativo, si no hay planificación no existe empresa, nada puede ser empírico o fracasará.

En relación a los SGC la planificación estratégica cumple un papel sumamente fundamental ya que la base del sistema se sustenta especialmente en la guía estratégica y en la política de calidad, incluso un sistema en pleno funcionamiento debe aplicar planes y programas de mejora continua donde se revisan temas específicos que están detallados en la norma ISO 9004 y que tienen estrecha analogía con la guía estratégica.

La teoría de Norton y Kaplan se hace realidad, la aplicación de un balance scorecard en la actualidad han marcado grandes cambios empresariales, tener el control total sobre la empresa en un plano estratégico no es algo que simplemente está de moda, es una actividad por la que todo miembro de la organización debe luchar y trabajar diariamente. En el mundo competitivo actual los cambios suceden a diario y debemos estar preparados, vigilar las acciones se constituye en un factor clave para no caer en el fracaso.

Por último debo recalcar algo que se menciona casi en cada capítulo, la una clave del éxito empresarial sea cual sea la metodología aplicada, es “el compromiso de la gente”, sin este factor no podemos considerar hacer absolutamente nada, por tal motivo es necesario preparar a las personas, capacitarlas e inducirlas poco a poco en estos temas antes de su diseño e implementación.



## Índice de contenidos

### INDICE DE CONTENIDOS

Hoja preliminar	i
Certificación del director	ii
Cesión de los derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimientos	vi
RESUMEN EJECUTIVO	vii
CAPÍTULO I	
ANTECEDENTES	
1.1 Procedencia de la empresa	1
1.2 Giro del negocio	2
1.3 Estructura	3
1.4 Importancia del saneamiento ambiental en la comunidad	9
1.6 Aspectos generales sobre fumigaciones y desinfecciones	11
1.7 Relación entre SGC y Planificación estratégica	13
CAPÍTULO II	
MARCO REFERENCIAL	
2.1 Importancia de la Planificación estratégica	17
2.4 Estructura de la PEA (Planificación estratégica aplicada)	23
2.5 Importancia del papel en la alta directiva	41
2.6 Las 5 fuerzas de Porter	42
2.7 Cuadros de Mando Integral, generalidades y contenido	46
2.8 Indicadores de gestión	49
CAPÍTULO III	
DESARROLLO DE LAS ETAPAS DE LA P.E.A PARA LA EMPRESA BUGS OUT	
3.1 Monitoreo del entorno	52
3.2 Búsqueda de valores	55

3.3 Formulación de la Misión	60
3.4 Visión empresarial	63
3.5 Políticas empresariales	65
3.6 Auditoría del desempeño	67
3.7 Diseño de la estrategia integral	72
3.8 Integración de los planes de acción	103
3.9 Fusión de indicadores en el cuadro de Mando Integral	104
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1 CONCLUSIONES	105
4.2 RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	110

**TEMA: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO APLICADO Y  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA “BUGS  
OUT”.**

**CAPITULO I**

**1. ANTECEDENTES**

**1.1 PROCEDENCIA DE LA EMPRESA**

El negocio nace sobre la idea de reactivar una compañía familiar dedicada a servicios de saneamiento ambiental que tuvo acogida en la ciudad de Quito desde hace más de veinte años atrás, la razón social anterior era “Fumigadora Master”, una microempresa que funcionaba con un capital humano de aproximadamente 10 personas, el target de mercado de esta compañía estuvo enfocada tanto hacia el sector público como privado. La compañía cerró sus operaciones en el año 2003 debido a razones económicas, sin embargo, vuelve a retomar las iniciativas bajo una nueva imagen, nueva razón social, y por supuesto con la intención de modernizar su equipo, sus procesos y aplicar técnicas modernas administrativas para enfocar un futuro prometedor.

Bugs Out, es una empresa que tiene las mismas características de negocio que su precedente, no obstante cuenta con una imagen mejor diseñada y nuevas ideas orientadas hacia el crecimiento dentro del mercado. Legalmente se encuentra creada bajo RUC de persona natural pero con nombre comercial autorizado por el Servicio de Rentas Internas.

La empresa nace bajo la iniciativa de penetrar en el mercado de servicios de fumigación principalmente, nicho de mercado que no ha sido explotado lo suficiente, especialmente en la provincia de Pichincha.

Durante este año se han adquirido maquinarias modernas y una tecnología mejorada para poder efectuar una operación confiable, pero se hace imperiosa la necesidad de aplicar sistemas administrativos que permitan guiar al éxito anhelado.

## **1.2. GIRO DEL NEGOCIO Y PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**

El negocio está dirigido a la prestación de servicios tales como:

- fumigación contra insectos rastreros y volantes
- desinfecciones ambientales
- limpieza de cisternas
- desratizaciones
- desinfecciones en general

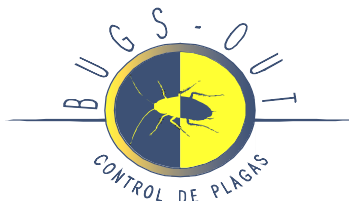
Es importante señalar, que no se considera como una empresa de servicios complementarios ya que los trabajos que se realizan son eventuales, bajo contratación pueden existir convenios formales o solamente ventas esporádicas del servicio.

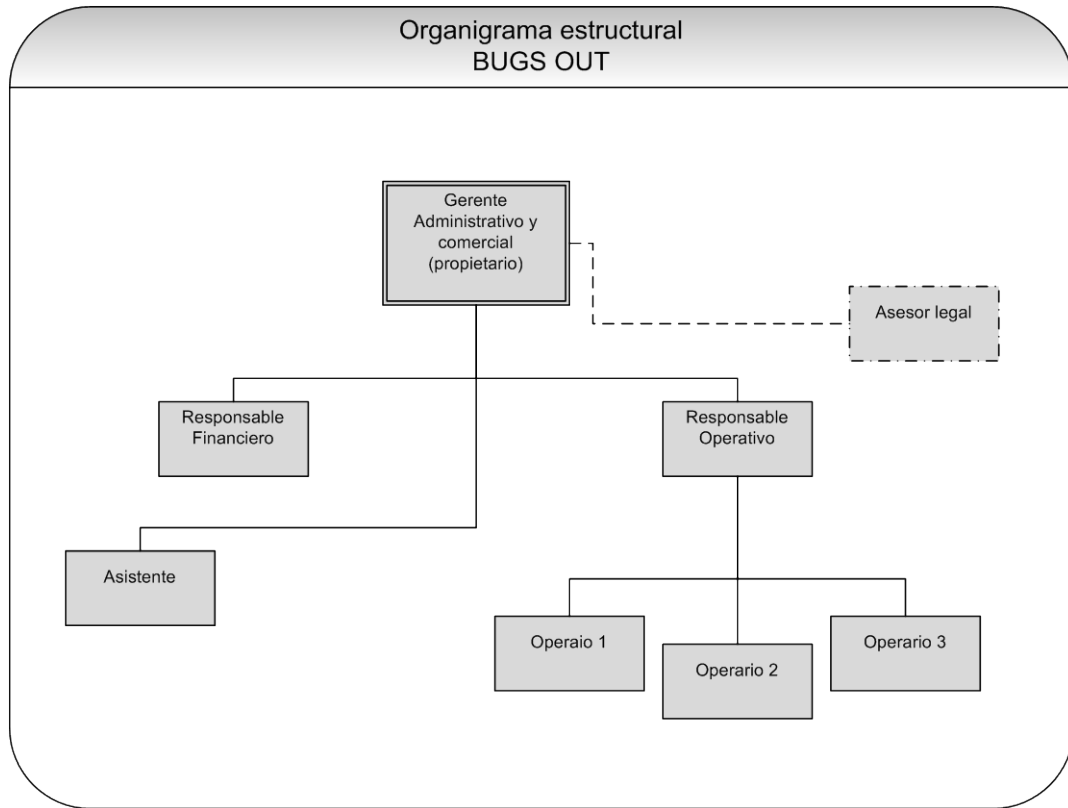
A pesar de que el saneamiento ambiental, tiene una gran extensión y gama de servicios, nosotros nos hemos enfocado a los mencionados anteriormente, debido a razones de inversión y enfoque de crecimiento. Existen empresas que manejan otro tipo de servicios como fumigación agrícola, tratamiento de piscinas, y varias otras especializaciones, pero en Bugs Out deseamos introducir tentativamente nuestros servicios hacia nivel residencial e industrial dentro del perímetro urbano.

Este negocio tiene una diversidad de clientes, es decir, el mercado está orientado a servicios generales, empresas de todo tipo forman parte de demandantes potenciales, tales como: colegios, guarderías, restaurantes, cadenas de comida rápida, heladerías, pastelerías, conjuntos residenciales (especialmente edificios), fábricas, alberges, entre otros. La razón de esta diversa gama de clientes potenciales proviene de la naturaleza del servicio, debido a que a todos nos interesa combatir a las plagas y mantener un ambiente limpio en el hogar y el trabajo, a pesar de tener bien clara la situación, en el próximo capítulo analizaremos el mercado detenidamente mediante las Fuerzas de Porter y otras herramientas.

### **1.3. ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA**

La compañía Bugs Out, actualmente está constituida por personal administrativo y operativo distribuido de la siguiente manera:



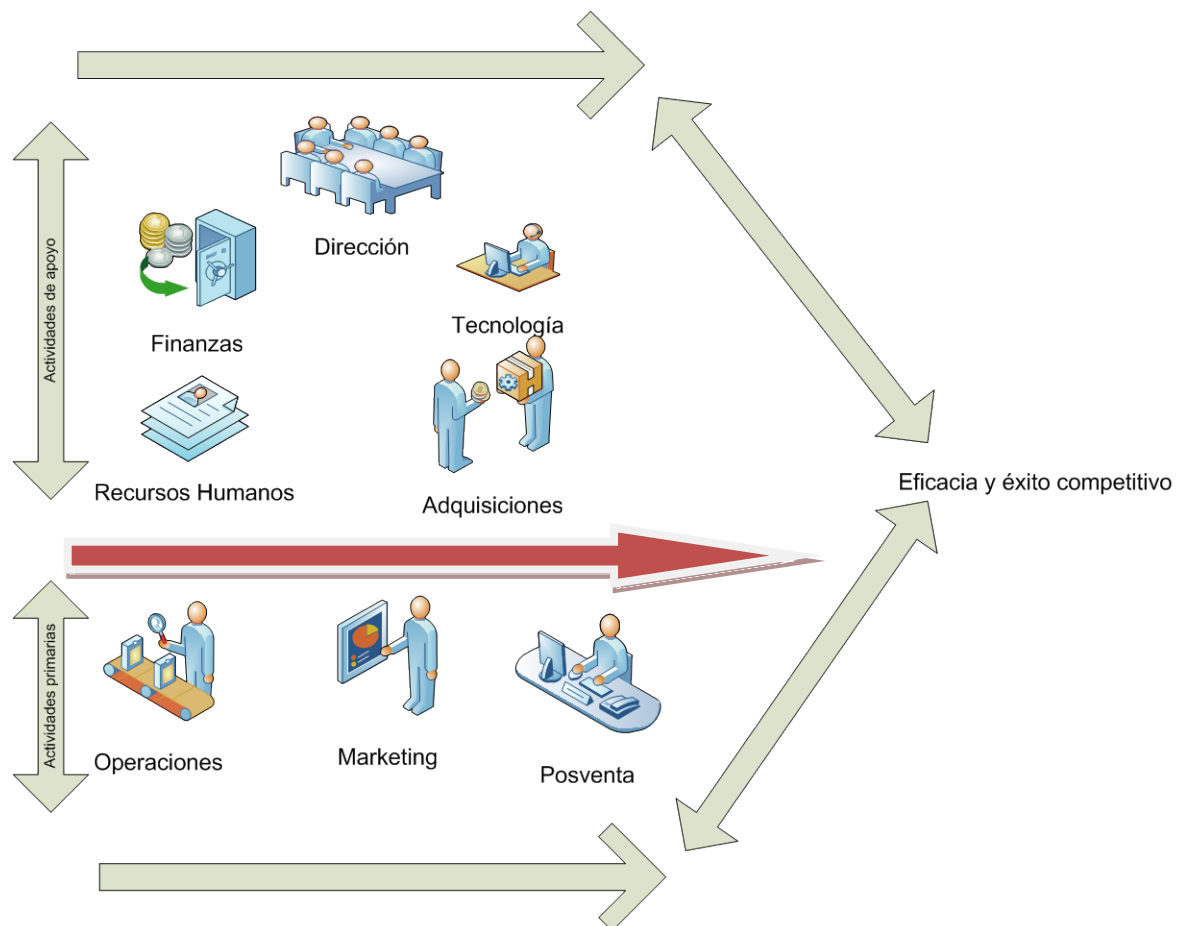


Como se puede observar en el organigrama, la compañía consta de:

1. Gerente Administrativo: en este caso es el propietario del negocio.
2. Asesor legal: contratado externamente.
3. Responsable Financiero: se encarga de compras, manejo de bodega, pagos, registros, declaraciones, etc.,
4. Responsable Operativo: se encarga del seguimiento de los trabajos operativos, mediciones de áreas, proformas técnicas, supervisión de operarios, entre otros.
5. Asistente de la Gerencia: elaboración de oficios, correos electrónicos, recepción de mensajería, cobros, manejo de caja chica, etc.
6. Operarios: es necesario mencionar que serán contratados según la cantidad de trabajos que se presenten, ya que debido a la falta de recursos financieros

estables, la empresa estuvo estacionada por dos años, cabe indicar que el objetivo es retomar la actividad al 100%, proyectando metas de crecimiento.

Para poder profundizar la presentación de la estructura de la empresa, vamos a efectuar una presentación relativa a la Cadena de Valor propuesta por M. Porter:



## 1. Descripción de la cadena de valor

### 1.1 Actividades de apoyo

1.1.1 Dirección.- Gerencia, Planificación, Aspectos legales, sistemas y procedimiento, relaciones públicas e institucionales, programas y planes

- ✚ La administración tiene como proyecto principal justamente la creación de la planeación estratégica.
- ✚ Es una empresa con estructura jerárquica simple.
- ✚ Bugs Out, no cuenta con un plan de relaciones públicas o alianzas.
- ✚ Legalmente se encuentra constituida por RUC de persona natural bajo razón comercial.

1.1.2 Finanzas.- Caja, tesorería, cobranzas, deudas y contabilidad

- ✚ Los procesos de manejo financiero están a cargo de una sola persona en coordinación con el Gerente propietario.
- ✚ Bugs Out no cuenta con cartera vencida.
- ✚ Todos los desembolsos son autorizados solamente por la Gerencia.
- ✚ La empresa no cuenta con planes de inversión financiera.

1.1.3 Recursos Humanos.- Selección, promoción, remuneración, planes de carrera, incentivos, y asignación de los empleados a las actividades

- ✚ La empresa no cuenta con un plan de incentivos para los empleados.
- ✚ Los procesos de selección son manejados técnicamente.
- ✚ Las actividades de Recursos Humanos son manejadas por la Gerencia.



#### 1.1.4 Tecnología.- Inversión en hardware y software, investigación de productos tecnológicos, know how

- ✚ La empresa cuenta con equipos de computación modernos, internet, scanner, copiadora, etc.
- ✚ La maquinaria utilizada en las operaciones es de costo moderado pero de buena calidad (bombas de fumigación, succionadoras y materiales varios)

#### 1.1.5 Adquisiciones.- Compra de materia prima y otros consumibles

- ✚ Los productos químicos son adquiridos a crédito por un proveedor local.
- ✚ Los materiales para trabajo son adquiridos en puntos autorizados (botas, mandiles, mascarillas, gafas de protección, cubetas, escaleras, escobas, mopas)

### 1.2 Actividades primarias

#### 1.2.1 Operaciones

##### 1.2.1.1 Recepción y almacenamiento de materia prima

- ✚ No se lleva un control de materia prima de manera técnica.

##### 1.2.1.2 Manejo de materiales y programación de transporte

- ✚ El transporte utilizado es propio de la empresa, no existe alquiler ni concesión.
- ✚ El responsable de operaciones siempre imparte instrucciones sobre el uso de químicos.

##### 1.2.1.3 Almacenamiento y control de inventario

- ✚ Se lleva un control de inventarios empírico.

#### 1.2.1.4 Pruebas de control de calidad

- ✚ El responsable operativo mantiene un listado de instrucciones para ejercer control en los trabajos.

#### 1.2.1.5 Programación de la producción

- ✚ Los trabajos son coordinados en relación a prioridades y capacidad de recursos disponibles diariamente y semanalmente.

#### 1.2.1.6 Manejo de materiales y programación de las operaciones de despacho

- ✚ La distribución de la maquinaria asignada para cada trabajo y las ordenes de trabajo son proporcionadas por el Responsable Operativo.

### 1.2.2 Marketing

#### 1.2.2.1 Publicidad

- ✚ La publicidad se la maneja con un asesor de imagen experto en Marketing.
- ✚ Se cuenta con papelería pre impresa, avisos de servicio, hojas para volanteo, papel membretado, ordenes de trabajo con logo, proformas con logo, etc.

#### 1.2.2.2 Fuerza de ventas

- ✚ Las ventas son efectuadas por la Gerencia que cuenta con un manual de procedimiento.

### 1.2.2.3 Estudios de mercadeo

- ✚ No existe un estudio de mercado global constante, solamente se lo realiza a nivel de fijación de precios y análisis de la competencia semestralmente.

### 1.2.3 Posventa

#### 1.2.3.1 Servicios de asesoría

- ✚ Existen monitoreos constantes a clientes.

#### 1.2.3.2 Garantía en mantenimiento

- ✚ La empresa efectúa revisiones continuas a los trabajos realizados con el objeto de realizar recomendaciones o controles adicionales.

## **1.4. IMPORTANCIA DEL SANEAMIENTO AMBIENTAL EN LA COMUNIDAD**

Desde la aparición de insectos y todo tipo de animales, que afectan nuestras actividades diarias, nuestra salud y hasta nuestra economía, el hombre comenzó a desarrollar diferentes tipos de instrumentos para limitar el espacio donde estas especies se desenvuelven, dando lugar a la creación de las empresas de fumigación.

Así nace el uso de insecticidas y pesticidas, es necesario mencionar que las maquinarias utilizadas se van perfeccionando con el tiempo, es decir, van ocupando menos espacio y cada vez son más eficientes. Para la aplicación deseada de acuerdo al giro del negocio, las bombas manuales son muy utilizadas, llegan a lugares difíciles y tienen largo alcance.

Sin desviarnos del tema, las fumigaciones son muy necesarias dentro de nuestro medio, con ellas no sólo eliminamos las plagas, sino que también prevenimos la aparición de enfermedades infecto contagiosas, según los especialistas, las enfermedades entéricas obedecen a una multiplicidad de microorganismos específicos o que obran en combinación, sin embargo por regla general todas tienen un mismo origen: la contaminación fecal del medio ambiente, la falta de limpieza y desinfecciones. Pero ¿qué medidas existen para contrarrestar?, lógicamente pensaremos en mantener un ambiente limpio, pero debemos tomar en cuenta que el clima y las estaciones también influyen, especialmente en países subtropicales y tropicales, por ejemplo en sectores como la Costa cuando empieza la etapa invernal existe exceso de humedad y calor, lo que atrae a zancudos, mosquitos y cucarachas, a nivel de sierra podemos encontrar de igual manera, cucarachas, mosquitos y hormigas. Estos insectos son causantes de la transmisión de enfermedades como la tifoidea y alergias temporales, sin dejar a un lado las infecciones estomacales. Cuando no existe tratamiento médico incluso pueden ocasionar complicaciones graves, epidemias y pandemias.

La comunidad debe hacer concientización sobre el tratamiento y la prevención, es importante obtener conocimiento sobre el tema, a pesar de ser función del Ministerio de Salud, las escuelas y los comités barriales deberían efectuar y promover campañas para colaborar con tan importante misión.

### **1.5. ENFERMEDADES COMUNES POR FALTA DE CONOCIMIENTO DE SALUBRIDAD**

Las enfermedades relacionadas a la falta de conocimiento y exposición dependiente de factores externos como clima y entorno general se originan por la entrada de microorganismos como lo indicamos anteriormente, es decir, un agente etiológico, esta transmisión se la realiza vía directa entre seres vivos. La prevalencia de estas enfermedades se las puede disminuir si se cumplen pautas de bioseguridad con acciones sanitarias, es aquí donde se ejecuta nuestro negocio.

Entre las enfermedades más comunes están: 1) la tifoidea, que puede llegar a ser mortal, por lo general esta bacteria (*salmonella typhi*) se desarrolla y vive en alimentos, este parásito ingresa por el intestino filtrándose finalmente en la sangre, lo que produce procesos inflamatorios internos; 2) el dengue, esta enfermedad es transmitida por un virus a través de mosquitos, causa fiebre, deshidratación, y trastornos en la coagulación de la sangre, puede llegar a ser mortal si no se la trata a tiempo; 3) la parasitosis, está dentro del mismo grupo, son artrópodos que se alojan en nuestros intestinos y estomago, causando trastornos estomacales, por lo general estos microorganismos ingresan por ingerir alimentos contaminados por heces fecales, los síntomas varían de acuerdo al tipo de contaminación, sin embargo, los síntomas más comunes son diarrea y vómito, pero también pueden presentar dolores abdominales, dolor de cabeza, fiebre, síntomas neurológicos, mala visión, dificultades renales, entre otros. Este tipo de enfermedad causa enormes daños en regiones tropicales y subtropicales incluyendo la malaria que es parte de la parasitosis.

Estas enfermedades son las más comunes, derivadas de la insalubridad y falta de saneamiento ambiental, las instituciones de salud deben luchar contra la amenaza de afecciones patológicas que pueden llegar a constituirse como crónicas.

Como se puede observar, el fundamento de la aplicación de las fumigaciones en nuestro medio está más que sustentada, el negocio del saneamiento ambiental es imprescindible en nuestro medio, los cuidados que se tengan deben ser complementados combatiendo a las plagas y pestes.

## **1.6. ASPECTOS GENERALES SOBRE FUMIGACIONES Y DESINFECCIONES**

La fumigación es un proceso mediante el cual se eliminan parásitos y bichos, utilizando químicos útiles como pesticidas e insecticidas, por lo general son productos de uso delicado y deben ser administrados por personal capacitado para ello, el uso de

mascarillas durante la aplicación es requisito indispensable ya que la inhalación de gases provenientes de la concentración pueden causar intoxicaciones graves, especialmente dentro de ambientes cerrados, las pautas más importantes a considerar para una fumigación son las siguientes:

- 1.- Identificación y selección del programa de tratamiento (previa inspección técnica del área).
- 2.- Medición del volumen y dosificación.
- 3.- Verificación de posibles fugas (revisión de bombas).
- 4.- Chequeo de material de apoyo.
- 5.- Inspección de seguridad, esto incluye; verificar que no existan alimentos descubiertos en el área, vajillas, revisar que el ambiente tenga ventilación, etc.
- 6.- Aplicación.
- 7.- Revisión posterior.

Entre los materiales a utilizar se encuentran:

- a) Básculas o dosificadores.
- b) Bomba de fumigación.
- c) Guantes industriales.
- d) Mascarillas.
- e) Cubiertas de plástico.
- f) Botas de caucho.
- g) Gafas oculares de protección.
- h) Mandil.

Existen varios tipos de fumigaciones, entre las más conocidas tenemos: las agrícolas y las industriales, estas últimas son utilizadas también a nivel residencial. En el Ecuador existen empresas dedicadas a la comercialización de estos productos, sin embargo, se cuenta con una gran cantidad de insumos provenientes de Colombia.

Para las desinfecciones ambientales, son utilizadas las mismas clases de bombas que para otras actividades, el procedimiento es similar, la diferencia se encuentra en los productos que se utilizan, ya que para una desinfección de este tipo se debe disminuir totalmente la cantidad de insecticida, y utilizar desinfectantes ambientales anti bacteriológicos.

Otra de las actividades de este negocio, está dirigido a la limpieza de cisternas, para este trabajo se necesitan bombas de succión y de presión de agua, mangueras de conducción, entre otros artículos, la logística que se presenta es similar a la de fumigación, es decir, el proceso comienza mediante una inspección técnica del área, medición por m<sup>3</sup>, identificación del tipo de cisterna a desinfectar, sedimentación acumulada, etc.

Para las desratizaciones, es importante conocer en primer lugar que tipo de roedor vamos a combatir, el éxito de este proceso depende de la experiencia del operario para detectar las madrigueras o nidos de crianza de los roedores, no obstante, este proceso es muy delicado, ya que el manejo de los diferentes tipos de venenos existentes, pueden ocasionar problemas graves al poder ser consumidos por animales domésticos, o incluso en algunos casos por niños, para colocar el veneno se deben construir por lo general trampas de conducción para canales en lugares abiertos, para que de esa manera no puedan ser alcanzados más que por los roedores terrestres. El tratamiento conlleva en primer lugar a estudiar a estos animales, por ejemplo saber cuáles son sus hábitos y como actúan frente a circunstancias de peligro cuando se ven amenazados, etc.

## **1.7. RELACIÓN ENTRE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Al hablar de un SGC estamos ingresando al mundo de la estratégica global, para algunas organizaciones la planeación estratégica y los sistemas de gestión de calidad son identificados como procesos estratégicos, y es cierto lo son, pero también es verdad que cada uno son complemento del otro. Cuando una empresa se propone implementar normas ISO está pensando en el futuro, esta anticipándose a los cambios importantes que dentro del mercado local e internacional se van a dar, esta asegurando calidad en sus productos y servicios, lógicamente previniendo su permanencia. Por esta razón, cada organización también debe preocuparse de enfocarse hacia el norte, saber a dónde se quiere llegar, una herramienta de gran ayuda es la planeación estratégica.

A más de existir una relación en cada uno de los capítulos de la norma ISO 9001-2008 con las etapas de la planeación, es el nexo determinante de dependencia entre ambos temas, es decir, si una empresa no ha previsto su futuro específicamente, no ha determinado una misión y visión institucional o simplemente no ha entrelazado la cultura organizacional, no puede acceder a implementar normas de calidad, o no le serviría de absolutamente nada.

La planificación establece un sistema ordenado en búsqueda de objetivos medibles y alcanzables, además implica la ejecución de varios planes tácticos y operativos, por lo que es notorio que dentro de las etapas productivas o de apoyo de una empresa, estos se vinculen adecuadamente creando perfección y naturalmente apoyo al sistema de gestión.

Un sistema de gestión de calidad busca entre otras cosas lograr mejorar su competitividad en todo sentido, si comparamos este concepto con la aplicación de una planeación estratégica ideal que mira mejorar la posición futura de la compañía, veremos que este objetivo no es diferente del todo, más bien es considerar una similitud.

Otra posición que conviene analizar, es el monitoreo de los procesos, un SGC mantiene un enfoque basado en ellos, por lo que se hace importante ubicar los controles y las correcciones necesarias durante el desarrollo de los mismos, mientras que dentro de una



planeación estratégica global y acoplada a planes de acción, los procedimientos también son monitoreados mediante indicadores de gestión integrados a tableros de control.

De acuerdo a lo indicado por Joseph Juran, existen 10 pasos para la mejora de calidad, si analizamos cada uno de ellos tienen exactamente la misma importancia y uso que se los daría para una planeación estratégica, estos son:

- a) Despertar la conciencia sobre las oportunidades de mejora.
- b) Establecer metas de mejoramiento.
- c) Organizarse para alcanzar metas.
- d) Impartir capacitación.
- e) Llevar a cabo proyectos de resolución de problemas.
- f) Informar acerca de los progresos.
- g) Dar el debido reconocimiento individual.
- h) Comunicar los resultados.
- i) Llevar un recuento del proceso.
- j) Mantener el ímpetu haciendo que el mejoramiento anual sea parte integral de los sistemas y procesos habituales de la organización.

Como podemos observar, estas pautas serían muy bien aplicadas a una línea de acción dentro de una planificación estratégica.

Por otro lado, debemos indicar también que la mejora continua, pilar fundamental de la calidad en la actualidad, también está promulgada en la planificación estratégica, ya que al monitorear el desempeño de cada actividad mediante indicadores, los resultados pueden ser muy útiles para determinar falencias y aplicar mejoras, este es otro aspecto de similitud y relación entre estos temas apasionantes. También veo necesario relacionar a los objetivos, es decir dentro de un SGC se busca determinar objetivos de calidad, mismos que conjuntamente con la política de calidad forman la cúspide del sistema, estos objetivos están íntimamente ligados a los objetivos estratégicos que fueron determinados

como resultado del análisis efectuado en la planificación estratégica sobre: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En resumen sería poco probable hablar de implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad y no estructurar o tener una planificación estratégica, la importancia de estos dos elementos se ven reflejado en la calidad administrativa de post mejorar en todo sentido. Para complementar veamos algunas razones que sustentan una vez más, la relación efectiva y concatenada entre estos temas:

- a) Mejorar la competitividad.
- b) Incrementar los ingresos y las utilidades.
- c) Perfeccionar los procesos empresariales.
- d) Monitorear en entorno interno y remoto de la compañía.
- e) Reducir costos de calidad.
- f) Mejorar el clima organizacional.
- g) Conducir a la empresa hacia un norte.
- h) Crear un desarrollo por competencias.
- i) Fomentar el trabajo en equipo.

Es nuestro deber analizar y dar la importancia que cada uno de estos factores amerita, su aplicabilidad y/o adaptabilidad depende de la finalidad de la organización.

## CAPITULO II

### 2. MARCO REFERENCIAL

#### 2.1 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Debido a los grandes cambios y transformaciones en el entorno competitivo y global a nivel mundial, se hace imperiosa la aplicación de un plan estratégico que guíe y direcciona a Bugs Out sobre un marco lógico entendible, controlado y adaptable a la realidad, un plan practico, medible y alcanzable.

#### **Pero ¿Qué es estrategia?**

Existen varios conceptos acerca de este tema, pero para manejar la relación empresarial indicaremos que la estrategia es el *¿Cómo pretende alcanzar los objetivos?*, es decir, determinar el arte o la maniobra que vamos a emprender.

Para conocer cómo nos enfocarnos hacia la realización de un plan estratégico estable, es importante tomar en cuenta dos pasos iniciales.

El primer paso que debemos dar es justamente mirar hacia el futuro, enfocar y proyectar las necesidades de mejora, desarrollando procesos y operaciones para alcanzar el objetivo macro. De la misma manera, las empresas tanto públicas como privadas deben realizarse la siguiente pregunta: **¿Cómo nos veremos en un futuro cercano?**, es importante conocer esta visión intangible para radicar nuestro dogma sobre excelencia en el desempeño de las actividades diarias, saber que cada acción, cada propuesta, conllevan a cumplir esa realidad lejana, la pregunta anterior se complementa con la siguiente metáfora:

Cuando Alicia en el país de las maravillas se encuentra con el Gato del sombrero, a este le pregunta *¿Qué camino debo tomar?*, y el gato responde, eso depende del lugar a donde vayas ;no lo sé!... dijo Alicia.... a lo cual el gato responde, "Entonces no importa el

camino que tomes”, este es un ejemplo de metáfora que debemos considerar para acentuar sus esfuerzos y actitudes, encaminando a toda su gente a lograr el éxito deseado mediante un control adecuado de procesos, creando una directriz eficaz, proyectando planes y programas al corto y largo plazo, logrando incluir calidad en todo lo que hacen.

El objetivo de aplicar este trabajo, es la previsión al crear o reformar a las empresas, por ejemplo, un estudio realizado por Bennis y Naus (1985) acerca de las entrevistas a 90 líderes de empresas tan diferentes como la Orquesta sinfónica, un equipo de baloncesto o fútbol, apoya la conclusión de que una característica común para estos líderes era tener una visión de la organización que concentraba la atención de sus miembros y generaba su progreso de manera exclusiva y exitosa. El sueño que estos líderes compartieron con sus seguidores, les permitió a estos últimos creer que era posible lograr hazañas extraordinarias y que, a través de ellas surgiría una organización exclusivamente exitosa.

Las visiones proporcionan ayuda a las organizaciones y a las personas, a sentir como pueden ser las cosas, como es la tierra prometida y la percepción de que es posible llegar a ese lugar, (Leonard D. Goodstein, 1998)<sup>1</sup>.

El segundo paso consiste en determinar las razones para prever el futuro, entre algunas razones citaremos las más importantes, estas fueron el resultado de un estudio realizado por Treoge, Zimmerman, Smith y Tobía (1990), a 19 organizaciones extremadamente diferentes donde identificaron los motivos que se presentan a continuación:

1. La necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajo en equipo.
2. El deseo de controlar el destino de la organización.
3. El afán de obtener más recursos para la operación.
4. La percepción de que los exitosos operativos actuales de la compañía no eran garantía para el futuro.

---

<sup>1</sup> Goodstein, Nolan, Pfiffer, Planificación Estratégica Aplicada, McGraw-Hill, 1998, Santa Fé de Bogotá

5. La necesidad de salir de problemas.
6. La oportunidad de explorar una nueva coyuntura o abordar una nueva amenaza.
7. La necesidad de “pasarle la antorcha” y cargarla cuando hay relevos en la dirección.

Las actividades que se ejecutan actualmente provienen de ejemplos y experiencia de los accionistas que han impartido sus conocimientos desde la Dirección, pero estas actividades diarias, monótonas, no son garantía para llegar a lograr un objetivo futurista, se necesita planificar una guía de acción, desarrollar programas y operaciones controladas, enfocadas hacia la mejora continua, con esto se alcanzará superar la situación actual.

Si se mantiene una estructura con manuales específicos donde indiquen las actividades a desarrollar diariamente y sobre todo un documento que guíe a la consecución de los objetivos deseados, cuando existan cambios de directivos, jefes departamentales o personal operativo, no habrá retrasos, pérdida de información, ni falta de ubicación.

## **2.2 ENFOQUE SELECCIONADO PARA LA PLANIFICACIÓN**

Existen cuatro tipos de enfoques hacia la planificación estratégica aplicada, los cuales detallamos a continuación, citado por Leonard Goodstein<sup>2</sup>:

- a) Planificación reactiva o planeación a través del espejo retrovisor.
- b) Planificación inactiva “o que va con la corriente”.
- c) Planificación Pre-activa o que se prepara para el futuro.
- d) Planificación proactiva o que diseña el futuro y hace que éste suceda.**

Dentro de estos cuatro grupos hemos seleccionado la opción (d), la planificación proactiva no solo diseña el futuro sino que hace que este suceda, en este enfoque y como se

---

<sup>2</sup> Goodstein, Nolan, Pfiffer, Planificación Estratégica Aplicada, McGraw-Hill, 1998, Santa Fé de Bogotá

señaló en el informe introductorio, se determina no solamente la guía estratégica, misma que contiene: valores, misión, visión, objetivos, etc., lo que realmente hará efectiva esta planificación es la aplicación de un CMI, Cuadro de Mando Integral, que controle el desarrollo de las actividades previamente organizadas, monitorear los resultados en fechas planeadas ayudará a conocer ¿Por dónde vamos? Y hacia donde nos dirigimos.

Sobre los otros enfoques listados puedo manifestar que, existen intentos sobre desarrollo de visiones futuristas pero muchas de las veces quedan las ideas solamente plasmadas en un papel, no reaccionan ni tampoco empujan a la organización hacia la consecución de los objetivos deseados, “decir que va con la corriente” se refiere a que las guías estratégicas fueron diseñadas solamente para crear imagen o satisfacer a los directivos, sin dar importancia a planes ni programas. La planificación reactiva es aquella que solamente corrige, mira lo sucedido en períodos anteriores y toma controles para evitar que no vuelvan a cometerse errores, sin embargo, no mira el presente ni el futuro.

En resumen y para complementar lo señalado podemos citar lo escrito Leonard Goodstein, Nolan, y Pfeifer (1998)<sup>3</sup>:

La implementación del plan estratégico implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional.

Con lo citado anteriormente, más lo indicado en este capítulo concluyo que la planificación que más necesita este negocio, es relacionada a un modelo práctico y efectivo conocido como **Planificación Estratégica Aplicada**, es un tipo de planeación más compacta y dirigida al corto y mediano plazo, no conlleva el proceso formal que la mayoría de instituciones han llevado a la práctica por más de 30 años, donde las iniciativas solo quedan plasmadas en un documento inválido, sin flexibilidad, sin control ni evaluación.

---

<sup>3</sup> Ídem

## **2.3 COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD DE LAS PARTES INTERESADAS**

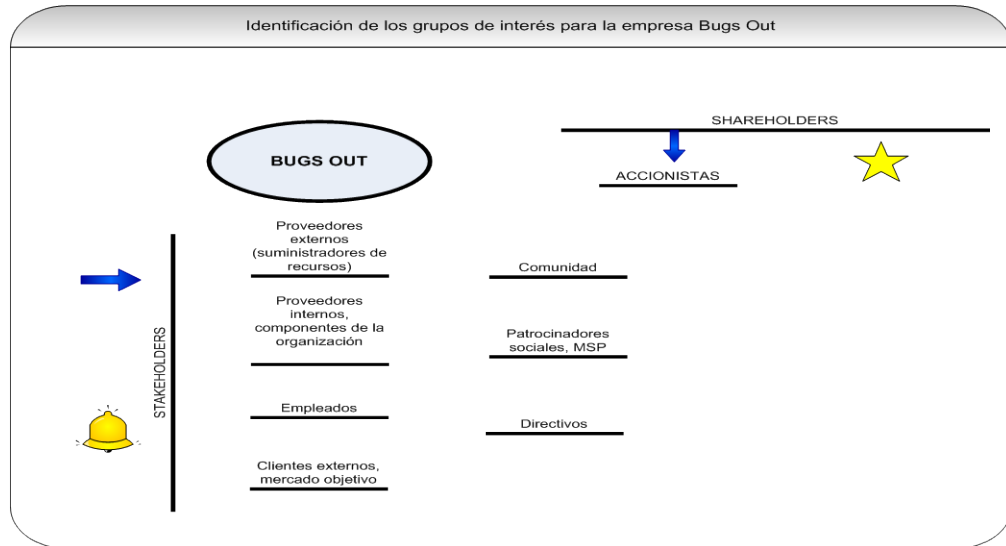
Antes de puntualizar las necesidades sobre el nivel de compromiso que debe existir o que se tiene que asumir, es importante saber reconocer cuales elementos pertenecen a los grupos de interés, con esto podremos determinar que actores son primordiales para generar planes de acción o proyectos que agreguen valor y señalar los que sirven solo de soporte o refuerzo.

Existen dos tipos de grupo de interés, los Shareholders y Stakeholders<sup>4</sup>, los primeros se refieren en el caso de una institución pública al Estado o a los accionistas para la empresa privada, es decir corresponden a los actores que hacen que exista la organización, a los segundos (Stakeholders) pertenecen, clientes, sindicatos, personal operativo, ejecutivo, directivo, proveedores, actores tanto internos como externos, incluso la misma sociedad o comunidad. La importancia para nuestro desarrollo de planeación estratégica, consiste justamente en saber identificar a estos elementos, conocer en qué nivel afecta el impacto de varias condiciones, o cuáles son sus intereses. Con esta información lo que se pretende es evitar conflictos futuros, y más bien tratar de potencializar sus necesidades y deseos mediante las estrategias que se vayan a definir más adelante.

El análisis quedaría definido de la siguiente manera:

---

<sup>4</sup> MSc. Patricio Agurto, La Planificación Empresarial, Guía didáctica UTPL



Con el objetivo de garantizar un exitoso plan, es importante reconocer que lo primero que influye en cualquier proyecto y especialmente en los de este tipo es el compromiso y la actitud de cambio por parte de los directivos, recordemos que existe una gran brecha entre “comprometerse” e involucrarse y en este punto me parece importante señalar la metáfora muy conocida acerca de la granja, es aquí donde un cerdo se burlaba a carcajadas de un comentario hecho por una gallina, esta manifestó que se sentía comprometida con el granjero, sin embargo, fue causa de gracia para el cerdo quién indicó: cuando el patrón desea desayunar huevos, la gallinita los pone en la mesa, eso es sólo “involucrarse”, y cuando desea desayunar huevos con tocino, el cerdo debe exponer su vida para satisfacer al granjero, eso es “compromiso”.

Esta metáfora es muy explicativa, adicionalmente la actitud también juega un papel muy importante en este enlace. Un estudio realizado por un autor anónimo nos invita a reconocer las 10 reglas básicas para mantener una actitud productiva, estas reglas las siguen incluso países del primer mundo, potencias mundiales que hacen de esto una forma de vida, mismas que se detallan a continuación:

- ✚ Respetar las normas éticas ante todo.
- ✚ El orden y la limpieza.



- ✚ La integridad.
- ✚ La puntualidad.
- ✚ La responsabilidad.
- ✚ El deseo de superación.
- ✚ El respeto a las leyes y a los reglamentos.
- ✚ El respeto por los derechos de los demás.
- ✚ Su amor al trabajo.
- ✚ Su esfuerzo por la economía y el acometimiento.

Si observamos detenidamente estas líneas están íntimamente relacionadas con las 5 S del Caizen, las culturas de oriente y occidente coinciden en este tipo ideológico de comportamiento.

Sin cambiar de tema, hay que puntualizar que para desarrollar cada etapa de la planeación estratégica, que la veremos más adelante, es importante también la asignación de recursos. La Dirección o autoridad financiera debe establecer un presupuesto asignable para cada proyecto que se emprenda. Otros recursos que no incluyen el dinero, también deben ser tomados en cuenta como por ejemplo: tiempo, tecnología, individuos participantes, creatividad, iniciativa, intuición, análisis, entre otros.

## **2.4 ESTRUCTURA DE LA PEA, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA**

En la actualidad es necesario fijar una visión de futuro dentro de cada organización, manejar procesos sistemáticos que garanticen el buen desempeño y estándares a prueba de errores. No obstante, las visiones deben ser reales y el desarrollo de técnicas aplicables, elaborar estrategias prácticas y eficientes, administrar el tiempo como factor fundamental de oportunidad.

Debido a esto, es trascendental aplicar un proceso de planificación enfocado a la realización de planes y programas que al corto plazo garanticen el alcance de los

objetivos propuestos, elaborar estrategias claras y precisas. El método del PEA, se inserta en este modelo tan necesario.

Este modelo contempla 9 etapas según lo planteado por Goodstein, Nolan y Pfeiffer<sup>5</sup>, cada una de ellas encierra factores claves de éxito, la metodología es muy fácil de comprender y analizar, estas etapas son las siguientes:

1. Planeación para planear.
2. Búsqueda de valores.
3. Formulación de la misión y visión.
4. Diseño de la estrategia del negocio.
5. Auditoria del desempeño.
6. Análisis de brechas.
7. Integración de los planes de acción.
8. Planeación de contingencias.
9. Implementación.

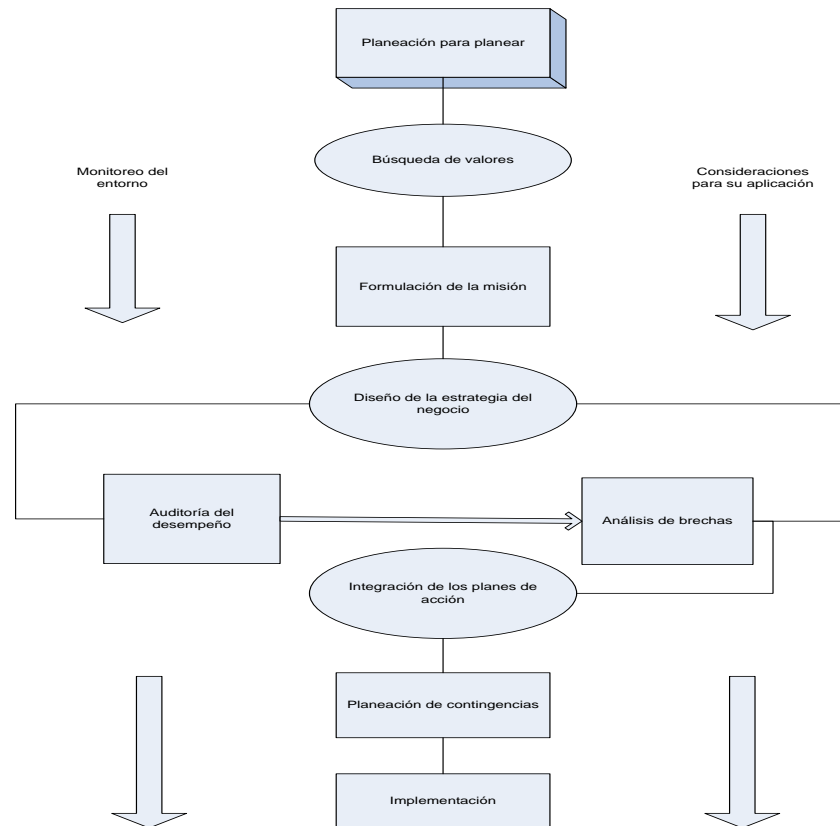
Adicionalmente se plantean 2 procesos continuos que son:

*Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación*

Gráficamente lo podemos representar así:

---

<sup>5</sup> Goodstein, Nolan, Pfiffer, Planificación Estratégica Aplicada, McGraw-Hill, 1998, Santa Fé de Bogotá



## PLANEACIÓN PARA PLANEAR

Dentro de esta etapa se analizan varios factores substanciales, sin duda alguna el más considerable es determinar si existirá el compromiso por parte de la directiva como del resto del personal, ya que sin este acuerdo no se podrá efectuar absolutamente nada, incluso si el involucramiento es parcial la planificación garantizará su fracaso total. Adicionalmente, en esta etapa se debe tomar en cuenta temas adicionales como el tiempo que se empleará para el desarrollo de la planeación y la información necesaria con la que se cuenta o está disponible, también aquí se determina el equipo de planeación, definir que personas formarán parte de él. Normalmente varios autores sugieren que las personas que conformen el equipo de trabajo deben ser los empleados de la organización, pero coincidentemente con los autores de esta metodología, considero que es la alta gerencia la responsable de guiar al éxito a la organización.

## **MONITOREO DEL ENTORNO Y CONSIDERACIONES PARA SU APLICACIÓN**

Como se había mencionado anteriormente existen dos fases continuas en el PEA, una de estas es el monitoreo del entorno, esta etapa recorre todo el proceso de planificación, y se constituye como una herramienta que surge para resolver consideraciones del equipo en todo momento, los segmentos de análisis a considerar son los siguientes:

- a) El macro entorno.
- b) El entorno industrial.
- c) El entorno competitivo.
- d) El entorno interno de la organización.

El macro entorno contempla aspectos como son los: sociales, económicos, demográficos, tecnológicos, determina el impacto que causa o podría causar sobre nuestros planes que están siendo desarrollados.

El entorno industrial, se refiere al análisis de la estructura de las organizaciones, la manera de hacer negocios, el grado de representación gubernamental, la ingeniería, los procesos, y las diferentes clases de productos que en el mercado están latentes como alternativas de competencia.

El entorno competitivo analiza los cambios en los perfiles de los competidores, determina quién es la competencia y cómo compete, la manera en que segmenta su mercado, etc.

Finalmente, tenemos al entorno interno de la organización, que considera la estructura de la empresa, su cultura, adaptación a los cambios, conductas éticas y técnicas administrativas, su clima laboral y productividad, es muy importante que se tomen en

cuenta los indicadores de satisfacción al cliente y en general la manera en que perciben a la organización todas las partes interesadas.

## **BÚSQUEDA DE VALORES**

Esta fase o etapa es considerada sumamente importante, aquí se descubre la filosofía de trabajo, se determinan los valores individuales y las organizaciones, de hecho cuando el equipo de planeación comienza con la búsqueda de valores en primera instancia debe analizar cuáles son las actuaciones y forma de pensar de los directivos y los empleados, es lógico pensar que habrán ciertos puntos en los que para un grupo de personas las acciones emprendidas en cualquier ámbito sean correctas y para otros no, el primer paso que se debe dar es tratar de llegar a consensos que beneficien tanto a la organización como a cada miembro independiente, para encontrar los valores que van a guiar el proceso es importante tomar en cuenta los siguientes elementos: (tomado textualmente de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, pág. 171-172)<sup>6</sup>

1. Los valores personales del equipo de planeación.
2. Los valores de la organización como un todo.
3. La filosofía operativa de la organización.
4. La cultura de la organización.
5. Los grupos de interés de la organización.

Una vez que se determinaron y resolvieron las diferencias existentes del grupo, se procede a especificar el enfoque al desarrollo de las actividades internas de la organización, su filosofía en el desempeño productivo, atención al cliente, servicio en calidad, entre otros. Existen varios modelos que se pueden aplicar a este contexto, realizar una guía de valores, los principios organizacionales, los credos institucionales, no existe límite para la creatividad, lo importante es desarrollar una línea directriz que guíe éticamente a las buenas prácticas empresariales.

---

<sup>6</sup> Goodstein, Nolan, Pfeiffer, Planificación Estratégica Aplicada, McGraw-Hill, 1998, Santa Fé de Bogotá

Para identificar a la cultura de la organización, en primer lugar es necesario determinar la ética y moral del accionar de cada empleador, es un trabajo que parece imposible de lograr, pero existen indicadores claves que reflejan justamente esto, la reducción de quejas (no reclamos) por parte de los clientes, la satisfacción de los empleados (clima laboral), también es necesario determinar la manera de percepción de la compañía en relación al mundo externo. Según los autores Goodstein, Nolan y Pfeiffer, existen tres elementos que se deben investigar para llegar al núcleo de esta cultura, estos son:

1. Identificación del Héroe.
2. Ritos y Rituales.
3. Red Cultural.

Los llamados héroes, son aquellas personas que representan una historia dentro de la empresa, aquellos que sirven de ejemplo para el desarrollo profesional, o que han logrado grandes cosas, los “ritos y rituales” se refieren a las actividades especiales a las que están acostumbradas en ciertas empresas, como programas de reconocimiento, ceremonias de felicitaciones, premios especiales, cenas conmemorativas, estos aspectos deben ser considerados e indican mucho especialmente sobre la importancia que da la compañía al recurso humano, apoyo a las iniciativas, etc.

La Red Cultural es un análisis sobre las maneras de comunicaciones informales internas, es decir revisar como se relatan los buenos y malos momentos, las expectativas hacia el futuro en el corto plazo, los comentarios e incluso las críticas, todo esto debe ser tomado en cuenta ya que es el reflejo del comportamiento y muestra el grado de compromiso.

## **FORMULACIÓN DE LA MISIÓN**

Esta es una de las etapas más primordiales dentro del proceso de planificación estratégica, el objetivo es tratar de efectuar una declaración sobre las razones de existencia de la empresa, a nivel macro hablamos de la razón de ser de la compañía, sin embargo, también este instrumento es utilizado para definir estratégicamente cada

componente o departamento de la organización. Es importante, tomar en consideración que la declaración de la misión empresarial se la realiza independientemente del éxito o fracaso del proceso, lo primero que debemos tomar en cuenta es que la misión no depende de los objetivos que se pretenden alcanzar filosóficamente.

Otro factor a considerar dentro de la declaración de la misión, es que está no pretende definir una realización sobre una actividad a futuro, se trata de acciones del presente. Adicionalmente, debemos mencionar que está relacionada con las líneas de negocio mediante las cuales la empresa operará.

Para estructurar una misión efectiva, es importante considerar cuatro elementos básicos, estos fueron propuestos tras una serie de análisis y están plasmados bajo propuesta de Goodstein, Nolan y Pfiffer, mismos que se detallan a continuación:

1. ¿Qué se pretende definir?
2. ¿Para quién desempeña esta función la compañía?
3. ¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de esta función?
4. ¿Por qué existe esta compañía?

**Primera pregunta ¿Qué se pretende definir?.-** Referente a determinar cuáles son las necesidades que debemos satisfacer como empresa, verificar que productos y atributos son más importantes para los clientes o grupos de interés externos

**Segunda pregunta ¿Para quién desempeña esta función la compañía?.-** Este elemento está relacionado a la definición del mercado objetivo o target de mercado, aquí debemos tomar en cuenta la concepción de la **miopía del marketing**, saber determinar claramente a qué mercado vamos a atacar o competir, no confundir percepciones irreales en base a nuestros productos o servicios ofertados, por ejemplo: Una Empresa de bebidas tipo ponche de frutas que se presentó al Ecuador hace casi dos décadas atrás quiso aparentemente ingresar al mercado de gaseosas y jugos, pensó que era su mercado objetivo, sin embargo, al competir en aquella línea, la demanda creció tanto que

no abastecía la producción dentro del país. La causa de esta caída provino de un enfoque errado totalmente, ya que ellos realmente ingresaron a competir en el gran mercado de bebidas, dentro del cual se incluían por ejemplo: aguas embotelladas, jugos, gaseosas, refrescos instantáneos, etc., este mercado mucho más extenso no podía ser cubierto, lo que ocasionó incrementos de inversión en capital operativo, gastos innecesarios, contratación de personal no presupuestado y otra serie de factores.

Analizando el otro lado de la moneda, se debe ejemplificar una compañía verificadora de aduanas para importaciones en nuestro país, definió que su mercado no era solamente direccionado hacia agentes aduaneros, socios y agentes del gobierno, etc., sino que el servicio podría ser ampliado a grandes importadores como atributo de calidad en post-venta y seguridad interna, esto motivo a adquirir una franquicia adicional a la filial ya existente y lógicamente creció la compañía fuera de los límites esperados generando más utilidades previstas desde el primer año, nuevas y mejores relaciones comerciales, etc.

También es sumamente indispensable la utilización de herramientas de segmentación por variables como son de tipo; geográficas, demográficas, étnicas, religiosas, etc.

**Tercera pregunta, ¿Cómo le va a la compañía en relación al cumplimiento de esa función?.-** Se refiere a definir qué estrategias se utilizarán para alcanzar dicho objetivo, qué actividades son las necesarias para lograr con éxito nuestro acometimiento.

Finalmente el **¿Por qué?**, definir el por qué existe la empresa es quizá el componente o elemento más importante, se trata de justificar técnicamente y filosóficamente la razón de existencia de la compañía y sus personas.

## **LAS FUERZAS CONDUCTORAS**

Otro factor a considerar dentro de la formulación de la misión son las llamadas fuerzas conductoras, estas son el resultado de lo que los gerentes perciben como ventaja competitiva dentro de cada negocio, dependiendo la naturaleza de la compañía se pone



más énfasis en las diferentes clases de mecanismos impulsores que guían la estrategia, según Treoge, Zimmerman, Smith & Tobia (1989)<sup>7</sup>, identifican las siguientes ocho categorías:

1. Productos ofrecidos.- Todas las empresas brindan productos o servicios, la ventaja competitiva que genera depende muchas veces de las diferenciaciones que pueden ofrecer al mercado, atributos específicos, cualidades especiales, etc.
2. Mercado atendido.- Es importante que cada empresa mantenga una continua relación con sus clientes, el análisis de las tendencias sobre las necesidades de los mismos es de vital importancia, se deben verificar los avances mediante encuestas, focus group y otras herramientas.
3. Tecnología.- Otra ventaja competitiva se genera cuando las empresas que desarrollan productos tecnológicos se embarcan en la fabricación de productos “sofisticados” o de mejoramiento continuo.
4. Capacidad de producción a bajo costo.- Las organizaciones que tienen la capacidad instalada adecuada, la inversión bien definida y otras características tratan de producir cada vez a menor costo, esto genera ventaja competitiva sin lugar a dudas. Posiblemente, utilicen el apoyo de la tecnología para lograr mejoras en sus procesos.
5. Capacidad de operaciones.- Aprovechar al máximo la capacidad operativa genera maximizar sus utilidades, las empresas que saben mantener en funcionamiento toda su capacidad productiva logran vencer a su competencia y mantenerse siempre entre los primeros en el mercado.
6. Método de distribución / venta.- Las organizaciones que satisfacen a los clientes en temas como tiempos de entrega, logística adecuada de almacenamiento, servicio post-venta, suelen acrecentar sus ventas rápidamente, ya que satisfacen mayormente las necesidades de los

---

<sup>7</sup> Goodstein, Nolan, Pfiffer, Planificación Estratégica Aplicada, McGraw-Hill, 1998, Santa Fé de Bogotá, autores citados en su libro.

clientes, logrando así ventaja competitiva. En este tipo de empresas se suele apreciar las alianzas estratégicas con empresas especializadas.

7. Recursos Naturales.- Existen empresas que mantienen a su favor los recursos naturales en el lugar donde operan, organizaciones que dependen de petróleo, carbón, minería, terreno deben aprovechar la calidad de los recursos para generar mejoras en la competencia.
8. Utilidad / retorno.- Toda empresa requiere ver reflejada la utilidad de su inversión, a diferencia de las empresas que solamente “sobreviven” en el mercado, existen otras cuya estrategia se centra en el retorno de la inversión para cada proyecto, cada estructura, cada objetivo, estas empresas saben canalizar mejor sus inversiones, evitan los desperdicios y obtienen mayores utilidades, este suele considerarse como el único criterio lógico de éxito estratégico en aquellas organizaciones.

## **DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO**

Para definir claramente cuál es la estrategia o estrategias de negocio es importante considerar varios elementos, pero recordemos que antes debemos formularnos las siguientes preguntas:

¿En dónde vamos a competir?

¿Qué se debe hacer para lograr nuestro objetivo?

¿Cómo vamos controlando que esto se cumpla?

¿Cuál es nuestra cultura organizacional?

Pues bien, en primer lugar el considerar la estrategia es definir el Perfil Estratégico<sup>8</sup>, esto conlleva varios aspectos en conjunto:

## **INNOVACIÓN**

La innovación es sinónimo de creatividad en términos empresariales, la creación y aplicación de nuevas ideas es fundamental, podemos estar compitiendo en un mercado definido con productos similares a los de nuestra competencia, pero es importante definir nuevas líneas, diferenciaciones, agregaciones de valor, etc. Esta tarea estará a cargo del departamento de diseño y los expertos del Marketing, sin embargo, el trabajo en equipo mediante la utilización de herramientas adecuadas pueden involucrar a toda la organización a buscar la idea más significativa y de mayor valor, todo esto enfocado hacia una visión que impulse todo proceso, un ejemplo claro de una buena aplicación de la innovación es Apple Computer, esta organización mantiene en la actualidad los productos más innovadores y creativos en materia tecnológica en el mundo, lo que sin lugar a provocado gran acogida y crecimiento global.

## **LA ORIENTACIÓN HACIA LOS RIESGOS**

Para definir las líneas de negocio y los productos que ingresarán o continuarán dentro del mercado es sumamente importante tomar en cuenta el nivel de riesgo al que las compañías están inmersas, normalmente el mercado provee niveles de riesgos altos y bajos, los altos están dentro de aquellos mercados que están dominados por una o dos empresas, gradualmente van delineándose los demás niveles de riesgo en factores, económicos, tasa de crecimiento, penetración del mercado, aceptación de productos y servicios, niveles de venta, retorno del capital / inversión, etc. Es importante lograr un equilibrio en la aversión al riesgo, no por el hecho de no querer arriesgar la inversión ingresaremos a un mercado ya saturado donde las utilidades van a ser limitadas,

---

<sup>8</sup> Goodstein, Nolan, Pfiffer, Planificación Estratégica Aplicada, McGraw-Hill, 1998, Santa Fé de Bogotá

tampoco podemos determinar el éxito total dentro de un mercado monopolista, recordemos el análisis de M. Porter.

## **LA CAPACIDAD DE CONSTRUIR EL FUTURO EN FORMA PROACTIVA**

Proactividad es adelantarse a los hechos, definiéndolo de esta manera hay que considerar que ninguna empresa puede pronosticar claramente cuál será su futuro, sin embargo, podemos anticipar aspectos importantes para equilibrar las condiciones deseadas en el presente y proponer metas al largo plazo, la manera que toda organización puede trabajar de forma proactiva es preparándose ahora, temas como las capacitaciones para empleados, sistemas de gestión de calidad, análisis de mercados, etc., hacen posible lograr dicho equilibrio y trabajar para ir previniendo las consecuencias de posibles errores que desvíen alcanzar las metas propuestas.

## **POSICIÓN COMPETITIVA**

La posición competitiva se refiere a determinar ¿qué? es lo mejor para la compañía dentro del mercado, según M. Porter existen tres estrategias para lograr definir este aspecto importante:

- a) Diferenciación: lograr colocar productos o brindar servicios exclusivos
- b) Liderazgo en costos: mediante políticas claras y procesos transparentes
- c) Concentración: definiendo un segmento de mercado específico, un nicho de clientes especiales, líneas de productos especializadas.

La base para identificar estas posibles alternativas se concentra en el Marketing, especialistas de diseño y creatividad son los ingredientes fundamentales, adicionalmente, el manejo sobre los costos operativos y de producción hacen el complemento perfecto para lograr no solo ventaja competitiva sino un margen de utilidad satisfactorio o deseable.

Las acciones estratégicas de igual manera tienen una estrecha relación con los procesos, (Goodstein, Nolan y Pfifer).

Dentro de la elaboración de un plan estratégico como el que se está proponiendo en este documento se toma a consideración elementos claves como: **definir la línea de negocio, determinar los factores claves de éxito, estructurar una cultura de organización que guíe la consecución y desarrollo.**

## **AUDITORIA DEL DESEMPEÑO**

Esta es otra etapa de la planificación estratégica que conlleva acciones analíticas complejas, sin embargo, para el desarrollo exitoso de esta fase existe una herramienta muy sencilla y poderosa, quizá es la más utilizada en el mundo entero, es el FODA. Existen organizaciones que realizan “**trabajo incompleto**” al no lograr fusionar los resultados del análisis efectuado en cuestión de su FODA. Esta herramienta no sólo ayuda a efectuar un análisis de factores internos y externos sobre la organización, sino que también ayuda a priorizar las estrategias.

El FODA conlleva dos partes, el ámbito interno y externo, considerando lo siguiente:

### **INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

El análisis interno determina las fortalezas y las debilidades del segmento empresarial o la empresa global en sí, las primeras se refieren al aprovechamiento de los recursos en todo sentido con los que cuenta la organización y que son potencialmente efectivos al momento de determinar la estrategia, mientras que las debilidades son aspectos que debemos considerar influyentes en la mayoría de casos adversamente a lo ideal.

### **EXTERNO: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

Las oportunidades y amenazas son influyentes de manera positiva o negativa, independientemente de esto son aspectos externos que en su mayoría están fuera de nuestro control, como cultura de la sociedad, política, economía global, crecimiento poblacional, fuerzas de la naturaleza, clima, etc. Las oportunidades son en la mayoría de casos referentes al mercado y además, están relacionadas con el futuro, las amenazas son aquellas que atentan contra nuestra estrategia.

En esta etapa de planeación es importante definir qué objetivos han sido planteados anteriormente, como fueron medidos, determinar el nivel de aceptación y consecución, y lógicamente conocer cuáles fueron las razones de fracaso o de éxito. Este análisis es muy importante y servirán de guía al planeador o equipo de planeación para dar continuidad a ciertos programas de éxito o cortar de raíz algo sin rumbo adecuado, además se puede elaborar un check list de errores cometidos durante la ejecución de los procesos para evitar volver a cometerlos. Toda esta información se puede resumir en un sistema de seguimiento acompañados de herramientas para compilación de datos específicos.

Otra actividad que debemos considerar es el análisis del perfil estratégico, como ya lo mencionamos anteriormente, es importante incluir los siguientes factores: (Goodstein, Nolan y Pfifer)

- a) El nivel de creatividad de la organización.
- b) Su utilización previa la construcción del futuro en forma proactiva.
- c) Su orientación hacia la toma de riesgos.
- d) Su posición competitiva típica.

Para obtener la información adecuada y como parte del sistema de seguimiento debemos recurrir a herramientas como: encuestas, diagnósticos específicos, estadística, matrices, etc, primero debemos formularnos las preguntas básicas:

¿Por qué no se logró definir las LDN (líneas de negocio)?

¿Cómo se estructuró la guía estratégica?

¿Quién participó en su elaboración?

¿Cuáles fueron los factores de medición?

¿Qué se quiso medir?

¿Cómo se midieron los riesgos?

¿Cuál fue el nivel de efectividad de cada proyecto?

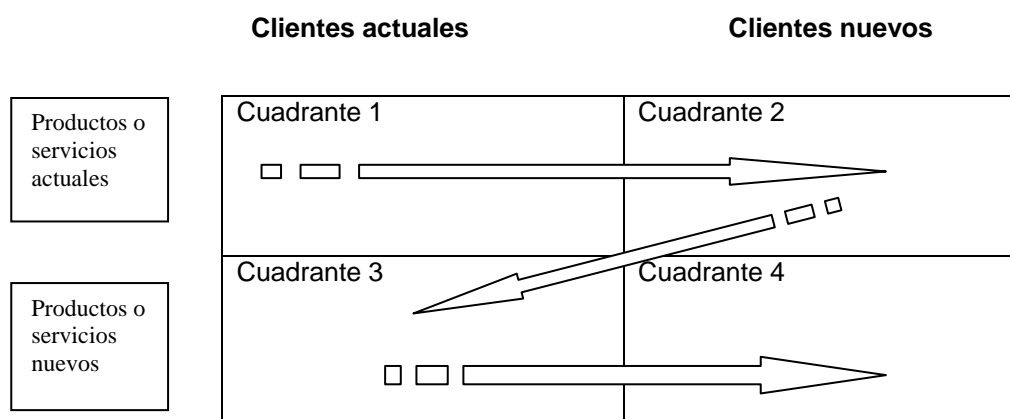
## **ANÁLISIS DE BRECHAS**

Una vez identificado el nivel de efectividad de la empresa en períodos anteriores y haber definido la estrategia a seguir se debe hacer un nuevo filtro, definir qué se puede lograr y qué no se puede lograr, es aquí donde muchos involucrados en la planificación estratégica pierden sus ánimos o se crean controversias.

Para efectuar un correcto análisis de las brechas existentes, hay que tomar en consideración la misión planteada, si la brecha entre lo que se pretende y lo que realmente se puede aplicar es muy amplia, es necesario reducir la meta, estar más apegado a la realidad. Existen algunas herramientas de ayuda para definir las brechas existentes, como el conocido modelo “Y”, donde se toma a consideración tres aspectos a desarrollar:

- Determinar cuáles son nuestros clientes, o grupo de consumidores.
- Definir las necesidades del consumidor en cuestión de productos o servicios.
- Definir que actividades, procesos, tecnologías o métodos de ventas, intervendrán.

Otra herramienta muy efectiva es el modelo “Z”<sup>9</sup>, básicamente mide el riesgo en cuatro niveles, definiéndolos de la siguiente manera:



Básicamente lo que propone J. M Sinonds, creador de este modelo, es que el nivel de riesgo es gradualmente ascendente desde el cuadrante 1, donde se relacionan productos o servicios actuales que posee la compañía con los clientes actuales, en el segundo cuadrante constan los productos actuales con clientes nuevos, midiendo el cuadrante 4 como el que tiene máximo riesgo relacionando a los productos nuevos con clientes nuevos.

Existen varias maneras de cerrar las brechas, pero dos métodos reales y efectivos son el atrincheramiento y el crecimiento, el atrincheramiento es la medida más extrema, cuando vemos que no existe la posibilidad de concretar cierto proyecto, es mejor ir eliminando los procesos, las áreas, los presupuestos y el proyecto en sí. El crecimiento es a nivel interno, por ejemplo si vemos que carecemos de algún tipo de instrumentación para adquirir materia prima o medios de comunicación y acercamiento de productos, podríamos considerar alianzas estratégicas con otras organizaciones o bien contratar profesionales

<sup>9</sup> Goodstein, Nolan, Pfiffer, Planificación Estratégica Aplicada, McGraw-Hill, 1998, Santa Fé de Bogotá



técnicos para ciertas áreas, incluso se puede considerar fuentes externas de financiamiento o de inversión.

## **INTEGRACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN**

Cuando ya se ha definido cuál es la estrategia a seguir, priorizado las necesidades de la organización y analizado las posibles brechas existentes, es necesario ya fusionar los planes de acción.

Los planes de acción deben contener una estructura secuencial estándar, independientemente del objetivo de cada plan. Dentro de esta etapa se definen los planes y programas que se van a desarrollar, sin embargo, antes considero importante identificar cual es la diferencia entre plan y programa.

El plan es definir el ¿QUÉ? se va a hacer, mientras que los programas son la especificación de cada acción, donde se incluyen fondo y forma, caracterización de procesos, flujogramas, metas específicas, tiempos de acción, responsables, indicadores de gestión, puntos críticos de control factores claves de éxito y planes de contingencia.

Dentro de esta etapa, se aconseja agrupar los objetivos que se planteen de acuerdo a su naturaleza, por ejemplo si varios planes incluyen la conformación de nuevas unidades de negocios, estos deben estar agrupados dentro de líneas estratégicas de Marketing y Producción, si debemos estructurar nuevos departamentos estarán dentro de O y M, o si lo que se pretende es obtener una productividad más efectiva con reducción de costos serán proyectos productivos.

Consideró que la herramienta de mejor aceptación, efectividad y eficiencia es justamente la aplicación de tableros de control, es aquí donde se fusionan las ideas, objetivos estratégicos, indicadores de gestión, mapas estratégicos y otros elementos.

## **PLANEACIÓN DE CONTINGENCIAS**

Todo proyecto debe contemplar planes de contingencia adecuados, en caso de que las herramientas o el sistema fallen, es primordial mantener otro tipo de alternativas viables para apoyar la consecución de las metas u objetivos.

La base para la realización de planes contingentes es el FODA, debido a la especificación y profundidad del análisis previa priorización para las estrategias, adicionalmente, es importante tomar en cuenta que al momento de elaborar planes y programas se incluyó los puntos críticos de control, estos también son referenciales para elaborar las contingencias.

Estos planes no necesariamente deben estar bien detallados como un plan normal, se pueden incluir, objetivos, justificación, diseño de los procesos, instructivos de procedimientos (en caso de ser necesarios) y especificaciones técnicas.

Es recomendable, elaborar una matriz de contingencias donde se puedan visualizar las alertas o aproximaciones para el uso o aplicación de los planes, normalmente estas alertas dependen de los resultados de los tableros de control en base a los indicadores de gestión, se pueden utilizar sistemas de semaforización.

## **IMPLEMENTACIÓN**

Para lograr una implementación efectiva en primera instancia es recomendable, efectuar planes de capacitación o charlas informativas hacia todo el personal sobre lo que es la Planeación Estratégica, cual es su razón de ser, sus herramientas y su metodología.

Cuando el personal esté capacitado y sepa lo que se pretende realizar se debe analizar tiempos y oportunidades, es decir verificar si las condiciones son favorables. Además, se debe definir qué tipo de metodología de introducción de proyectos vamos a utilizar, por ejemplo, plan piloto, o de aproximaciones sucesivas, entre otros.

El éxito de la implementación de la Planificación Estratégica es la comunicación del plan, para esto Goodstein, Nolan y Pfiffer proponen las siguientes ideas:

- ✚ Plan impreso distribuido con una carta explicativa.
- ✚ Reuniones continuas con gerentes y operarios.
- ✚ Afiches que presenten temas relacionados.
- ✚ Tarjetas individuales con la declaración de la misión, visión, valores.
- ✚ Videos dirigidos donde se explique el proceso, y las estrategias a seguir por parte de los directivos o el presidente ejecutivo.
- ✚ Tarjetas de reportes.
- ✚ Copias de información disponibles para todos los empleados en lugares convenientes.

La comunicación del plan va mas allá de todo esto, es vender la idea hacia toda la organización, es necesario anunciarlo con mucho entusiasmo, con anticipación, con mucha expectativa.

## **2.5 IMPORTANCIA DEL PAPEL EN LA ALTA DIRECTIVA**

Toda planificación estratégica es responsabilidad de la alta directiva y las gerencias, los involucrados en los procesos pueden ser directamente operarios, pero el éxito o fracaso dependen directamente de los gerentes. Como anteriormente, lo mencionamos dentro de este capítulo, el compromiso es fundamental, y por parte de la alta gerencia será el reflejo de lo que va a suceder.

Los gerentes deben asumir el rol de liderazgo no tienen que limitarse a delegar responsabilidades y funciones, la tarea es completa, planear, dirigir, controlar y ejecutar, colocarse en la cima de la organización para vigilar las acciones, corregir las desviaciones y lograr que las metas lleguen a entera satisfacción en niveles de cumplimiento, responder a las necesidades de cada proceso, asignar los recursos necesarios

previamente planificados, no burocratizar la tramitología y ser receptores de nuevas ideas, además, deben estar dispuestos a ser transmisores de feed back.

Básicamente, la alta gerencia es quién hace que la planificación estratégica funcione, no debe conformarse con enviar reportes informativos y dar charlas anuales, ellos deben sentir emocionalmente que el plan es parte de sus vidas y que de eso depende la existencia o supervivencia de la empresa.

## **2.6 LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

Parte esencial dentro de la Planificación Estratégica es justamente analizar nuestro entorno competitivo, este es el mecanismo para garantizar la efectividad de una administración estratégica, los factores externos son básicamente fuentes a considerar para guiar a una empresa. La determinación de oportunidades y amenazas deben ser bien definidas, basada en estudios técnicos y reales no en hipótesis o supuestos al libre albedrío. Por esta razón es necesario efectuar una síntesis sobre la propuesta de las 5 fuerzas de M. Porter, esta no solamente es una teoría administrativa mas, si no que la considero como un método practico y real.

Son cinco factores determinantes que influyen directamente en la toma de decisiones estratégicas estas son las siguientes:

- LA COMPETENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.
- AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.
- RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ESTABLECIDOS.
- PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES.
- PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.

### **LA COMPETENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

El ingreso de productos cuya finalidad es brindar similares servicios que los productos adquiridos por los consumidores influye directamente en el precio, especialmente dentro de economías complicadas con tendencia a la inflación, poder adquisitivo o comportamiento de consumo moderado, no siempre el precio es el factor de decisión ante una compra, si no crear la entera satisfacción de las necesidades planteadas por la demanda del mercado, basadas en la calidad de productos o servicios y la confianza sobre las marcas reconocidas.

### **AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

Cuando una nueva empresa incurre dentro del mercado ya desarrollado, pueden crearse ciertas barreras muy difíciles de romper en algunos casos, las empresas que inician sus actividades normalmente tienen un capital de trabajo menor a las que están en acogida, esta debilidad es aprovechada en cierto modo por la competencia, existen algunos parámetros a considerar, mismos que detallo y hago referencia a continuación:

- **Inversión necesaria.-** Se refiere a los grandes costes de inversión para competir en mercados ya establecidos, toda empresa debe considerar las sumas de dinero que debe invertir al inicio de sus operaciones en general.
- **Economías a escala.-** La cantidad de producción es predominante, el correcto análisis de los costes fijos y variables deben ir a la perfección, cada empresa debe decidir el nivel de producción con el que va a entrar en razón de cubrir su cuota objetiva de mercado inicial sobre la demanda, tomando en cuenta que empresas ya existentes y con gran capital de trabajo pueden desplazarlas, el hecho es no hacer inversiones innecesarias pero tampoco escasas.
- **Ventaja absoluta en costos.-** Las empresas ya establecidas en un mercado pueden tener poder económico de reinversión, pueden manejar sus costos según la proyección que les convenga, lo que sin duda dificulta a las empresas que desean ingresar a dicho mercado, como ejemplo

mencionado por Porter tenemos al abastecimiento de materia prima para producción.

- Diferenciación del producto.- Es difícil crear competencia cuando dentro de un mercado existen marcas confiables y muy conocidas que mantienen clientes fieles, la inversión para la nueva empresa se acrecentará en términos de publicidad, estas también pueden considerar no invertir tanto en este sentido y competir por precios o simplemente ocupar segmentos de mercado que estén despreocupados o desatendidos por las otras empresas.
- Acceso a canales de distribución.- Es otro factor muy importante a considerar, ya que dentro de un mercado establecido y formado pueden estar copados por las grandes empresas existentes.
- Barreras administrativas y legales.- Existen barreras a nivel macro entorno que influyen dentro de los costes de inversión, estas son creadas por los gobiernos y organismos superiores, como patentes, ley de aranceles, licencias, normas ambientales, pueden considerarse como gastos altos para empresas que están entrando al mercado.
- Represalias.- Son factores más drásticos que técnicos y éticos, pero se dan casos en los que incluso pueden llegar a bajadas bruscas de precios o dumping, cuyo objetivo no es más que el de quebrar y dejar sin cuota de mercado a la nueva competencia.

## **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ESTABLECIDOS**

Los factores mencionados anteriormente, también influyen dentro de un mercado existente entre competencia activa, los beneficios para el consumidor y satisfacción de las necesidades de la demanda están siempre incluidos en los objetivos de toda empresa por lo que es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

- **Concentración.-** La cantidad de empresas que prestan el mismo servicio o producto es la base de la competencia
- **Diversidad de competidores.-** Tomando en cuenta las necesidades de la demanda y la globalización, en la actualidad las compañías mantienen objetivos y estructuras similares en todo el mundo, por lo que el consumidor cuenta con varias opciones a considerar.
- **Exceso de capacidad y barreras de salida.-** Las empresas deben estudiar a las inversiones en relación a sus expectativas para el futuro, enmarcadas y guiadas por sus objetivos, esta inversión es referente a estructura, capacidad instalada, convenios a largo plazo, manejo de créditos con proveedores, cumplimiento de contratos, capacidad de permanencia y crecimiento, puesto que existen empresas que al desear salir de un mercado simplemente no lo pueden hacer ya tienen obligaciones que cumplir e inversiones que justificar.
- **Condiciones de los costos: economías de escala y relaciones entre costos.-** Debe existir un equilibrio entre capacidad de producción y precios, los costos de producción fijos predominan sobre los variables ya que las empresas invierten o presupuestan sus costos variables dependiendo de la producción.

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

Existen dos factores influyentes en un mercado de productos, la Sensibilidad de los compradores al precio y el Poder relativo de negociación, dentro del primer caso predominan como característica la calidad del producto así como también los costos y la intensidad de la competencia. Para el segundo caso las características asociadas serán, la información de los compradores, la relación entre la concentración o el tamaño entre compradores y proveedores.

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Es importante tener conocimiento e información sobre los proveedores, su capacidad, seriedad, cumplimiento, sin embargo es necesario efectuar comparaciones y calificaciones adecuadas a las necesidades de los compradores.

## **2.7 CUADROS DE MANDO INTEGRAL GENERALIDADES Y CONTENIDO**

Todas las organizaciones deben estar consientes de la importancia que ejerce el conocimiento de hacia dónde vamos, **¿cuál es el camino correcto que debemos seguir?**, el BSC, es la herramienta que guía la continuidad en este tipo de acciones. En la actualidad existe una continua era de cambios tecnológicos de todo tipo, y es justamente la habilidad de adaptación que las empresas necesitan descubrir para proyectar sus funciones de crecimiento, el coste de oportunidad comienza desarrollando al talento humano y las capacidades sobre el conocimiento, una vez más se considera a las personas como el activo más importante de toda empresa. Esta invaluable lista de oportunidades debe ser traducida en estrategia, definir el **¿Que se pretende?** y el **¿cómo lo lograremos?**

El CMI conlleva una serie de subprocesos de acoplamiento proveniente de un desarrollo de planeación estratégica, analiza los caminos a seguir, las opciones con las que se cuenta, define técnicas estratégicas de negocio, ilustra cómo podemos dar seguimiento y medición a cada una de las actividades escogidas y nos indica cuales son los resultados obtenidos para luego corregirlos y seguir mejorando.

### **CONCEPTO**

Podríamos definir varios conceptos sobre los CMI, sin embargo para el efecto de nuestro proyecto lo mentalizamos de la siguiente manera:

**“Es el proceso que permite traducir los objetivos estratégicos en resultados”  
(Kaplan R.)**

**¿Por qué adoptar esta herramienta?**



Los CMI y su representación son de gran ayuda para comprender e ilustrar a la empresa y todo su equipo el camino adoptado, el punto de partida y la representación de la estrategia de negocio, la constancia sobre las actuaciones y el compromiso de cada individuo se constituyen como el factor de éxito más importante para este minucioso tratamiento de transformación, genera valor agregado y anticipa las acciones futuras.

En resumen podemos indicar que en la actualidad las empresas deben transformar los objetivos en estrategias utilizando el recurso intangible más importante: “el conocimiento”.

#### **¿De qué está compuesta?**

Los componentes de esta herramienta son: estrategias definidas, mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores de gestión, todos basados en las cuatro perspectivas empresariales.

#### **¿Cuáles son estas perspectivas?**

Las perspectivas de iniciación o de partida son cuatro: Financiera o accionistas, Cliente, Procesos internos y Aprendizaje - crecimiento.

#### **PERSPECTIVA FINANCIERA**

Se refiere a la vinculación de los objetivos globales de la organización, entre los cuales la rentabilidad e incremento en los ingresos, son la base fundamental, sin embargo al tratarse de una Institución sin fines de lucro, el enfoque debe cambiarse como a reducción de costos, eliminación de revisiones presupuestarias, etc.

#### **PERSPECTIVA CLIENTE O ENFOQUE HACIA EL CLIENTE**

Vincula los objetivos para crear valor y la diferenciación para con el cliente, dentro de este pilar del CMI se establece la estrategia para analizar mercados objetivos, identificar necesidades del cliente y las evalúa, tales como: lealtad, satisfacción, cumplimiento, comportamientos y hábitos de consumo, dentro de este componente se toma a

consideración dos propuestas, una en relación a la proposición para el valor al cliente y la otra sobre la excelencia operativa.

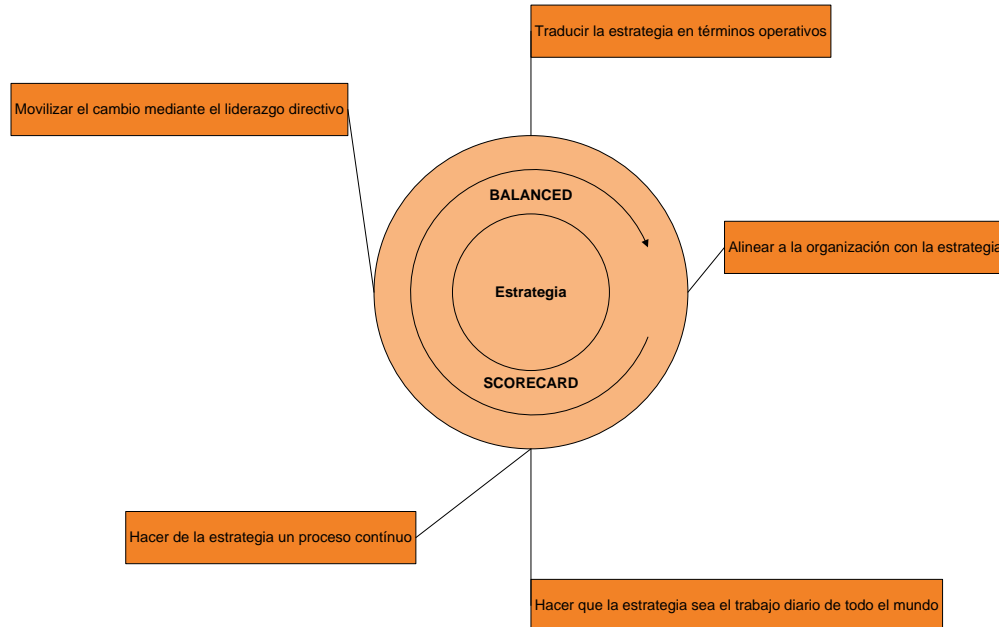
### **PERSPECTIVA INTERNA O DEL PROCESO INTERNO**

Son consideradas las acciones estratégicas que están relacionadas con la operatividad de la empresa, actividades que son consideradas como críticas de éxito, son fundamentales para desarrollar la filosofía operativa, además están ligadas con los valores organizacionales.

### **APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Es referente a las acciones que debemos emprender con el talento humano, capacitaciones, desarrollo de competencias y habilidades, liderazgo, entre otras.

Avanzando un poco mas técnicamente podemos mencionar de igual manera que los CMI, se basan en principios o directrices generales de aplicación, no vamos a profundizar en estos conceptos, sin embargo veo la necesidad de nombrarlos, ya que en cualquier organismo público o privado es imperioso tener reglas claras y un enfoque preciso, estos principios los ilustramos a continuación: (tomado en The Strategy Focused Organization, Robert Kaplan & David Norton)



## 2.8 INDICADORES DE GESTIÓN

Antes de dar una breve explicación sobre el tema definiremos su concepto:

**“Es una herramienta estratégica, integradora y de seguimiento, con la cual se puede pilotar a una organización, para poder alcanzar el objetivo deseado, no salirse de la ruta y corregir las desviaciones”**

Efectivamente, los indicadores de gestión son considerados como los controles de una nave, con ellos podemos medir el avance sobre el desarrollo de los objetivos.

Es importante aclarar que existen varios tipos de indicadores, entre ellos anotamos:

- Indicadores de cumplimiento
- Indicadores de evaluación
- Indicadores de eficiencia

- Indicadores de eficacia
- **Indicadores de gestión**

Sobre este listado los que utilizaremos son justamente los indicadores de gestión, ya que son los únicos que miden el cumplimiento y/o la brecha existente. Según W. Villavicencio, esto debido a que gestión proviene justamente de la palabra Administrar o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados o planificados, estos están relacionados con ratios que permiten administrar realmente un proceso

#### **¿Para qué sirven los indicadores de gestión?**

Entre algunos ejemplos podemos citar los siguientes:

- ✓ Para poder interpretar lo que está ocurriendo
- ✓ Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos
- ✓ Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible
- ✓ Para verificar el avance en el desarrollo de las acciones

### **METODOLOGÍA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN**

Para elaborar un indicador de gestión es necesario tomar a consideración en primer lugar, ¿qué es lo que se pretende medir?, la respuesta a esta interrogante viene por parte de cada responsable del proceso, para hacer efectiva una medición es importante considerar, tiempo, cantidad y lugar, los factores que deben ser considerados son relativos al objetivo que se pretende alcanzar.

Durante mucho tiempo han sido utilizados como factores de medición los indicadores financieros, siendo esta perspectiva errónea, ya que esta forma analiza lo sucedido en un período pasado, si hablamos de aplicar estrategias esto no tendría sentido, es imposible

medir estrategias mediante indicadores de este tipo, lo que nos interesa medir es la marcha actual, el desarrollo constante, no acontecimientos pasados, esta mas bien es una medida de análisis cuantitativo para controles a posteriori. El secreto de tomar a consideración indicadores es fijándose si son capaces de medir, eficiencia, eficacia y calidad.

Pasos a considerar:

- 1.- Se debe colocar una agregación más preposición
- 2.- Se coloca un sustantivo en plural
- 3.- Luego viene el verbo en participio pasado, en términos de acción
- 4.- Además de esto se debe agregar un complemento circunstancial de tiempo, lugar o modo

Es muy repetitivo y usual que la mayoría de personas confundan los indicadores de gestión, con los índices de gestión, lo correcto es que los segundos provienen de los primeros, los índices de gestión son la fórmula de cálculo de la variable, es decir el resultado cuantitativo en términos de unidad de medida, veamos un ejemplo:

**Indicador:** Incremento del 20% de ventas vía online de monitores para el segundo semestre del 2009

**Índice:** Cantidad de monitores vendidos vía online en el segundo semestre del 2009 / total de ventas de monitores en el mismo período X 100

## **CAPITULO III**

### **Desarrollo de las etapas de la planificación estratégica aplicada para la empresa “Bugs Out”**

#### **3. PLANIFICACIÓN INICIAL**

##### **3.1. MONITOREO DEL ENTORNO**

Para el desarrollo del monitoreo inicial tomaremos en cuenta las fuerzas de M. Porter, desarrollando la objetividad descrita en esta herramienta de gran ayuda. Normalmente este es un tema de gran estudio objetivo mediante la utilización de herramientas de investigación, sin embargo generalizaremos sobre estos conceptos por optimización de tiempo sobre el desarrollo de este proyecto:

#### **FUERZA, COMPETENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Tomando en cuenta el giro de negocio es importante considerar que en el mercado existe una infinidad de insecticidas y desinfectantes, productos que podrían ser adquiridos fácilmente y reemplazar la necesidad de controlar profesionalmente a las posibles plagas, cabe aquí preguntarnos ¿Cómo hacer o marcar la diferencia?, la respuesta a esta interrogante es clara y se sustenta en la verdadera búsqueda de la planeación estratégica, aprovechamos del talento humano y su creatividad para generar valor agregado, en otras palabras “El servicio” es lo que marcará la diferencia. El negocio debe enfocar todos sus esfuerzos para dar seguimiento a las necesidades del mercado, crear y desarrollar productos que se complementen con el servicio post-venta, sin embargo es considerable revisar los precios de todos estos productos sustitutos y analizar su relación costo-beneficio, para de esta manera definir y proyectar indirectamente los pros y contras para mostrarlos al mercado al momento de ofrecer nuestros servicios, sin embargo esta es tarea de investigación de mercado.

## **FUERZA, AMENAZAS DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

Al hablar de este tema podemos tomar a consideración dos posturas, la primera como empresa que está tratando de posicionarse en el mercado y la otra como empresa que va a recibir nueva competencia.

Dentro de la primera posición consideramos que Bugs Out, es una empresa prácticamente nueva a comparación de su competencia, no mantiene contratos prologados, ni tiene negocios protegidos, por lo que la inversión se constituye como una desventaja, toda empresa que está ingresando al mercado debe concentrar sus esfuerzos económicos en Marketing y publicidad, costos de gran relevancia para un negocio aún pequeño.

La segunda posición también tiene un punto importantísimo, y está relacionado con los costos de inversión, dentro de este negocio, el saneamiento ambiental, la relación costo beneficio es de un margen prácticamente de 10 a 1, es decir que los costos operativos no llegan ni siquiera al 10% de inversión sobre el retorno del capital, las utilidades de este tipo de negocio por trabajo realizado arroja un margen de aproximadamente un 75% neto, incluyendo mano de obra e impuestos, esto aparentemente es bueno, sin embargo desde el punto de vista de competencia esto genera una dura batalla para ganar contratos de servicios permanentes especialmente.

Considero que nuestro negocio debe colocarse en ambas posiciones para así definir una estrategia de negocio sustentable y lógica capaz de alcanzar grandes logros a futuro.

## **FUERZA, RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ESTABLECIDOS**

A pesar de que nuestra empresa es joven el solo hecho de saber que ya hemos incurrido en el mercado crea rivalidad, misma que se acrecienta conjuntamente con el éxito del negocio, pero ¿Cómo combatir este efecto?, existen muchas estrategias y su aplicación depende de la posición en la que se encuentre el negocio, entre los factores a considerar

están: los costos de producción o inversión, promociones, manejo de imagen corporativa, soporte económico adecuado, publicidad adecuada, calidad en productos y servicios, etc., en este punto estamos hablando de competencia total y parte de la solución efectiva es justamente la planificación estratégica.

Los elementos de análisis que se debe considerar con más atención podrían ser entre otros; la concentración de competidores, conocer cuántos y cuáles tenemos en nuestro entorno, estudiar el comportamiento de mis competidores dentro del mercado, indagar sobre sus debilidades y destrezas, sus alianzas así como también definir líneas de negocio claras y diferenciadas a partir de un estudio estratégico

### **FUERZA, PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

La sensibilidad del precio registrará un alto porcentaje sobre la decisión de compra para este tipo de negocio, ya que en primer lugar los productos especializados como químicos, desinfectantes, insecticidas industriales, etc, por lo general no son conocidos por los clientes, ellos no podrán conocer la diferencia entre una marca y otra, pero seguramente basarán su opción en relación al precio ofertado, otra de las razones es justamente la optimización del gasto actual en las empresas de nuestro medio, muy pocas se concientizan.

Sin embargo, el factor que más influirá dentro de la decisión de compra o adquisición o de este tipo, es justamente el servicio, el valor agregado, esta diferenciación debe ser mostrada con hechos reales, creando así fidelidad y buenas recomendaciones

### **FUERZA, PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Sin clientes no existiría negocio, esto es algo tan cierto como que sin proveedores tampoco existiría, y es que dentro de la cadena de valor de toda organización los proveedores cumplen unos de los papeles más importantes, entregar materia prima de calidad, suministros, equipos, maquinaria, servicios, entre muchos más, garantizan un



gran porcentaje de satisfacción del consumidor final, la proveeduría se ha convertido en la actualidad en materia específica de estudio y aplicación, los supply managers o encargados de abastecimiento tiene un gran responsabilidad dentro del procesos productivo, sin embargo el éxito no se podría garantizar si no existiesen convenios claros de entrega – recepción a tiempo de materia prima.

Las buenas relaciones con los proveedores incluso se nombran dentro de los 8 principios de la calidad. Mantener un convenio claro y estratégico con nuestros proveedores sí garantizará el éxito y se constituirá en una alianza anticipada, muchas empresas en la actualidad efectúan intercambios beneficiosos con proveedores y se apoyan tácticamente para llegar a mantener o crecer dentro del mercado relacionado.

### **3.2. BÚSQUEDA DE VALORES**

Para poder definir cuáles son los valores que guiarán la compañía debemos centrarnos en cinco aspectos fundamentales, como anteriormente ya lo habíamos establecido, sin embargo como en todo el proceso de elaboración de la guía estratégica, la herramienta que utilizamos fue la entrevista, dentro de estos se reflejará como resultado las opiniones de todo el personal, se evaluará el grado de compromiso con este proyecto a más de otros aspectos fundamentales basados en la ética y la conducta.

#### **3.2.1. Los valores personales del equipo de planeación y de la organización como un todo**

Al desarrollar este proyecto es importante conocer el cómo van a ser aplicadas las convicciones éticas y morales de los profesionales a cargo de la planificación estratégica, es necesario armonizar estas actuaciones. Entre los valores más significativos del grupo designado para el efecto pudimos obtener los siguientes:

 Transparencia

- ✚ Perseverancia
- ✚ Objetividad
- ✚ Disposición al diálogo
- ✚ Decisiones democráticas
- ✚ Respeto a la opinión
- ✚ Dedicación
- ✚ Confianza
- ✚ Justicia

Para poder conocer cómo interpretan a los valores dentro de la empresa se efectuaron reuniones donde los resultados fueron los siguientes:

- ✚ Trabajar respetando al medio ambiente
- ✚ Fomentar el trabajo en equipo
- ✚ Profesionalismo
- ✚ Ser honestos en todas las acciones
- ✚ Distribución equitativa de actividades
- ✚ Orden y disciplina
- ✚ Buen trato entre compañeros
- ✚ Respeto a la integridad de cada individuo
- ✚ Puntualidad

### 3.2.2. La filosofía Operativa

Al determinar las convicciones sobre el desempeño de la empresa estamos ya adentrándonos en el mundo de los valores, estos tienen como base fundamental a la ética, y es este elemento un condicionante para cumplir con éxito nuestras labores. Pero cabe preguntarnos ¿Cómo consideramos que debe ser el desempeño ideal?, ¿Qué elementos debe contener? Y principalmente ¿Qué es necesario hacer?

Justamente al contestar estos cuestionamientos obtendremos la información necesaria en este punto, al tratar de enfocar el desempeño ideal las opiniones fueron diversas, sin embargo están encaminadas hacia un solo objetivo, que es la calidad en el servicio, entre estas acciones anotaremos las principales:

- ✚ Respetando los reglamentos internos de la empresa
- ✚ Otorgando profundidad en las acciones
- ✚ Incentivando las iniciativas de los empleados
- ✚ Tratando con amabilidad a los clientes
- ✚ Cumplir los tiempos acordados con el cliente para las operaciones
- ✚ Escuchar siempre al cliente
- ✚ Sondar las necesidades del cliente
- ✚ Satisfacer las necesidades de los trabajadores

### 3.2.3. La cultura organizacional

Al definir los rituales internos estamos acentuando la conducta ideal de la empresa, definir los lineamientos sobre el desarrollo de los procesos internos y sobre todo en lo relacionado a todo contacto con el cliente, son actividades que tienen por objetivo concientizar continuamente a la gente, motivarla a ser cada día mejor, tomar este tipo de diligencia como habitual en las personas, para el efecto se definieron ciertos parámetros que tiene que ser desarrollados poco a poco, estos fueron los siguientes:

- ✚ Otorgando confianza en los trabajadores
- ✚ Manteniendo flexibilidad y apertura a nuevas ideas de mejora
- ✚ Trabajando en equipo

- ✚ Reglamentos mejorados y adaptados a la disciplina que se pretende alcanzar
- ✚ Trabajar con armonía, sin conflictos
- ✚ Mantener lealtad ética
- ✚ Equidad en derechos y obligaciones
- ✚ Efectuar reuniones semanales para coordinar el trabajo que se puede planificar, revisar fallas en procedimientos o actividades de cumplimiento
- ✚ Crear un medio de comunicación interna para mantener informado a todo el personal sobre temas de interés
- ✚ Conocer las fechas de nacimiento de todo el personal, incluyendo las de sus hijos y/o cónyuges, con el objeto de efectuar programas de felicitaciones y celebraciones
- ✚ Aplicar controles para los atrasos y los permisos del personal

#### 3.2.4. Los grupos de interés

En relación a los dos tipos de grupos de interés, debemos especificar qué actores están rodeando a la empresa, tanto interna como externamente, para así poder enfocar nuestros valores y las ideas valiosas tomando en cuenta la participación de absolutamente todos:

##### **Shareholders:**

- ✓ Accionistas del negocio, propietario y co-propietario

##### **Stakeholders:**

- ✓ Empleados de la empresa:

- Auxiliar de operaciones 1 : ejecuta funciones de limpieza y desinfecciones, carga y descarga de materiales
- Auxiliar de operaciones 2: ejecuta funciones de fumigación contra insectos, desratizaciones
- Auxiliar de operaciones 3: ejecuta funciones de apoyo logístico, preparación de químicos, mezcla de formulas, transporte de materiales y equipos, conductor de vehículo
- Jefe Operativo: ejecuta función de supervisión general de operaciones, coordinación de trabajos, inspecciones de áreas y proformas técnicas
- Responsable Financiero: coordina el manejo de cuenta bancos, registros contables, seguimiento económico, proyecciones, presupuestos, etc.
- Asistente general: ejecuta funciones de asistencia administrativa, manejo de agendas, atención a clientes, tele mercadeo, coordina citas, preventas, etc.
- Gerente propietario: supervisa el negocio de manera general, encargado de las ventas y es responsable del manejo de RRHH del negocio
- Asesoría legal: encargada de guiar al negocio en temas legales

✓ Proveedores:

- Suministradores de material como: insecticidas, desinfectantes, raticidas.
- Proveedores de suministros de oficina

- Suministradores de maquinaria, bombas de fumigación, bombas de succión, etc
- Servicios de mantenimiento de equipos técnicos y repuestos
- Proveedores de servicios generales; agua, luz, teléfono, internet, etc

✓ Clientes externos:

- Colegios,
- Guarderías, establecimientos educativos en general
- Restaurantes, cocinas industriales,
- Fabricas, industrias alimenticias,
- Hoteles, casinos

✓ Otros actores involucrados:

- Ministerio de salud pública
- Instituciones de financiamiento

### **3.3. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN**

Para el efecto y como se había indicado en el primer capítulo existen cuatro elementos esenciales a considerar específicamente antes de desarrollar la propuesta, recordemos estos son:

1. ¿Qué se pretende definir?
2. ¿Para quién desempeña esta función la compañía?
3. ¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de esta función?
4. ¿Por qué existe esta compañía?

### 3.3.1. ¿Qué se pretende definir?

La misión es la razón de ser de toda organización independientemente del éxito o fracaso al que esté inmersa, es necesario proponer un enunciado adecuado a las necesidades de los clientes potenciales y a las nuestras, la operatividad, los modelos administrativos, las actividades departamentales y otros elementos. Para responder esta pregunta detallaremos los propósitos de cada unidad funcional de la Empresa:

**Unidad Operativa:** Esta área supervisa el cumplimiento de los procedimientos operativos en relación a prestación de servicios y preparación logística, las personas que laboran dentro del área operativa tienen la responsabilidad de optimizar los recursos de todo tipo, incluyendo el tiempo de acción, tienen una vinculación directa con los clientes y prácticamente manejan el 70% sobre la imagen de la empresa en cuestión de resultados.

**Unidad Financiera:** El propósito de esta unidad es gestionar los procedimientos sobre el manejo financiero del negocio, registrar las transacciones de entradas y salidas de capital, asignar recursos, efectuar proyecciones, análisis de tendencias sobre temas relacionados a precios, inflación, tasas, financiamiento.

**Gerencia y Administración:** De acuerdo a la estructura actual de la empresa, las funciones de esta unidad son el manejo de los subsistemas de RRHH, adquisiciones, negociaciones con proveedores, procesos de venta y mercadeo, supervisión general del negocio, entre otros aspectos.

### 3.3.2. ¿Para quién desempeña estas funciones la compañía?

Una vez identificados los propósitos de cada unidad funcional de la empresa, es importante definir para quiénes estamos trabajando. Obviamente nuestra principal atención se centra en el cliente, y los departamentos que más vinculación muestran son el Operativo y la Gerencia Administrativa, por lo que nuestra Misión debe estar enfocada principalmente hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.

Pero no solamente el cliente es importante, también lo son las relaciones interdepartamentales, los clientes internos, descubrir las necesidades objetivas de nuestro negocio a nivel interno garantizará el éxito en todo sentido, la fuerza laboral, el talento humano, son prácticamente el activo intangible de la organización, y es justamente la opción más válida para aplicar dentro de una estrategia.

### 3.3.3. ¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de estas funciones?

Haciendo una evaluación en el trabajo realizado actualmente, podríamos indicar que tomando en cuenta el tamaño de la empresa, se ha manejado paralelamente a las necesidades, ha encontrado el punto de equilibrio para mantenerse, pero hay mucho en que emprender, el mercado de este giro de negocio es muy complejo, y al parecer la carencia de una unidad especializada en Marketing e investigación ha logrado contribuir para formar una barrera o quizá una miopía.

Por estas razones se hace sumamente importante la estructuración de una planificación estratégica y su ejecución, ya que con los análisis que se efectuarán más adelante podremos descubrir todas las falencias y proponer acciones de mejora acopladas a nuestro presupuesto.

### 3.3.4. ¿Por qué existe la compañía?



Bugs Out, es una empresa que tiene como finalidad, otorgar fuentes de empleo, lucrar económicamente y contribuir a la salubridad de la comunidad de Quito. Es un negocio que nace de la iniciativa familiar, parte de una estructura antigua sobre otra empresa de iguales características, es una empresa que quiere crecer económicamente y apoyar a sus empleados a mejorar profesionalmente en su trabajo.

### **3.4. VISIÓN EMPRESARIAL**

Una vez definido el propósito de nuestra compañía es necesario visualizar nuestro objetivo macro, clarificar nuestro sueño, sin embargo no podemos excedernos, ni crear falsas expectativas, colocar nuestros pies sobre la tierra y manejar metas reales son parte de una planificación estratégica exitosa.

La visión es resultado de un consenso final sobre lo que se quiere llegar a alcanzar, el resultado que el equipo de planeación logre enunciar en toda organización debe ser aprobado por todos, y de la misma manera se procedió en Bugs Out.

Para obtener los datos que guiarán a nuestra empresa debemos conocer los límites a los que podemos extender nuestras necesidades, tanto inferiores como superiores, especialmente los últimos ya que para esto dependemos de proyecciones sobre el crecimiento y de la posibilidad de inversión o aversión al riesgo.

Siendo una empresa pequeña aún, y tomando en cuenta que nuestra competencia cuenta con capitales de inversión importantes debemos ir avanzando paso a paso y sobre todo acentuar nuestros esfuerzos en la calidad operativa y excelencia en servicio como valores agregados, estas tácticas generarán reconocimiento y crecimiento dentro del mercado, de esta manera avalaremos nuestro sueño.

Como resultado posterior a un análisis efectuado entre todos los miembros de la organización se obtuvo claramente una propuesta real y consistente, misma que detallo a

continuación y que conjuntamente con las etapas desarrolladas anteriormente conforman la guía estratégica de Bugs Out:

## **GUIA ESTRATÉGICA PROPUESTA**

### ***“BUGS OUT”***

#### **VISIÓN**

“Bugs Out será una empresa de gran reconocimiento dentro del mercado de servicios de saneamiento ambiental a nivel residencial e industrial en: Quito, Guayaquil y Cuenca quienes, serán los testigos sobre la excelencia en nuestros servicios, llegaremos a ser para el año 2015 una empresa con estructura descentralizada propia y con un gran equilibrio económico”

#### **MISIÓN**

“En nuestra organización vinculamos la filosofía de calidad en nuestras operaciones, reflejamos convicción absoluta en nuestro compromiso diario, ofreciendo servicios de saneamiento ambiental de excelencia hacia nuestros clientes mediante la utilización de un soporte tecnológico preciso y tomando como base fundamental de toda acción a la mejora continua y las buenas prácticas empresariales”

### **CREDO EMPRESARIAL (VALORES)**

Somos una empresa justa y responsable comprometida a entregar confianza y calidad en nuestros servicios, creemos en el trato justo para con nuestros colaboradores, otorgamos profundidad en el desempeño de las funciones de cada individuo, estamos convencidos que nuestros clientes son la razón de nuestro accionar y de nuestra existencia, siempre los escuchamos y verificamos la conformidad sobre sus expectativas y necesidades.

Creemos que el trabajo en equipo es indispensable para sobrevivir y crecer cada día, trabajamos en perfecta armonía, evitamos los conflictos internos, damos soluciones equilibradas a los problemas y tomamos como oportunidades de mejora a cada una de las posibles amenazas, respetamos a la naturaleza y optimizamos todos nuestros recursos.

Creemos en el perfeccionamiento de toda actividad, la buscamos continuamente, creemos que la puntualidad, el cumplimiento, la organización, el trabajo consiente y la seriedad son precursoras de nuestra calidad como reflejo de nuestra identidad.

### **3.5. POLÍTICAS EMPRESARIALES**

A pesar de que según la metodología de la PEA (Planificación estratégica aplicada) no se mencionan a las políticas empresariales como parte del marco estratégico global, creemos que es importante aplicar directrices en nuestra compañía, guías que direccionarán a cada actividad dentro de la consecución de nuestros objetivos.

Tomando en cuenta que estamos inmersos en la filosofía de la mejora continua y la calidad total, proponemos que parte principal de nuestra política contemple a las 5 “S” del kaizen como práctica diaria:

**SEIRI**

**Separar lo necesario de lo innecesario para desarrollar nuestro trabajo**

**SEITON**

**Trabajar con Orden**

<b>SIESO</b>	Mantener la limpieza diaria en nuestros puestos de trabajo
<b>SEIKETSU</b>	Mantener el quipo indispensable para realizar el trabajo
<b>SHITSUKE</b>	Fomentar la autodisciplina

Existen muchas políticas, algunas pueden llegar a ser muy inflexibles, además podríamos proponer muchos elementos rígidos y sin contextura, sin embargo las políticas que proponemos son diferentes, se basan en las reglas básicas universales para mantener una actitud positiva constante estas son:

- ✚ Aplicar la ética como principio básico de toda conducta
- ✚ Respeto a los derechos de todos los miembros de la organización, mantener la integridad
- ✚ Hacer de la puntualidad nuestra imagen
- ✚ Mantener responsabilidad absoluta sobre todas nuestras actividades, cuidar los equipos y materiales de trabajo
- ✚ Buscar constantemente el deseo de superación
- ✚ Respetar toda doctrina especialmente ser disciplinados

Adicionalmente también se han considerado otros lineamientos:

- ✚ Tomar las decisiones bajo consenso participativo entre los especialistas de cada área y sobre todo bajo información real y precisa
- ✚ Crear continuamente compromiso para con todo el personal de la empresa, apoyando sus ideas e iniciativas para fomentar la creatividad
- ✚ Proponer constantemente objetivos de acuerdo a las necesidades, estos serán claros, medibles y sobre todo adaptados a la realidad

- ✚ Realizar evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de nuestros objetivos y procesos
- ✚ Promulgar la conservación del medio ambiente y respetar a la naturaleza

### 3.6. AUDITORIA DE DESEMPEÑO

En base al consenso efectuado posterior a las reuniones donde se analizaron los factores relacionados tanto al ambiente externo como el interno se obtuvo la información necesaria para ejecutar la matriz de priorización, es decir el FODA, donde en resumen se toparon varios problemas latentes dentro de la empresa, así como también las posibles oportunidades. Las herramientas que se utilizaron para efectuar dicho análisis fueron; en primer lugar una lluvia de ideas, donde se obtuvo la siguiente información por criterios unificados, tomando en cuenta el siguiente cuestionario:

#### Cuestionario # 1

- 1) ¿Cuáles son las características favorables sobre la actitud de nuestro personal?
- 2) ¿Qué factores pueden garantizar el futuro éxito en nuestra organización?
- 3) ¿Qué clase de buenas prácticas empresariales actualmente se desarrollan y cuáles podrían ser incorporadas?
- 4) ¿Con qué maquinaria y equipos de trabajo se cuenta?
- 5) ¿Cómo se encuentran las relaciones con nuestros proveedores?
- 6) ¿Qué planes de desarrollo empresarial existen en la actualidad?
- 7) ¿En qué medida se encuentra desarrollada nuestra cuota mercado?
- 8) ¿Estamos satisfaciendo a nuestros clientes?
- 9) ¿Estamos cumpliendo nuestras propias expectativas?
- 10) ¿Qué factores externos pueden ser aprovechados en el futuro cercano?
- 11) ¿Contamos con una inversión adecuada para capital de trabajo?
- 12) ¿Qué avances presenta nuestra competencia en cuanto a tecnología, cuáles son sus fortalezas visibles?

13) ¿Cuáles son aquellos factores que pueden influir negativamente en el futuro, cuáles pueden ser controlados?

Los resultados fueron desagregados y clasificados de acuerdo al modelo FODA, de la siguiente manera:

### **FORTALEZAS:**

- Actitud positiva
- Compromiso individual y colectivo
- Experiencia sobre operatividad
- Maquinaria con tecnología adecuada
- Buenas relaciones con proveedores
- Inversión a escala adecuada
- Material de trabajo acoplado a las necesidades
- Bodega e inventario actualizado
- Ubicación céntrica
- Seguridad preventiva
- No existe cartera vencida
- Hardware y software apropiados a la necesidad
- Se cuenta con transporte propio
- Existen manuales de procedimientos e instructivos claros para desarrollar el trabajo operativo
- Se da un seguimiento hacia las necesidades de los clientes actuales

### **DEBILIDADES:**

- La empresa no cuenta con planes de desarrollo corporativo
- No está constituida formalmente como compañía
- No existe un plan de Desarrollo Organizacional
- Existe incompatibilidad de funciones a nivel administrativo

- No existe control sobre inventarios, se lo lleva empíricamente
- No se cuenta con una programación adecuada de producción
- Carencia de planes de mercadeo e investigación de mercado propios
- La empresa carece de control interno
- Reducido espacio físico de trabajo
- Presupuesto limitado para gasto corriente
- Falta de capacitación técnica
- Insuficiencia de personal operativo

**OPORTUNIDADES:**

- Crecimiento en el mercado de servicios de saneamiento agrícola
- Enfermedades estacionales
- Inclusión en mercado de instituciones educativas
- Participación en concurso de ofertas en instituciones públicas
- Alianzas estratégicas
- Obtener una certificación ISO
- Aprovechamiento de la tecnología para ofrecer servicios vía web
- Financiamiento con instituciones del Estado
- Desastres ambientales

**AMENAZAS:**

- Inflación
- Incremento de aranceles por importaciones
- Cambio de moneda y devaluación del dólar
- Priorización de gastos por optimización de recursos en empresas de todo tipo
- Falta de concientización en materia de salubridad
- Falta de controles sanitarios por parte del Ministerio de Salud
- Productos sustitutos
- Alta competencia a causa de costos operativos de inversión
- Saturación del mercado potencial en el sector público

En segundo lugar antes del desarrollo de la matriz de priorización, se aplicó una segunda herramienta de análisis, la matriz lógica de relación, de donde se fusionan los elementos más importantes de transformación en función de los siguientes razonamientos en forma de cuestionarios:

Cuestionario # 2:

- 1) *¿En qué medida mis Fortalezas son válidas para el aprovechamiento de mis Oportunidades?*
- 2) *¿En qué grado mis Fortalezas tienen la capacidad de aplacar mis Amenazas en un futuro?*
- 3) *¿En qué medida mis Debilidades pueden interferir en el aprovechamiento de mis Oportunidades?*
- 4) *¿En qué grado mis Debilidades pueden contribuir al aumento de la fuerza con la que se aproximan mis amenazas?*

Al responder mediante ponderación esta relación estaremos ya definiendo cuáles son nuestras necesidades y priorizarlas, de esta manera contaremos con una base más segura para definir el plan de acción o planes operativos que deben ser desarrollados bajo una propuesta racional.

La matriz FODA queda planteada de la siguiente forma:



## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ:**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz de priorización FODA la necesidad principal dentro del negocio está enfocado a la realización de planes de acción encaminados para desarrollo organizacional global, la creación de alternativas de crecimiento para mejorar la imagen de la empresa y mantener al personal satisfecho conjuntamente con mecanismos de crecimiento profesional y personal, son la clave # 1 para enfocar nuestra Visión y parte de los objetivos estratégicos.

Otro punto importante que resalta es la necesidad de crear planes de mercado, este factor va de la mano con la necesidad descrita anteriormente, la adecuada creación de programas sistemáticos para analizar el mercado, los canales de acercamiento al cliente, el modelo de producto o servicio, el infaltable análisis de precio y promoción, son algunos elementos que deben desarrollarse para que la compañía pueda crecer adecuadamente y desarrollarse paralelamente.

Si nuestro objetivo muestra que podemos incurrir en nuevos mercados es importante que la empresa formalice su estructura y legalidad ya que en muchos procesos de licitación a nivel privado o público este es un requisito indispensable, especialmente en empresas que manejan adecuadas políticas de calidad, esto garantizará mejorar nuestro nivel competitivo.

La experiencia con la que se cuenta será el aval para satisfacer las necesidades de nuestros mercados potenciales, así como también contribuirá en una futura relación con la certificación ISO, podemos explotar nuestro talento cuando se presenten fluctuaciones demandantes en el mercado como en: enfermedades estacionales, desastres ambientales y climáticas, podremos aplacar a los productos sustitutos que no tienen garantía en servicio y competiremos con más efectividad, es importante crear un plan de acción que sea capaz de responder ante las necesidades de nuestros clientes en términos de valor agregado de servicio y calidad.

Las prioridades E y F deben ser estudiadas paralelamente, un programa de mejora en procesos podría reducir tiempos muertos y eliminar tareas que no estén generando valor al negocio o al cliente. Con una mejora en procesos podríamos evitar contratar más personal dentro de la empresa ya que nuestra mejor opción es optimizar los tiempos de acción y de organización para de esta manera cubrir nuestras necesidades operativas.

Sobre el resto de puntuaciones debemos aclarar que también son importantes, sin embargo son acciones que acompañadas de buenas prácticas pueden ser controladas de una manera más sencilla, en el futuro pueden cambiar por lo que sería necesario realizar monitoreos constantes dentro de planes de mejora.

### **3.7. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA INTEGRAL**

Luego de haber investigado los puntos de referencia para estructurar y definir una estrategia global debemos introducirnos poco a poco en el CMI (Cuadro de mando Integral), tomando en cuenta sus cuatro pilares fundamentales proponemos la ruta estratégica, plasmada en el mapa estratégico de la organización:

## **ANÁLISIS DE CAUSA EFECTO DEL MAPA ESTRATÉGICO:**

La razón de presentar un mapa estratégico consolidado en base al análisis interno y externo de la compañía se presenta justamente para levantar los pilares que levantarán a la empresa en los próximos meses o años así como también definir los caminos que debemos tomar.

Las estrategias objetivas están relacionadas a cada perspectiva sobre la estructura del BSC, para procesos internos creemos que tener **excelencia operativa** garantizará nuestra eficiencia y eficacia sobre cada actividad, esto se lo consigue mejorando los procesos, y para lograr aquello es necesario aplicar un plan de mejora continua, el modelo SAMME (Seleccionar, Analizar, Medir, Mejorar y Ejecutar) propuesto por Richard Chang, es el método más apropiado, esta mejora no solo conseguirá un valor agregado para el negocio, sino también satisfacer las expectativas de nuestros clientes por la calidad de servicio y tiempos de respuesta.

Pero antes de llegar a mejorar nuestros procesos internos para llegar a conseguir la estrategia antes mencionada, debemos preparar a la gente para el gran cambio, identificar las falencias y potencializar las habilidades forman parte de un plan de desarrollo organizacional básico para mantener motivada a la gente, la identificación de estos puntos de control para potencializar al talento humano proviene de una adecuada evaluación del desempeño.

Los clientes son el corazón de la organización y para nuestra empresa es sumamente indispensable llegar a lograr una **estrategia de intimidad al cliente**, para llegar a esta meta con éxito es importante aplicar dos actividades claves: primero fijar una estrategia de Marketing adecuada que contribuya a organizar nuestras proyecciones, que analice la mejor ruta de aceptación para nuestros servicios en el mercado adecuado, que pueda cerrar las brechas existentes entre la organización y el cliente y que tenga la capacidad de planificar adecuados programas promocionales en el tiempo preciso, para así ocupar un porcentaje importante dentro de la cuota de mercado, la segunda actividad es crear un

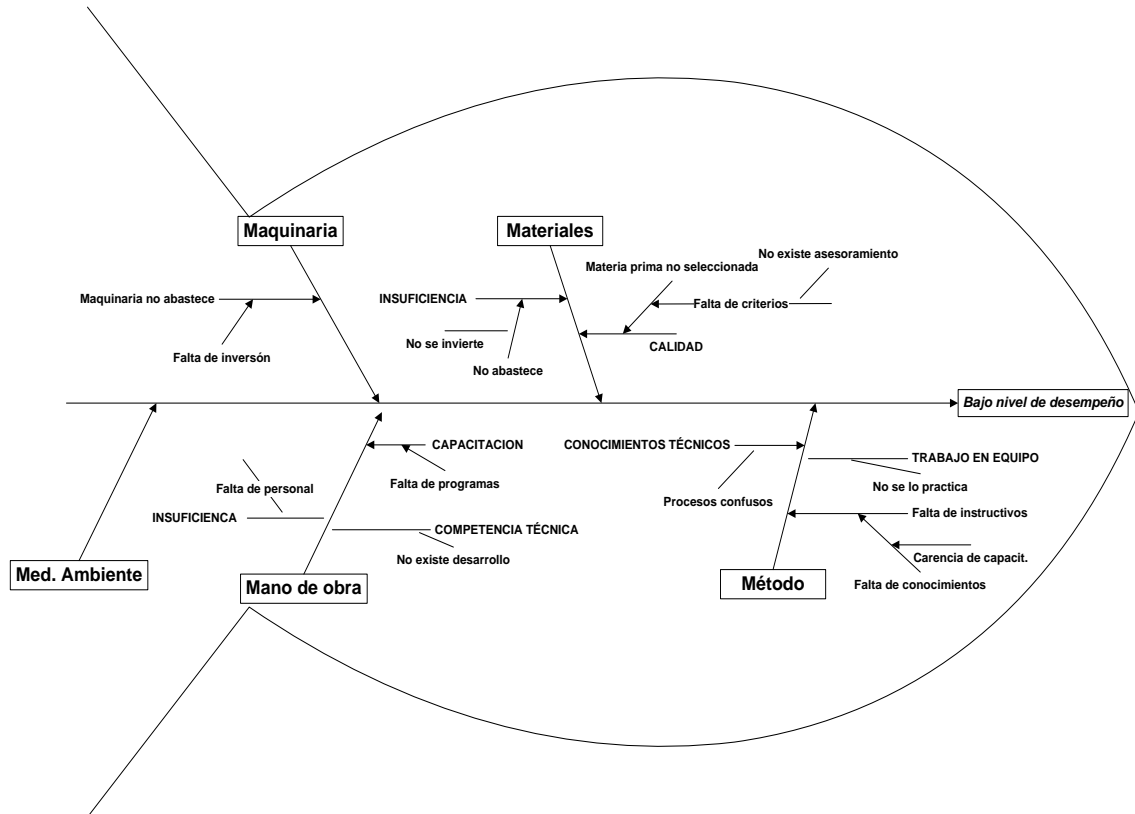
programa de seguimiento a las necesidades del cliente, esta unidad funcional proviene de una adecuada capacitación al personal, tendrá la responsabilidad de monitorear de igual manera a las actividades de seguimiento operativo, ya que este negocio conlleva este tipo de acciones obligatorias

Cuando nuestros clientes estén intimidados por la excelencia en nuestros servicios y mantenga satisfechas sus necesidades, podremos extender contratos e incrementar nuestra lista de clientes, si esto ocurre tendremos nuevas fuentes de ingreso y contribuiremos al logro de la **estrategia de crecimiento de los ingresos** para mantener satisfechos a los accionistas. De igual manera al obtener más clientes podremos ser más rentables, evitar huecos financieros, financiamientos excesivos, iliquidez, exceso de gasto corriente, etc., seremos más **productivos**.

### **ÁMBITO DE APLICACIÓN SOBRE ACCIONES ESTRATÉGICAS**

#### **ESTRATEGIA # 1: “EXCELENCIA OPERATIVA”**

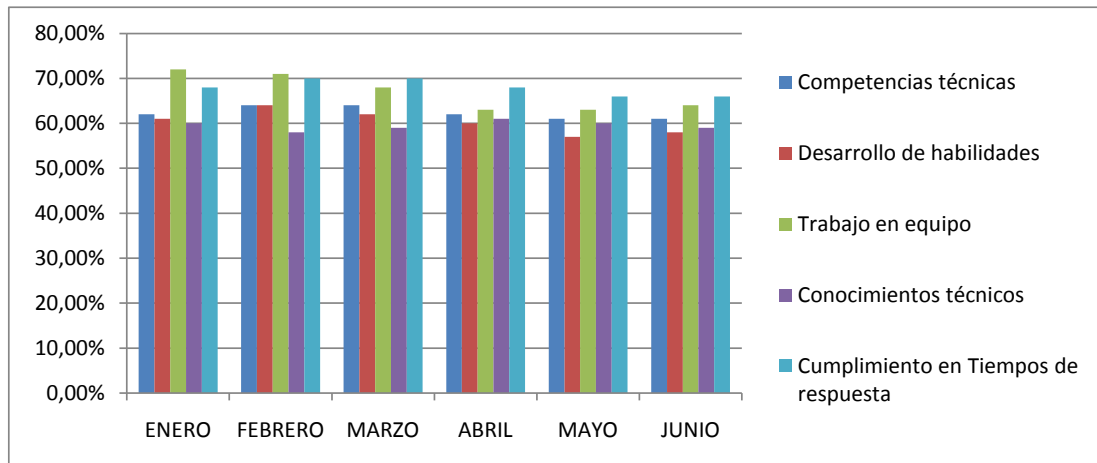
**Diagnóstico:** Posterior a la revisión de la documentación sobre el desarrollo de las operaciones de la empresa se determinaron dos falencias notables: la reducción y estancamiento del nivel de desempeño productivo y la desactualización de los manuales de procesos, lo que ha causado retrasos, confusiones y malas prácticas, en otras palabras un *bajo nivel de desempeño general* esto sin duda alguna trae consigo pérdida de prestigio, credibilidad y reducción en los ingresos. Para visualizar de una manera más clara y precisa las causas raíces se utilizó el diagrama de espina de pescado, análisis que se demuestra a continuación:



De acuerdo a la evaluación sobre el desempeño de los empleados, y de la operatividad en eficiencia general de Bugs Out, actualmente el promedio de calificación está entre el 64% y 68%, tomando como muestra los últimos seis meses de actividades regulares, esta información fue proporcionada por la administración, bajo un modelo sencillo y de poca profundidad, conformado por los siguientes elementos:

**CALIFICACIÓN PROMEDIO DE EVALUACION GENERAL DE DESEMPEÑO**

	Competencias técnicas	Desarrollo de habilidades	Trabajo en equipo	Conocimientos técnicos	Cumplimiento en Tiempos de respuesta
ENERO	62,00%	61,00%	72,00%	60,00%	68,00%
FEBRERO	64,00%	64,00%	71,00%	58,00%	70,00%
MARZO	64,00%	62,00%	68,00%	59,00%	70,00%
ABRIL	62,00%	60,00%	63,00%	61,00%	68,00%
MAYO	61,00%	57,00%	63,00%	60,00%	66,00%
JUNIO	61,00%	58,00%	64,00%	59,00%	66,00%



**Objetivo 1.** Potenciar las habilidades del personal de la empresa y reforzar sus conocimientos, incrementando el nivel de productividad en un 20% sobre el nivel actual del desempeño para el primer trimestre del año 2011.

**Líneas de acción:** Para poder alcanzar nuestro objetivo en el área operativa de manera general se deben ejecutar las siguientes actividades principales.

- a) Desarrollar un plan de evaluación del desempeño técnico, desagregando los atributos o elementos de acuerdo a la naturaleza de las funciones de cada cargo.
- b) Diseñar un plan de capacitación global en base a las necesidades identificadas posterior a la evaluación del desempeño aplicada
- c) Definir un plan de incentivos para el personal basado en un sistema de puntos dentro de un modelo lúdico

**Alcance:** Las actividades deben desarrollarse en todas las áreas de la empresa: Administración, Finanzas, Asesoría Jurídica, Operaciones y Comercial.

**Objetivo 2.** Realizar una reorganización sistemática de procesos al 100% sobre la empresa para desechar actividades que no agregan valor al negocio ni al cliente, reducir tiempos muertos y crear instructivos adecuados de seguimiento técnico.

**Líneas de acción:** Tomando en cuenta que los problemas operativos sobre el desempeño fueron analizados de manera cautelosa, se determinó que los procesos y procedimientos que actualmente maneja la empresa no son los adecuados, ya que incluso no existen instructivos actualizados sobre temas como: manejo de maquinaria, materiales, seguridad industrial, actividades operativas técnicas sobre el saneamiento ambiental, etc., por lo que se propone la ejecución de las siguientes actividades:

- 1) Planificación y diseño de un programa de mejoramiento de procesos bajo el modelo SAMME de Richard Y. Chang (Seleccionar, analizar, medir, mejorar y evaluar).
- 2) Definir un equipo de trabajo de mejoramiento para los procesos, seleccionar al personal adecuado o con más experiencia.

- 3) Capacitar a todo el personal de la empresa sobre la ejecución del modelo SAMME
- 4) Desarrollo del programa: consta de 5 etapas
- 5) Evaluar los resultados, tomar muestras y medirlas contra los objetivos

Revisemos en detalle la cuarta actividad, que sin lugar a dudas es la más compleja:

El desarrollo del programa consta de 5 etapas:

#### **- ETAPA 1 (SELECCIONAR ÁREA DE MEJORA POR PROCESO)**

Para ejecutar esta actividad es necesario clasificar las actividades principales y las secundarias, (entendiéndose a principales las relacionadas con el giro operativo del negocio), posteriormente se debe proponer una ponderación para determinar las prioridades, en una escala del 1 al 100%, para poder establecer criterios de selección debemos proponer tres elementos de efecto o base, estos pueden ser: ***Impacto hacia el cliente, facilidades para resolución, y desempeño***, los niveles de importancia van del 1 al 3, (bajo otro tipo de criterios cuantitativos), valor por el que se multiplica cada ponderación del elemento

Esta herramienta es conocida como la matriz de selección de procesos,<sup>10</sup> misma que es ejemplarizada de la siguiente manera, tomando como base los cuatro procesos más importantes:

---

<sup>10</sup> tomada de la guía didáctica de mejoramiento continuo, UTPL, Marcelo Carpio, nov. 2009

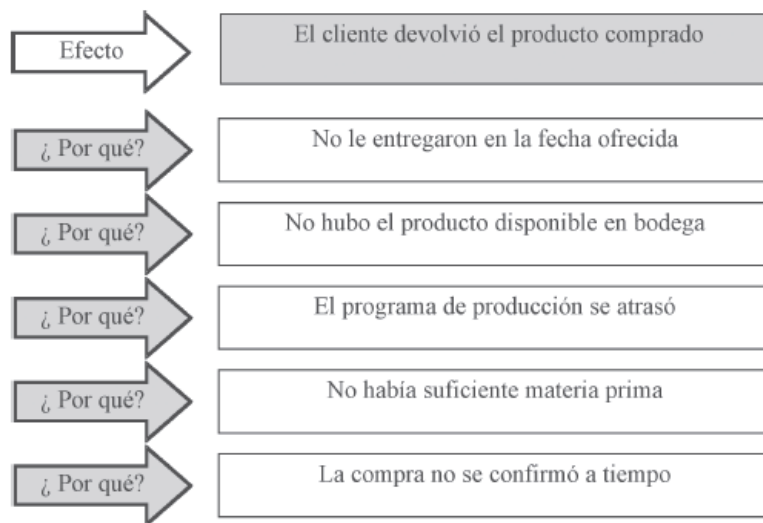


## CRITERIO DE SELECCIÓN

PROCESOS	Impacto en el cliente	Desempeño	Impacto en los recursos	TOTAL	POSICION
	PONDERACION				
	56,00%	24,00%	18,00%		
Control de calidad	3 168	2 48	3 54	270	1
Producción	2 112	1 24	1 18	154	4
Cobranzas	1 56	3 72	3 54	182	3
Ventas	2 112	3 72	3 54	238	2
<b>CRITERIOS DE SELECCIÓN</b>	Nivel de reclamos	Cumplimiento de metas	nivel de eficiencia		
	3 mayor a 15%	menor a 85%	menor a 70%		
	2 entre 5%-15%	entre 85%-90%	entre 70%-85%		
	1 menor que 5%	mayor a 90%	mayor 85%		

## - ETAPA 2 (ANALIZAR LAS CAUSAS RAÍCES DE LOS PROBLEMAS)

Para esta actividad podemos utilizar la herramienta de los 5 ¿POR QUÉ?, como ejemplo podemos visualizar la siguiente matriz como ejemplo <sup>11</sup>:



<sup>11</sup> tomada de la guía didáctica de mejoramiento continuo, UTPL, Marcelo Carpio, nov. 2009

### - ETAPA 3 (MEDIR LA SITUACIÓN ACTUAL Y DOCUMENTAR LOS PROCESOS TAL COMO ESTÁN)

Al medir la situación actual es necesario documentar los procesos o procedimientos tal como se encuentran, para poder definir qué actividades agregan valor y cuáles no, para esto de igual manera que en la etapa anterior se debe recurrir a una herramienta de análisis, que para el caso de “Bugs Out” se considera la matriz “Diagrama de valor”, esta herramienta nos permite clasificar las actividades que contiene un proceso en acciones que generan VAC (valor agregado al cliente), VAN (valor agregado al negocio), o SVA (aquellas que son sin valor agregado), es necesario determinar el tiempo de respuesta que conllevada cada actividad, las demoras que se producen y los tiempos acumulados que generan las SVA, de esta manera, de determinará qué nivel real de desempeño se está logrando actualmente y definirán las acciones de mejora que se van a realizar, para ejemplo colocamos una matriz sobre el proceso de cobranza:

Unidad de tiempo: Minutos

Actividad	VAC	VAN	SVA	Tiempo acumulado	% tiempo actividades	Demora	Tiempo total acumulado	% Tiempo acumulado
Análisis de cartera por rangos de vencimiento		10		10	12%		10	0%
Distribución de cartera a gestores			5	15	18%		15	0%
Revisión de la documentación y organización			5	20	24%	30	50	21%
Efectuar llamada telefónica para confirmar hora de cobro	5			25	29%		55	0%
Preparar material de trabajo para recaudación			10	35	41%		60	0%
Recaudación del dinero		15		50	59%	30	105	21%
Registro en caja		10		60	71%		115	0%
Emisión de comprobante de ingreso		5		65	76%		120	0%
Cuadre de caja		15		80	94%		135	0%
Prepara depósito para el banco		5		85	100%		140	0%
<b>TOTAL</b>	5	60	20	85		60	140	
%	5,88	70,59	23,53					

### - ETAPA 4 (MEJORAR LOS PROCESOS TOMANDO EN CUENTA CRITERIOS ACEPTABLES)

Para el desarrollo de esta etapa contamos con tres pasos fundamentales: el primero referente al establecimiento de las posibles acciones de mejora para las actividades, para

esto debemos valernos de la herramienta de árbol ¿CÓMO? ¿CÓMO?, diagrama que presenté a continuación como ejemplo para el desarrollo: (modelo tomado de la guía didáctica de mejoramiento continuo, UTPL, Marcelo Carpio, nov 2009)



El segundo paso que se debe ejecutar es la selección de las soluciones, para esto es importante considerar varios factores o criterios de selección como son:

1. Impacto hacia el cliente
2. Impacto para la empresa
3. Costos de la solución
4. Facilidades en implementación
5. Garantía de mejora
6. Factores físicos y ambientales

El tercer paso se refiere a la implementación del nuevo proceso o procedimiento, la estandarización del mismo, definir los flujogramas y los instructivos necesarios para el desarrollo de las actividades, sin embargo el proceso aún no debe ser definitivo, puesto que debemos establecer la práctica e ir corrigiendo posibles desviaciones.

## **- ETAPA 5 (TRABAJAR BAJO UN PLAN PILOTO O PRUEBAS SECUENCIALES)**

De esta etapa nacen las conclusiones sobre si el nuevo proceso fue implementado con éxito o no, la calificación positiva sobre la mejora la dan los propios administradores del proceso. Para desarrollar las nuevas actividades se deben crear pruebas piloto, ensayos o pasos secuenciales, todo sobre el marco del objetivo global en cada actividad que se requiere alcanzar, por ejemplo; tiempos de respuesta, puntualidad en entrega de materiales para enlace, transporte, servicio al cliente, etc.

**Alcance:** El desarrollo de estas actividades está relacionado hacia todas las áreas de la empresa, ya que la reestructuración de los procesos con miras hacia la mejora continua puede reducir los niveles de riesgo en la operatividad.

## **ESTRATEGIA # 2: “INCREMENTO EN LOS INGRESOS E INTIMIDAD HACIA EL CLIENTE”**

**Diagnóstico:** Para definir el objetivo estratégico relacionado con esta estrategia es importante conocer no solamente los resultados obtenidos en el análisis FODA, sino también revisar mas afondo las falencias comerciales que la empresa actualmente tiene, y para esto debemos basarnos en dos puntos esenciales:

- 1) Cuota de ingresos por cada servicio de los últimos 6 meses del año 2009
- 2) La efectividad comercial medida a través del porcentaje de cumplimiento de objetivos mensuales en las ventas

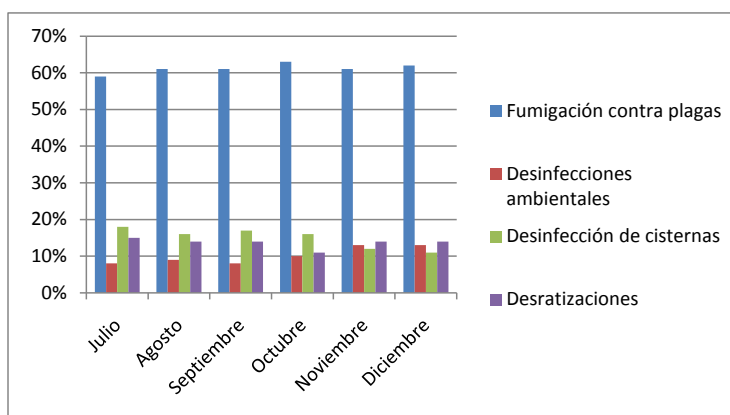
Estos puntos importantes nos indicarán el camino que la empresa debe seguir para crecer dentro de su mercado, es notorio que una de las más grandes debilidades de una empresa pequeña está concentrada justamente en el área de mercadeo y ventas, ya que

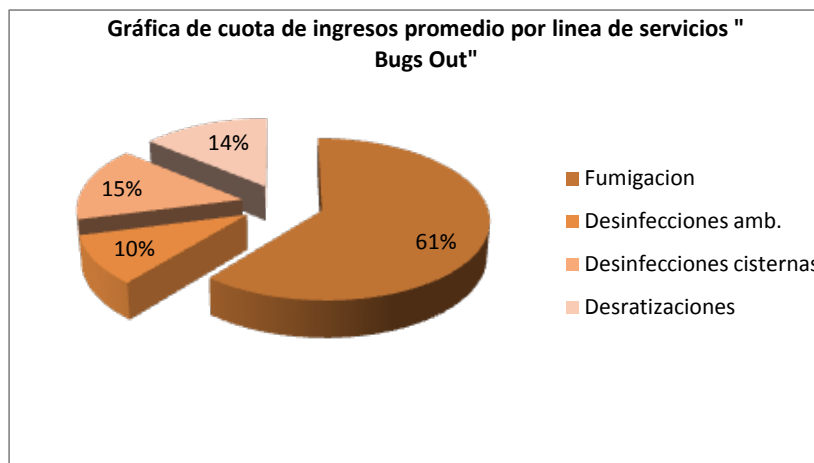
generalmente los administradores tratan de invertir su dinero en producción, es la prioridad, pero según *Ricardo Fernández* especialista mexicano en Marketing existen varias alternativas para el crecimiento en este tipo de empresas; *Penetración del mercado, Desarrollo del mercado, Desarrollo del producto, y Diversificación del producto*, para el caso de “Bugs Out” debemos escoger la alternativa que más acorde esté a nuestra necesidad.

Analicemos el primer punto con datos reales:

Año 2009, porcentual de cuota por servicios prestados / el total de ingresos

CUOTA DE INGRESOS POR SERVICIO				
	Fumigación contra plagas	Desinfecciones ambientales	Desinfección de cisternas	Desratizaciones
Julio	59%	8%	18%	15%
Agosto	61%	9%	16%	14%
Septiembre	61%	8%	17%	14%
Octubre	63%	10%	16%	11%
Noviembre	61%	13%	12%	14%
Diciembre	62%	13%	11%	14%
<b>PROMEDIOS</b>	<b>61%</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>14%</b>





De acuerdo a los resultados obtenidos sobre el porcentaje de ingresos o cuota de aportación por cada servicio que la empresa brindó en el último semestre del año 2009, podemos apreciar una fuerte dependencia de los ingresos sobre el servicio de fumigación contra plagas, seguramente es el servicio más demandado por los clientes, sin embargo las desinfecciones de cisternas ocupan un 15% que también es importante. Es necesario analizar no solamente variables cuantitativas, existen ciertos parámetros o factores externos que influyen en este negocio, por ejemplo, el servicio de desinfecciones ambientales y su cuota de ingreso, dependió en gran medida del efecto producido por la gripe porcina, pandemia muy conocida en el mundo entero, lo que sin lugar a dudas puede decirse que este servicio no podría constituirse como un producto con altas posibilidades de crecimiento, ya que la demanda puede ser muy variable. Adicionalmente tenemos a las desratizaciones con un 10% de cuota, este servicio usualmente viene acompañado de las fumigaciones, especialmente en el sector industrial, sin embargo en temporada invernal por lo general tiende a subir la demanda de este servicio lo cual puede ser muy provechoso para la empresa. Todos los factores ambientales, clima, estaciones influyen en el comportamiento dentro de este negocio, este tema es muy importante al momento de elegir la mejor alternativa o estrategia de marketing.

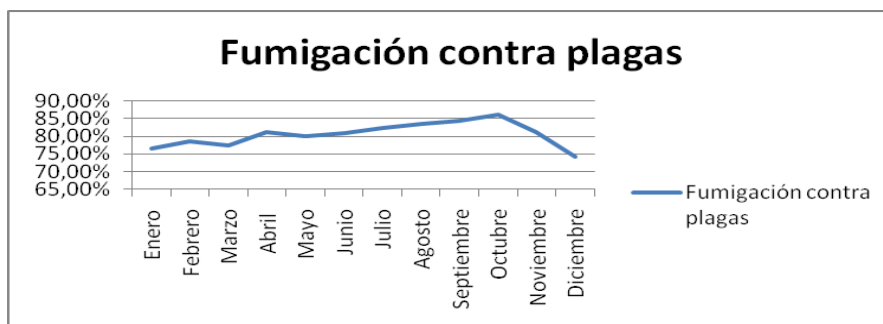
En resumen, los servicios de: fumigación contra plagas, limpieza y desinfección de cisternas, así como también las desratizaciones son fuente potencial crecimiento para la

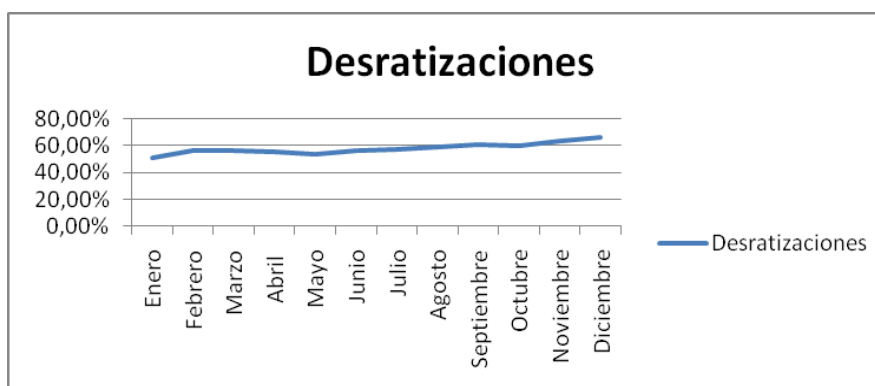
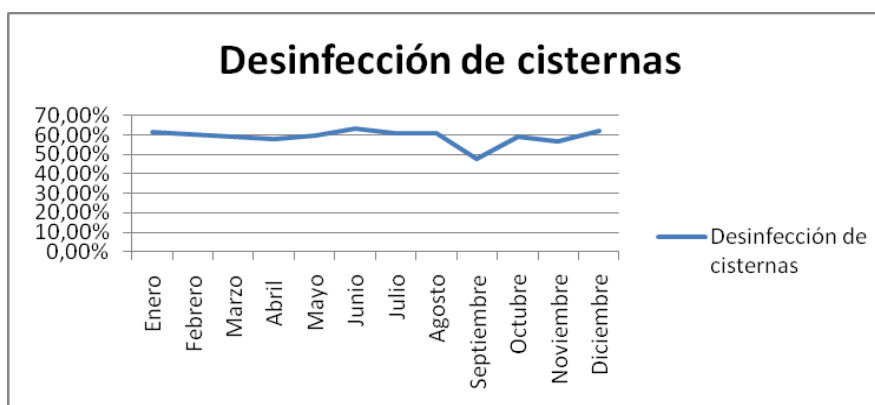
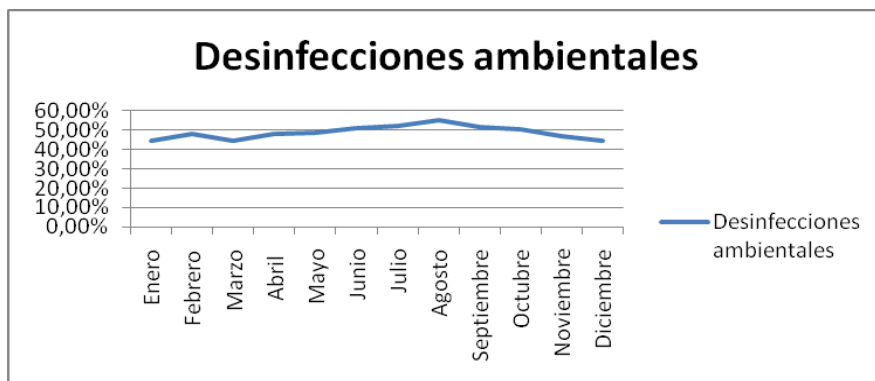
empresa, estos servicios tienen que ser desarrollados dentro del mercado para garantizar la estabilidad de la empresa, y por consiguiente es necesario definir la estrategia adecuada tomando en cuenta la posible incursión de fuentes de inversión de capital para mercadeo.

En relación al punto dos sobre la efectividad comercial medida a través del cumplimiento de metas debemos también efectuar un análisis sobre la realidad actual para definir una línea base de partida, por lo que se tomó la muestra general sobre todo el período del año 2009, cumplimiento de objetivos mensuales por cada tipo de servicio:

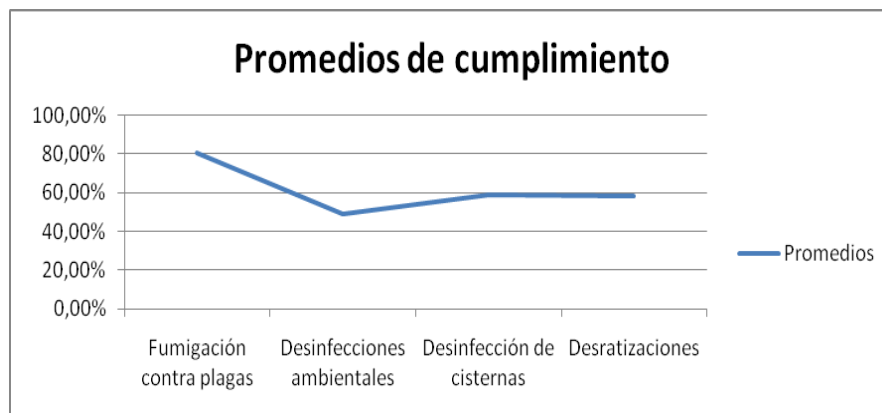
Cumplimiento de metas comerciales año 2009 / por servicio brindado

	Fumigación contra plagas	Desinfecciones ambientales	Desinfección de cisternas	Desratizaciones
Enero	76,54%	44,20%	61,23%	51,25%
Febrero	78,50%	48,25%	60,08%	56,45%
Marzo	77,25%	44,21%	59,25%	56,58%
Abril	81,12%	48,00%	58,00%	55,69%
Mayo	79,96%	48,75%	59,61%	53,45%
Junio	80,76%	51,00%	63,24%	56,23%
Julio	82,47%	52,26%	61,05%	56,87%
Agosto	83,56%	55,30%	60,78%	58,90%
Septiembre	84,29%	51,45%	47,63%	61,23%
Octubre	86,00%	50,28%	58,77%	59,98%
Noviembre	81,20%	46,82%	56,88%	63,74%
Diciembre	74,30%	44,64%	61,97%	65,98%
Promedios	80,50%	48,76%	59,04%	58,03%









Concordando con lo mencionado anteriormente, el cumplimiento de metas comerciales también acumula su potencial en la fumigación contra plagas, nuevamente consideramos que este servicio es el más apetecido en el mercado ya que a pesar de los esfuerzos del área comercial en cuanto a el resto de productos de la empresa, los valores más importantes provienen de la fumigación.

A pesar de esta consideración es notorio que el cumplimiento de metas al 100% está dentro de una brecha aun muy larga, quizá alcanzar el 100% de metas comerciales es aún una tarea muy compleja por desarrollar en la empresa, sin embargo estratégicamente debemos escoger la herramienta más adecuada, desarrollar actividades que no incluyan gran inversión, sino que más bien aprovechen los recursos con los que actualmente cuenta la empresa, tareas que posiblemente resulten un poco complejas e incluyan un gran compromiso por parte de la dirección.

Por otro lado la empresa actualmente no cuenta con una unidad de servicio al cliente que monitoree las necesidades y el cumplimiento de expectativas de nuestros clientes, toda organización o empresa de servicios debe caer en la obligatoriedad de ejecutar dichas tareas, de hecho el cliente es la razón de ser del negocio, todo gira a su alrededor. Al hablar de empresas que pretenden implementar programas de mejoramiento continuo y más aún las organizaciones que a futuro ven a la implementación de normas

internacionales de calidad como una convicción deben estar conscientes que el cliente se satisface totalmente no solamente cuando cumple sus expectativas, sino que también requieren de un *plus*, es decir un valor agregado en servicio.

Es importante agregar procesos innovadores, algo diferente, actividades que sobrepasen lo tradicional, para esto es necesario implementar un sistema de seguimiento en atención al cliente, y al mismo tiempo generar valor adicional para el negocio.

De esta manera se proponen los objetivos para estas estrategias:

**Objetivo 1.** Incrementar el porcentaje de cumplimiento sobre metas comerciales en un 20% sobre los niveles actuales por cada servicio para el segundo semestre del año 2011.

**Líneas de acción:** Para desarrollar este objetivo es necesario diseñar un plan global de mercadeo y ventas, este diseño se resume en las siguientes etapas:

- a) Analizar nuestro segmento de mercado actual, potenciarlo y guiar nuestros objetivos comerciales hacia esta redefinición.
- b) Definir estrategias relacionadas a los cuatro elementos básicos de negocio; Producto, Plaza, Precio y Promoción o Comunicación.
- c) Establecer estrategias de ventas acordes a la estructura organizacional y los recursos.

Definiendo la primera actividad: (a)

Al hablar de nicho de mercado o segmento estamos identificando el lugar donde nuestros productos o servicios van a desarrollarse, para esto es importante definir primero ¿Cuál es la situación actual de la empresa?, definir a qué clientes se está enfocando, para posteriormente aplicar la estrategia de **Penetración de mercado**, como parte del grupo de estrategias llamadas de *Crecimiento intensivo*, que básicamente consiste en aumentar

las ventas de productos actuales en los mercados actuales mediante una sistematización adecuada y sencilla.

De acuerdo al desarrollo del negocio desde su creación se identifican los siguientes segmentos dentro de la ciudad de Quito en los cuales se está operando:

- Restaurantes, negocios de comida
- Guarderías y escuelas
- Edificios, conjuntos residenciales
- Fábricas o industrias de producción

Realmente no existe una orientación específica para cada servicio que Bugs Out ofrece en cuanto al tipo de clientes, la empresa se caracteriza por brindar los servicios en la mayoría de casos de manera mixta, combinar los servicios, esto sin duda alguna trae como consecuencia una complicación en los centros de costo, sin embargo es la realidad.

De acuerdo al giro de negocio se ha detectado que existen más oportunidades de crecimiento ampliando el nicho de mercado, se debe evitar la llamada *miopía de marketing*, para ampliar las oportunidades de negocio podemos realizar una estratificación basada en los tipos de clientes con los que se cuenta actualmente:

## **1. Empresas sector alimenticio**

### 1.1. Restaurantes

1.1.1. Restaurantes independientes para segmentos de clase económica

1.1.2. Restaurantes independientes para segmentos de clase media y alta

1.1.3. Restaurantes en hoteles

1.1.4. Franquicias de comida rápida

**1.2. Industrias alimenticias**

1.2.1. Fabricas de embutidos

1.2.2. Fabricas de pastas

1.2.3. Industrias lácteas

1.2.4. Bodegas de abarrotes

1.2.5. Importadores y distribuidores de alimentos

**2. Entidades del sector educativo**

2.1. Colegios privados

2.2. Escuelas privadas

2.3. Guarderías privadas

2.4. Universidades privadas

2.5. Institutos de capacitación

**3. Sector de la vivienda y turismo**

3.1. Edificios

3.2. Conjuntos residenciales

3.3. Complejos turísticos

3.4. Hoteles

### 3.5. Moteles

## 4. Otros privados

### 4.1. Centros comerciales

### 4.2. Salas de juego

### 4.3. Bares

### 4.4. Discotecas

## 5. Otros, sector público

### 5.1. Empresas del sector público

De acuerdo a esta estratificación se define que tomando en cuenta los costos de producción del giro de negocio es posible ingresar en todos estos segmentos de mercado, el saneamiento ambiental es un servicio técnico dirigido hacia la responsabilidad en salubridad, por lo tanto, podemos realizar fumigaciones y desinfecciones de todo tipo en cualquier ambiente y bajo cualquier condición.

Una vez que se aclaró el panorama para desarrollar ventas a futuro, es hora de implementar la estrategia escogida, la penetración de mercado conlleva una serie de etapas que la empresa debe entender y ejecutar para tener éxito, veamos a continuación cada una de ellas: <sup>12</sup>

- 1) **Desarrollo de la demanda primaria;** esta consiste en aprovechar los clientes actuales, generando más ventas o extendiendo los plazos de los contratos actuales, conseguir nuevos clientes.

---

<sup>12</sup> Tomado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibVirtual/Publicaciones/administracion/v05\\_n9/modelos\\_estrategias\\_3.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibVirtual/Publicaciones/administracion/v05_n9/modelos_estrategias_3.htm)

- 2) **Aumentar la participación en el mercado atrayendo los clientes de nuestra competencia;** para esto es necesario recurrir a factores como:
  - 2.1. Reducción en los precios actuales de los servicios
  - 2.2. Mejorar la calidad en los servicios (esto se logrará accionando la estrategia de **Excelencia Operativa**, diseñada anteriormente)
  - 2.3. Utilizando promociones adecuadas para las ventas (esto se aplicará como siguiente estrategia)
  
- 3) **Adquisición de mercados;** Esta es una opción que puede ser aplicada de dos maneras:
  - 3.1. Comprando una empresa competidora
  - 3.2. Creando una empresa conjunta (joint venture)
  
- 4) **Defendiendo nuestro mercado actual;** Para esto se procederá a:
  - 4.1. Reforzar las promociones de los servicios de saneamiento ambiental
  - 4.2. Reorientar a las ventas
  - 4.3. Mantener una estrategia de precio
  
- 5) **Reorganización del canal de distribución;** Para el caso de Bugs Out, se tratará de buscar nuevas alternativas de acercamiento de los servicios para con los clientes actuales y potenciales como: internet, publicidad directa, etc.

Segunda actividad: (b)

Toda actividad comercial conlleva cuatro elementos de negocio, estos son conocidos como Marketing MIX, Producto, Plaza, Precio y Promoción o comunicación, dentro de la

planeación de mercadeo es indispensable aplicar estrategias para cada elemento, y para Bugs Out, se definen de la siguiente manera: <sup>13</sup>

### **ESTRATEGIAS DE PRODUCTO:**

- Incluir nuevas características al servicio, nuevas fragancias, nuevas fórmulas, etc.
- Incluir nuevos atributos a los servicios
- Ampliar la línea de servicios, por ejemplo, tratamiento contra polillas en madera
- Incluir nuevos servicios para la atención al cliente, como seguimiento a los tratamientos contra las plagas, crear una guía de consejos para evitarlas.

### **ESTRATEGIAS DE PRECIO:**

- Considerar reducir el precio del servicio por temporadas
- Efectuar un análisis de precios de la competencia para ofrecer mejores alternativas
- Diseñar políticas crediticias para contratos continuos

### **ESTRATEGIAS PARA LA PLAZA O DISTRIBUCIÓN:**

- Diseñar un sistema de ventas y comunicación vía online
- Hacer uso de intermediarios de negocios excluyentes, medios de comunicación escrita, radio, etc.
- Distribución de papelería, trípticos, volantes, etc, de maneta intensiva

### **ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN:**

---

<sup>13</sup> Fuente: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

- Crear alianzas estratégicas con medios de comunicación por medio del intercambio de servicios
- Enviar material promocional sobre paquetes de servicios, por correo electrónico y casillero postal
- Participar en ferias promocionadas por la Cámara de Comercio y la Prefectura de Pichincha
- Ofrecer descuentos por continuidad en servicios por contrato a plazo fijo
- Ofrecer obsequios relacionados al giro del negocio, material promocional, por la utilización de los servicios

*Desarrollo de la tercera actividad: (c)*

Al momento de crear estrategias de ventas debemos tomar en cuenta la estructura de la empresa y su presupuesto, de acuerdo al organigrama el área comercial se desarrolla bajo la responsabilidad del Gerente Administrativo y su asistente, esta no es una estructura válida para desarrollar un mercado tal y como se desea en esta planificación, es sumamente indispensable la conformación de un equipo multidisciplinario de ventas. La contratación de personal dentro de las medianas y pequeñas empresas es algo que normalmente los empresarios desean evitar, pero en cumplimiento de procesos tan necesarios como el crecimiento de la organización dentro de su mercado para a ser algo inevitable.

Una vez que se haya conformado el equipo de ventas acorde a nuestras necesidades y expectativas debemos comenzar a desarrollar estrategias para el área, estas son:

- **Diseño de un paquete de comisiones por ventas e incentivos**
- **Diseñar un plan de control y seguimiento para las actividades comerciales;** dentro de este plan es importante efectuar las siguientes sub-actividades:



- ✚ Definir segmentos de canalización para ventas, o territorios para los ejecutivos de venta
- ✚ Establecer una política clara y práctica sobre ética profesional
- ✚ Definir metodologías para desarrollar los canales o plaza
- ✚ Establecer herramientas de control diario para verificar cumplimientos

**Efectuar una evaluación del desempeño constante:** La evaluación del desempeño de los vendedores es realmente un punto de partida o línea base para poder determinar las oportunidades de mejora, potencialización de habilidades y otros factores que determinan el éxito de un proceso comercial, para realizar tal evaluación se debe basar en dos criterios; los cuantitativos y los cualitativos. <sup>14</sup>

Los cuantitativos nacen en función de las actividades y los resultados, por ejemplo número de visitas realizadas diariamente y ventas cerradas semanales, a continuación se enumeran las medidas de salida cuantitativas que se deben aplicar a Bugs Out:

- ✚ Volumen de ventas por servicio, grupo de clientes y territorio.
- ✚ Volumen de venta como porcentaje de la cuota o potencial del territorio.
- ✚ Numero de pedidos de servicio.
- ✚ Eficacia en cierre de ventas.

---

<sup>14</sup> **Ernesto Montoya Castro**/ UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL SIMÓN RODRÍGUEZ / <http://www.monografias.com/trabajos51/estrategias-venta/estrategias-venta2.shtml>

Los criterios cualitativos para evaluar una gestión comercial efectiva serán los siguientes:

- ✚ Conocimiento de los productos, de las políticas de la compañía.
- ✚ Administración del tiempo y preparación de visitas.
- ✚ Citas preestablecidas o pre programadas.
- ✚ Aspecto personal.
- ✚ Calidad en asesoramiento técnico al cliente.

**Realizar una capacitación constante:** Siendo la venta el proceso de conexión entre el servicio y el cliente, todas las personas involucradas deben mantener una capacitación responsable que garantice el desarrollo tanto personal como profesional en el área.

**Alcance:** Las actividades que se ejecutarán para el cumplimiento de esta segunda estrategia son relacionadas a toda la empresa bajo la responsabilidad de la Gerencia Administrativa.

**Objetivo 2** Mantener un nivel de satisfacción de nuestros clientes en un segmento entre el 80 y 100% garantizando así nuestra permanencia en el mercado paralelamente a nuestro crecimiento

Líneas de acción:

- a) Diagnóstico general
- b) Definir las actividades claves relacionadas al seguimiento de servicio al cliente y desarrollo del servicio

Primera actividad: (a)

Para poder diseñar un modelo efectivo es importante analizar las razones por las que debería funcionar este proceso, cómo se lo debe realizar, cuando, cuánto costará, etc., es decir efectuar un diagnóstico completo. Para cumplir este propósito podemos utilizar el modelo de 5W y 2H:

### WHAT-¿QUÉ?

1. ¿Qué se hace ahora?	Se trabaja bajo solicitudes de servicio posterior a la venta
2. ¿Qué debería hacerse?	Un monitoreo constante de satisfacción
3. ¿Qué otra cosa podría hacerse?	Un seguimiento a los planes operativos
4. ¿Qué otra cosa deberá hacerse?	Crear políticas de servicio al cliente

### WHY-¿POR QUÉ?

¿Por qué se hace actualmente de esa manera?	Por falta de conocimientos técnicos
¿Por qué seguir haciéndolo?	No es necesario
¿Por qué hacerlo en ese lugar?	N/A
¿Por qué hacerlo en ese momento?	N/A
¿Por qué hacerlo de esa manera?	N/A

**WHO-¿QUÉN?**

¿Quién lo hace?	<b>La gerencia administrativa</b>
¿Quién estará haciéndolo?	El Gerente Administrativo
¿Quién otro podrá hacerlo?	Asistente Administrativa/o
¿Quién otro debería estar haciéndolo?	Asistente operativo

**WHERE-¿DÓNDE?**

¿Dónde se está haciendo?	<b>No se ejecuta acciones de monitoreo</b>
¿Dónde se hará?	En el departamento Administrativo
¿Dónde deberá hacerse?	En el departamento Administrativo
¿En qué otro lugar podrá hacerse?	En las oficinas de nuestros clientes
¿En qué otro lugar deberá hacerse?	En las oficinas de nuestros clientes

**WHEN-¿CUÁNDO?**

¿Cuándo se hace?	<b>Diariamente</b>
¿Cuándo estará hecho?	Reportes semanales de cumplimiento
¿Cuándo deberá hacerse?	Inmediatamente

¿En qué otra ocasión podrá hacerse?	N/A
¿En qué otra ocasión deberá hacerse?	N/A

### HOW-¿CÓMO?

¿Cómo se lo hace actualmente?	Informalmente
¿Cómo se hará?	Bajo una estructura adecuada
¿Cómo deberá hacerse?	Con lineamientos claros
¿Cómo se podrá usar este método en otras tareas?	N/A
¿Cómo podrá hacerse de otro modo?	N/A

### HOW MUCH-¿CUÁNTO?

Análisis de costos: la implementación de esta unidad y su funcionalidad estará a cargo de un asistente administrativo y servicio al cliente, la remuneración dependerá de las políticas salariales de la empresa y de la capacidad de pago según su presupuesto anual

#### Segunda actividad: (b)

Para poder definir los procedimientos que debe seguir la empresa al efectuar monitoreos constantes sobre las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales, así como también realizar seguimientos sobre la continuidad de los servicios, es importante en primer lugar definir una sistematización para la unidad de servicio, esta estructura está conformada por la siguiente secuencia:

- I. Definir el propósito del proceso:** Al hablar de excelencia en servicio estamos relacionando las expectativas y necesidades de nuestros clientes en post de satisfacción de las mismas, por tal razón para Bugs Out es prioridad crear valor agregado, el propósito de la creación de la unidad de servicio al cliente y sus actividades estará encaminado básicamente hacia tres aspectos, el primero, monitorear la satisfacción de nuestros clientes para mejorar continuamente, el segundo, efectuar seguimiento hacia la operatividad en los servicios, verificar que se hagan bien las cosas y preocuparnos por seguir desarrollando negocios correlacionados y el tercero apoyar al área comercial mediante actividades de tele marketing.
- II. Diseñar metas específicas que sean medibles y estén encaminados al cumplimiento del objetivo estratégico:** A pesar de que el objetivo estratégico relacionado es muy claro, es necesario especificar y definir las tareas o actividades que guiarán su cumplimiento, proponer elementos claves o factores críticos de éxito, asignar responsables, plazos, recursos y herramientas de medición.
- III. Estructurar una sistematización con los elementos claves:** Para poder trabajar de una manera clara y sencilla, se ha diseñado el siguiente formato, donde se conjugan las actividades principales de la unidad y otros factores que son fruto del análisis efectuado en la actividad anterior:

Actividad	Responsable	Plazo	Recursos	Resultado esperado (producto)	Forma de medir
Monitoreo sobre la satisfacción del cliente	Asistente Administrativo	Actividad mensual	Hardware Software	Variable de satisfacción del cliente	Encuestas de satisfacción al cliente

			Suministros Movilización Teléfono		
Seguimiento sobre la operatividad	Asistente operativo	Diaria / semanal	Hardware Software Suministros Movilización Teléfono	Variable de productividad	Informe técnico de seguimiento a la productividad
Atención al cliente	Asistente administrativo	Diaria	Hardware Software Suministros Teléfono	Servicio al cliente efectivo	Informe de bitácora de clientes
Tele marketing	Asistente administrativo	Diaria	Hardware Software Suministros Teléfono	Comunicación de ofertas y ventas indirectas.	Control de gestiones diarias

#### IV. Ejecutar las tareas

- V. Medir los resultados:** Para ejecutar esta tarea es importante en primer lugar definir las encuestas de satisfacción al cliente, para esto se proponen los siguientes criterios:

<b>1</b>	<b>Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a:</b>
	Calidad de servicio
	Continuidad de servicio
	Tiempos de respuesta para soluciones emergentes
	Cumplimiento de fechas para las operaciones
	Cumplimiento en cuanto a inspecciones
	Tiempos de espera
<b>2</b>	<b>Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a nuestro personal en relación a:</b>
	Presentación
	Disposición y buen trato
	Actitud
	Consejos técnicos
	Claridad al brindar información
	¿Las consultas han sido atendidas siempre con rapidez?
	Puntualidad



<b>3</b>	<b>Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto a otros aspectos tales como:</b>
	¿Facturación / los valores siempre son los correctos?
	Precio
	Proximidad a nuestras instalaciones
	Atención telefónica
<b>4</b>	<b>Atributos del servicio y los productos utilizados</b>
	¿Los insecticidas son efectivos?
	¿Los desinfectantes ambientales cumplen su función?
	¿Los aromas de los productos son agradables?
	¿Los venenos raticidas han contribuido con el exterminio de su plaga?
	¿El trabajo operativo suele marchar con fluidez y de acuerdo a lo planificado?

En segundo lugar debemos definir un modelo para control de gestiones diarias, para lo cual se define el siguiente:

Fecha de acción	Cliente / código	Descripción de la gestión realizada	Contactos de la empresa	Actividad de seguimiento	Fecha de la próxima gestión	Observaciones
-----------------	------------------	-------------------------------------	-------------------------	--------------------------	-----------------------------	---------------

### 3.8. INTEGRACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

### **3.9. FUSIÓN DE INDICADORES EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Al culminar la descripción general de los planes de acción propuestos estamos en la capacidad de integrar los indicadores de cada actividad principal, como podemos apreciar en la sistematización existen varios indicadores que no constan en el CMI que a continuación se muestra, esto es debido a que como lo hemos reiterado en algunas ocasiones existen actividades que no generan valor y otras que sí lo hacen, la tarea consiste en priorizar, no debemos incluir todos los indicadores posibles dentro del BSC, esto obstaculizaría la visión para realizar análisis, y sería una pérdida de tiempo seguro. Por cada objetivo se establecieron las guías de acción sobre los programas, cada indicador contiene una fórmula para medir la variable, y se basa en una unidad de medida relativa, es necesario colocar el código del indicador y su procedencia.

Es importante recalcar que el tema central es el diseño del plan estratégico, definir la estrategia y el camino que la empresa debe seguir para alcanzar el éxito deseado, el desarrollo de las actividades planteadas son potestad de la decisión que la compañía y su directiva adopte. Cada actividad contiene varios elementos de juicio provenientes del análisis de la información que la empresa o el especialista pueda obtener, algunas actividades están relacionadas con otras o generan productos continuos que pueden transformarse en entradas de otros planes, especialmente en el área de Marketing.

Con el Cuadro de Mando Integral podemos monitorear cada actividad estratégica para verificar el avance al cumplimiento de nuestras metas y poder corregir posibles desviaciones a tiempo, existe flexibilidad en el desarrollo de las mismas, sin embargo la filosofía planteada en la guía estratégica es continua y se alimenta del compromiso de todos los miembros de la organización, el trabajo diario y la disciplina, esas son las bases fundamentales de éxito.

A continuación se muestra el resultado plasmado en el modelo de CMI propuesto para la empresa "Bugs Out":

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES:**

- 1) La aplicación de un plan estratégico garantiza en cualquier organización gran parte de su éxito, al efectuar el análisis correspondiente dentro de Bugs Out, se determinó que la mayoría de problemas provenían de la falta sobre la construcción de un horizonte, un direccionamiento que guíe el funcionamiento tanto táctico como operativo.
- 2) El modelo de PEA (Planificación estratégica aplicada) contribuyo de manera sustancial al diseño de una estructura adecuada a nuestros propósitos, el desarrollo de herramientas de diagnóstico y análisis especializado nos brindo la información necesaria para tomar decisiones estratégicas válidas en su aplicación y desarrollo.
- 3) El desarrollo del proyecto, especialmente en la etapa investigativa, debe realizarse siempre en consenso y con la participación de todos los interesados en cada proceso, esta es una actividad que debe practicársela independientemente del nivel de responsabilidad en la empresa, ya que es importante considerar la fluidez en cada etapa, fomentar la iniciativa, motivar a las personas y crear compromiso entre los integrantes para con la organización.
- 4) Existieron ciertas limitantes al momento de realizar los análisis técnicos, especialmente para crear las líneas base de partida previa la implementación de los planes de acción, la mayor parte de información requerida fue construida en base a datos de registro como: evaluaciones de desempeño generales, centros de costo, facturación, etc.

- 5) El complemento sobre el análisis interno y externo normalmente se lo realiza enlistando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas, sin embargo se optó por conformar una matriz de priorización con toda esa información con el objetivo de tomar las decisiones mas acertadas en base a ciertos criterios lógicos, esto sirvió para definir la estrategia global de la organización, que se ve plasmada en el mapa estratégico, la elaboración de la misma no se la realizó únicamente mediante mesas de discusión como usualmente se suele aplicar, este método fue mucho más efectivo y se considera como el camino ideal para conseguir la estrategia.
- 6) Los dos puntos más importantes que fueron considerados como oportunidades de mejora fueron: las actividades operativas y su desempeño, y el área comercial, para cada competencia se instaló una estrategia adecuada así como también un plan de acción.
- 7) Durante la investigación se determinó la necesidad de aplicar una estrategia de Excelencia Operativa, misma que se diseñó con el apoyo de líneas estratégicas de acción estas fueron; potencialización de las habilidades del personal y reestructuración sistemática de procesos bajo el modelo SAMME, estas tácticas garantizarán el perfeccionamiento operativo de la organización en un futuro cercano.
- 8) De igual manera tomando en cuenta que el cliente es la razón fundamental sobre la existencia del negocio, se definió una estrategia de intimidad hacia el cliente, para lo cual se analizó y reestructuró el target de mercado, se definió una estrategia de mercado, se diseñaron actividades de mejora enfocándonos en las cuatro bases de todo negocio, producto, plaza, precio y promoción o comunicación, adicional a esto y para complementar se estableció una unidad de servicio al cliente, que tendrá por objetivo efectuar el seguimiento correspondiente sobre las necesidades y expectativas de nuestros clientes actuales y potenciales,

así como otro tipo de funciones que lograrán incrementar nuestros ingresos y mantener clientes satisfechos.

- 9) Con los elementos señalados en el punto anterior se tendrá una base sólida para seguir creciendo dentro del mercado, creando objetivos comerciales reales y alcanzables bajo un equipo multidisciplinario de ventas, además se efectuarán controles exhaustivos para guiar el cumplimiento de las metas asignadas y se capacitará continuamente al área comercial.
- 10) Al desarrollar un proyecto estratégico con las características planteadas en este documento, la organización estará en condiciones de poder llegar a certificar normas de calidad, especialmente en relación al área operativa, guiándose en la aplicación de la mejora continua, ya que contendrá la base para definir política de calidad así como sus objetivos.
- 11) El proyecto de planeación estratégica es el resultado de un estudio técnico y especializado que garantizará ubicar a la empresa hacia el norte y pondrá en ejecución las tácticas esenciales en búsqueda de la perfección.
- 12) Ejecutar las actividades propuestas dentro de la empresa sin realizar inversiones considerables se convierte sin duda alguna en una estrategia efectiva, y es justamente de esto de lo que nos habla la planeación estratégica aplicada, la mayoría de empresas que no definen su estrategia invierten grandes sumas de dinero para tratar de alcanzar objetivos creados sin base sustentable, esta es la gran diferencia existente.

## **RECOMENDACIONES**

- 1) Se recomienda vigilar el desarrollo de cada actividad propuesta en el plan, efectuar el seguimiento continuo y monitorear el cumplimiento de las metas propuestas, revisar los resultados durante y posterior a la ejecución de las acciones.

- 2) Es importante recomendar que el ciclo de mejora continua (P-D-C-A) debe ser tomado muy en cuenta con el objetivo de mantener una verdadera filosofía administrativa enfocada hacia la calidad en los servicios.
- 3) El valor agregado de todo servicio es la atención al cliente, por lo que se invita igualmente a seguir desarrollando procesos investigativos para conocer el comportamiento sobre los niveles de satisfacción del cliente y las necesidades crecientes en el mercado, ya que investigaciones a nivel mundial indican que la publicidad más valiosa y menos costosa es la proveniente de un cliente satisfecho.
- 4) Potencializar las habilidades del personal existente es sumamente importante pero más aún es mantenerlas satisfechas, crear un ambiente laboral propicio y cubrir sus necesidades operativas con los recursos necesarios, por lo que se recomienda revisar periódicamente el sistema de incentivos del personal.
- 5) Se recomienda efectuar una revisión paulatina de los procesos, verificar cada actividad, corregir las posibles desviaciones que puedan presentarse en el futuro, recordemos que mientras las organizaciones van creciendo, crecen de igual manera sus necesidades de mejora.
- 6) De igual manera se recomienda realizar las evaluaciones del desempeño por lo menos dos veces al año, con el objetivo de verificar la efectividad en el accionar.
- 7) Otra recomendación sugiere el seguimiento sobre los resultados en el sistema de ventas y mercadeo, revisar los presupuestos asignados o destinados para el desarrollo del mercado. Es notorio que en la mayoría de empresas pequeñas el presupuesto no contiene un gran porcentaje de asignación para este tipo de actividades, sin embargo la fuerza de ventas se apoya en las estrategias relacionadas.

- 8) Se recomienda efectuar una revisión y comparación de los equipos y materiales de trabajo con la tecnología actual, a pesar de que la maquinaria cumple su función para cada actividad es necesario verificar si es lo más adecuado para el cliente y la organización.
- 9) También se recomienda diseñar un proceso para calificar y seleccionar a los proveedores, esto es importante desde el punto de vista de costos, mantener buenas relaciones con los proveedores así como obtener materia prima de calidad a precio justo, la empresa puede crear una base de alternativas.
- 10) Dentro del proceso de la ejecución de la PEA, (Planificación estratégica aplicada), se toman en cuenta a los grupos de interés, desde el punto de vista profesional y por la experiencia adquirida se recomienda efectuar un análisis constante de estos, definir sus necesidades, los factores positivos y negativos, puede afectar la consecución de las aspiraciones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

KAPLAN, Robert S. (2005), La organización focalizada en la estrategia; 2001, Gestión 2000, (Barcelona-España).

GOODSTEIN Leonard, NOLAN Timothy, PFEIFFER J. William. (1998); Planeación estratégica aplicada; Corporyght 1998, Mc. Graw Hill (Santa fe de Bogotá-Colombia)

RICO, Roberto Rubén. (2001); Calidad Estratégica Total; 2001, Machi Grupo Editor, (Buenos Aires-Argentina)

FRANKLIN, Enrique Benjamín. (2007), Auditoria administrativa; 2007, Pearson Educación de México SA de CV, (México)

AGURTO, Patricio (2009), Guía didáctica del modulo La planificación Empresarial; Editorial de la UTPL, (Loja-Ecuador)

MARTINEZ, Pablo (2008), Guía didáctica del modulo Introducción al diseño de indicadores; Editorial de la UTPL, (Loja-Ecuador)

Direcciones de internet:

[www.cuadrodemando.unizar.es](http://www.cuadrodemando.unizar.es)

[www.geocities.com](http://www.geocities.com)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

[www.google.com](http://www.google.com)

[www.bscworld.com](http://www.bscworld.com)

[www.planificacionestrategica.com](http://www.planificacionestrategica.com)