

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ANÁLISIS DEL PLAN ESTRATÉGICO MEDIANTE LA
METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD EN
CONSULTORES EN RENTABILIDAD DURANTE EL SEGUNDO
SEMESTRE DE 2018.**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GERENCIA**

STEPHANIE DYANNA FERNÁNDEZ LUNA

TUTOR: LIC. FERNANDO NAVARRETE ANGULO

SEDE CENTRAL

DICIEMBRE, 2018

Contenidos

Dedicatoria y Agradecimiento	10
Dedicatoria	10
Agradecimiento	10
Resumen Ejecutivo	11
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	13
Planteamiento del Problema de la Investigación	13
Objetivos de la Investigación	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos	16
Justificación de la Investigación	16
Antecedentes de la Investigación	18
Proyecciones de la Investigación	22
CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL	24
Administración	24
Definición	24
Funciones de la administración	25
Planear	26
Organizar	26
Dirigir	27
Controlar	27
Planificación estratégica	28
Misión	30
Visión	30
Valores	31
Análisis FODA	31
Fortalezas	32
Oportunidades	32
Debilidades	32
Amenazas	33
Propuesta de valor	33

La estrategia del Océano Azul	33
Enfoque de la estrategia del Océano Azul	34
Principios para desarrollar una estrategia de Océano Azul.	34
Innovación con valor.	35
Herramientas para analizar curvas de valor	36
Pasos para visualizar una estrategia	38
Objetivos estratégicos	39
Indicadores de desempeño	40
Metas	42
Proyectos y acciones (iniciativas estratégicas).....	43
Análisis de riesgos.....	44
Elementos fundamentales del riesgo.	45
Tipos de riesgos	49
Matriz del riesgo	50
Organización	51
Tipos de organizaciones	53
Organizaciones según sus fines.	53
Organizaciones según su formalidad.	53
Organizaciones según su grado de centralización.	54
Metodología Balanced Scorecard	55
Mapas estratégicos	58
Cuadro de mando integral	59
Perspectiva financiera	59
Perspectiva del cliente	60
Perspectiva de los procesos internos.....	61
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	62
Consultores en Rentabilidad	63
Misión.....	63
Visión para el 2020	64
Valores	64
Diferenciadores	64
Estructura organizacional.....	65

FODA	65
Principales problemas de Consultores en Rentabilidad.	66
Competencia en consultoría.....	66
Clientes	67
Competencia	69
Metodología para implementar el balanced scorecard	69
¿Qué mide Consultores en Rentabilidad?	70
Perspectiva financiera	70
Perspectiva clientes	71
Perspectiva procesos internos.....	72
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	73
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	75
Enfoque de la Investigación.....	75
Diseño de la investigación	75
Fuentes de Información de la Investigación	77
Muestra	77
Fuentes de información	77
Fuentes primarias	77
Fuentes secundarias	78
Unidades de Análisis de la Investigación	78
Plan Estratégico	78
Requerimientos.....	78
Relación vertical y horizontal	79
Instrumentos Utilizados en la Investigación	79
Cuestionario	79
Entrevista.....	79
Proceso para la Recolección y Análisis de Datos de la Investigación	80
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	82
Unidad de análisis 1: Plan Estratégico	83
Categoría 1: servicios de Consultores en Rentabilidad	84
Descripción	84
Análisis	85

Categoría 2: misión	86
Descripción	86
Análisis	87
Categoría 3: visión	88
Descripción	88
Análisis	88
Categoría 4: valores.....	89
Descripción	89
Análisis	90
Categoría 5: propuesta de valor.....	90
Descripción	90
Análisis	91
Categoría 6: objetivos.....	91
Descripción	91
Análisis	92
Categoría 7: FODA	93
Descripción	93
Análisis	93
Categoría 8: indicadores	94
Descripción	94
Análisis	95
Categoría 9: revisión periódica	95
Descripción	95
Análisis	96
Categoría 10: Claridad	96
Descripción	96
Análisis	97
Unidad de análisis 2: Requerimientos.....	97
Categoría 1: Balanced Scorecard	99
Descripción	99
Análisis	99
Categoría 2: Amplio uso	100

Descripción	100
Análisis	100
Categoría 3: seguimiento.....	101
Descripción	101
Análisis	101
Categoría 4: monitoreo de indicadores.....	102
Descripción	102
Análisis	102
Categoría 5: capacitación del personal.....	103
Descripción	103
Análisis	103
Categoría 6: reuniones de revisión de estrategia.....	104
Descripción	104
Análisis	105
Categoría 7: procesos documentados	105
Descripción	105
Análisis	106
Categoría 8: estudio de mercado	106
Descripción	106
Análisis	107
Categoría 9: cumplimiento del plan	107
Descripción	107
Análisis	108
Unidad de análisis 3: Relación vertical y horizontal	109
Categoría 1: mapa estratégico	110
Descripción	110
Análisis	110
Categoría 2: relación vertical	111
Descripción	111
Análisis	112
Categoría 3: relación horizontal	112
Descripción	112

Análisis	113
Categoría 4: iniciativas estratégicas y proyectos	113
Descripción	113
Análisis	114
Categoría 5: análisis de riesgos	114
Descripción	114
Análisis	114
Categoría 6: toma de decisiones	115
Descripción	115
Análisis	115
CAPÍTULO V: COCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	117
Conclusiones de la Investigación	117
Recomendaciones de la Investigación	121
REFERENCIAS	129
APÉNDICES	130
Apéndice 1. Cuestionario	130

Tablas

Tabla 1. Tipos de indicadores de desempeño	40
Tabla 2. Objetivos, indicadores y unidades de medida de la perspectiva financiera de Consultores en Rentabilidad	71
Tabla 3. Objetivos, indicadores y unidades de medida de la perspectiva clientes de Consultores en Rentabilidad	72
Tabla 4. Objetivos, indicadores y unidades de medida de la perspectiva de procesos internos de Consultores en Rentabilidad	72
Tabla 5. Objetivos, indicadores y unidades de medida de la perspectiva de aprendizaje crecimiento de Consultores en Rentabilidad	73
Tabla 6. Unidades y categorías de análisis	82

Figuras

Figura 1. Tiempo dedicado al desempeño de funciones administrativas.....	25
Figura 2. La búsqueda simultánea de la diferenciación y el bajo costo.....	35
Figura 3. Esquema de las cuatro acciones.....	36
Figura 4. Ejemplo de un canvas estratégico.....	38
Figura 5. Relación entre objetivos estratégicos, proyectos y acciones estratégicas	44
Figura 6. Elementos fundamentales del riesgo.	46
Figura 7. Matriz de Riesgo.....	51
Figura 8. Triada Empresarial	52
Figura 9. Esquema que identifica las barreras para la ejecución de la estrategia.	56
Figura 10. Relación piramidal de Misión, Valores, Visión, Estrategia, Mapa Estratégico, Cuadro de Mando Integral, Iniciativas Estratégicas y Objetivos Personales.	57
Figura 11. Plantilla para guiar la construcción de un mapa estratégico.....	58
Figura 12. Metodología de Consultores en Rentabilidad para implementar el Balanced Scorecard	69
Figura 13. ¿Qué mide Consultores en Rentabilidad?.....	70
Figura 14. Servicios de Consultores en Rentabilidad.	85

Dedicatoria y Agradecimiento

Dedicatoria

Esta investigación se la dedico a Dios, que fue un pilar fundamental en todo el proceso que conlleva la carrera, me ha dado fuerza, voluntad y sobre todo mucha paciencia, su apoyo incondicional me ha ayudado a crecer como persona y como profesional.

Agradecimiento

Agradezco a mi madre, quien ha estado incondicionalmente en todo el proceso de mi crecimiento profesional, también agradezco a todas las personas que de una u otra manera estuvieron presente en mi carrera, tanto laboral, profesional y familiar. También agradezco a mis compañeros de carrera, ya que fueron un apoyo en las horas de cansancio y lucha vividos en el proceso.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación nace de la importancia de implementar un plan estratégico en las empresas, ya que ayuda a los directivos a que plasmen la dirección que quieren dar a la empresa y la manera en que se va a transmitir este plan a toda la organización para alcanzar los diversos objetivos. En este caso se toma como referencia la metodología Balanced Scorecard porque permite que todos los colaboradores de la empresa, mediante el mapa estratégico establecido por la organización, ubiquen en dónde está impactando el trabajo que realizan diariamente.

Esta investigación pretende identificar por medio de entrevistas, el adecuado manejo del plan estratégico de una empresa pyme Nacional, analizando el plan estratégico con el que cuentan actualmente e identificando puntos de mejora dentro de este, con el fin de que la empresa pueda medir y tener un panorama claro de su estado actual en el mercado costarricense. En esta investigación se mostrará información sobre conceptos, para que, teniendo una idea clara del tema en estudio, se puedan brindar recomendaciones a la empresa.

Luego del análisis de la empresa, se logró concluir que esta cuenta con carencias en la adopción de su plan estratégico, el plan no tiene información reciente, además de que no se realiza la revisión de este plan. Es importante que la empresa cumpla con los requerimientos para la adopción de la metodología Balanced Scorecard. Entre los aspectos que mencionan los colaboradores están: la falta de procesos que aseguren el cumplimiento del plan, cumplimiento de objetivos, poco conocimiento del mercado, incumplimiento de la gestión del conocimiento, no hay revisiones periódicas, entre otras.

La recomendación principal es que se elaboren objetivos, indicadores, acciones y proyectos, actualizar la información actual y darle un seguimiento a este, con el fin de poder realizar análisis horizontales y verticales en su mapa estratégico. Con el tiempo y con la correcta implementación

del plan, los resultados y la consecución de las metas deben tener una mejora en cada una de las mediciones. Con esta metodología se logrará evaluar el desempeño de los colaboradores, identificando errores de gestión y con esto poder mejorar y corregir las acciones, incluso, si es necesario, redefinir la estrategia para poder alcanzar las metas definidas por la empresa.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema de la Investigación

El problema que se plantea en esta investigación, es de la efectividad de la planeación estratégica, utilizando la metodología del Balanced Scorecard en Consultores en Rentabilidad, que es una pyme del sector servicios de Costa Rica. Es común que las pymes y particularmente las de servicios, operen sin ninguna planeación estratégica explícita, basándose únicamente en una estrategia intuitiva implícita en la mente de los dueños o gerentes.

En el caso de la empresa que se analiza, Consultores en Rentabilidad, el dueño trabaja en la misma y es el principal dador de los servicios, situación que es muy común en este tipo de pequeñas empresas. También es un factor común de estas organizaciones que no tengan una junta directiva o concejo que revise desde un punto de vista estratégico las decisiones de los dueños, gerentes y a la vez ejecutores.

De acuerdo con Marcelo Lebendiker, presidente de Parque TEC, en un estudio denominado Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Reporte Nacional de Costa Rica 2012: La Situación del Emprendimiento en Costa Rica, la tasa de mortalidad de emprendimientos en los primeros tres años de vida es del orden del 80%. La falta de planeación estratégica recién mencionada, puede ser uno de los factores que contribuyen a la alta mortalidad de este tipo de empresas.

Los últimos gobiernos de Costa Rica, en sus Planes Nacionales de Desarrollo, han mencionado las PYMES como una de las principales soluciones para disminuir el desempleo en nuestro país, lo que, unido a la baja tasa de supervivencia de este tipo de empresas, justifica la utilidad de la presente investigación. Es por esto que esta investigación espera agregar nuevas ideas sobre cómo implementar un plan estratégico con una PYME de servicios costarricense.

Se decidió por una pyme de consultoría en el sector servicios, ya que la mayor parte de las investigaciones sobre pymes en este país, se han centrado en emprendimientos de tipo manufacturero artesanal. Es también relevante mencionar que la estructura de las empresas de consultoría gerencial en Costa Rica está formada por empresas consultoras, que son franquicias como Pricewaterhouse Coopers, Deloitte, KPMG, Ernst and Young, que utilizan metodologías importadas que son la base de los servicios que prestan.

Es también conveniente hacer notar que las mencionadas empresas, franquicias de compañías internacionales, tienen como principal negocio la auditoría externa y esto les proporciona una ventaja competitiva muy significativa, por la que obtienen un porcentaje muy alto de este tipo de oportunidades. Las PYMES de consultoría que han permanecido en Costa Rica son muy pocas, ya que su fundador las ve como una manera de generar ingresos mientras consigue un trabajo

Por otro lado, las pymes se enfrentan a las grandes empresas consultoras ya mencionadas, que basadas en su práctica de auditores, utilizan la misma para vender los servicios de su área de consultoría. El hecho de que no tengan una planeación estratégica bien definida y un monitoreo de los resultados en varias perspectivas, puede ser una de las razones por las que este tipo de empresas no permanecen y, este trabajo se enfoca en analizar como la planeación estratégica puede mejorar el desempeño y supervivencia de una empresa consultora pequeña.

Actualmente se dan constantes cambios en las organizaciones; los clientes, sus necesidades, el constante aumento en la competencia y la globalización, es por esto que se toma la decisión de implementar la metodología “Balanced Scorecard” de Robert Kaplan y David Norton, con esta metodología se generan indicadores que conciben señales acertadas que permiten actuar a tiempo y corregir acciones no tan factibles en la organización.

La planificación estratégica es fundamental para que directivos y colaboradores que forman parte de la empresa tengan claro si es posible alcanzar los objetivos establecidos y cómo se llega a estos, ya sea a corto, mediano o largo plazo, las empresas invierten esfuerzo y dinero en recursos, es por esto que saber cómo se manejan estas inversiones es clave para alcanzar las metas establecidas; de lo que se trata es de aprovechar y optimizar todos los recursos con los que cuenta la empresa para llegar al objetivo estimado, para esto se planearán una serie de acciones con las que se podrá cumplir con lo esperado.

Algunas de las principales ventajas de realizar la planeación estratégica es que permite una reducción de la incertidumbre y minimiza los riesgos, esto porque analiza la situación actual de la empresa y los posibles sucesos futuros, adicional a esto la planeación estratégica genera la identificación de los colaboradores de la empresa con los objetivos y su cumplimiento. La planeación es una herramienta la cual permite organizar recursos, coordinar tareas o actividades, y para controlar y evaluar resultados (al permitir comparar los resultados obtenidos con los planificados).

La metodología Balanced Scorecard es la metodología que ayuda a lograr un balance integrado del avance, crecimiento, productividad y competitividad de una organización y que proporciona la información necesaria para definir la dirección que deberá seguir la compañía en el futuro. Una vez descrito lo anterior se hace necesario establecer la pregunta a la cual se busca dar respuesta a la presente investigación, la cual queda delimitada de la siguiente forma:

¿Cómo debe ser el plan estratégico en Consultores en Rentabilidad mediante la metodología Balance Scorecard durante el segundo semestre del 2018?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

Análisis del plan estratégico mediante la metodología Balanced Scorecard en Consultores en Rentabilidad durante el segundo semestre de 2018.

Objetivos específicos

Diagnosticar la situación actual del plan estratégico de Consultores en Rentabilidad durante el segundo semestre de 2018.

Identificar los requerimientos para la planeación estratégica mediante la metodología Balanced Scorecard en Consultores en Rentabilidad.

Determinar la relación vertical entre objetivos en la metodología del Balanced Scorecard y la relación horizontal entre objetivos e iniciativas estratégicas de Consultores en Rentabilidad.

Justificación de la Investigación

El desarrollo de un país depende en gran parte del éxito que logren las empresas privadas, esto porque contribuyen con servicios y productos, exportaciones, utilidades, innovación constante, generación de empleo y generan impuestos al Estado. Para el logro del éxito en las empresas privadas, son vitales factores como la calidad de la planeación estratégica y el monitoreo de los resultados. Según Kaplan y Norton (2004, p.31), el estudio realizado a más de 300 empresas públicas y privadas durante doce años, indica que los resultados que tienen las empresas han mejorado, después de implementar el “Balanced Scorecard”.

Kaplan et al. (2004, p. 34) citan el estudio realizado por Bain & Company, este habla de la historia económica de 1988 a 1998 de grandes empresas en EE.UU, Australia, Reino Unido, Francia, Alemania, Italia y Japón, se muestra que cerca del 90 % de ellas no lograron sus metas de crecimiento, debido principalmente a que no tuvieron éxito en implementar sus estrategias. El “Balanced Scorecard” se enfoca en mejorar la implementación de la estrategia para lograr resultados.

En el sector privado costarricense, los cambios constantes en las organizaciones, los clientes, la globalización y el ingreso de nueva competencia internacional, hacen de importancia implementar planes estratégicos bajo metodologías contemporáneas como el “Balanced Scorecard”, ya que analizan además de los indicadores financieros, perspectivas que miden al cliente, los procesos internos y el capital humano, organizacional e informático; esto genera señales oportunas que permiten actuar a tiempo y corregir la dirección a seguir en las empresas.

Es importante en toda organización implementar un plan estratégico mediante una metodología sencilla y comprensible a todo nivel, que permita el control y la toma de decisiones oportunas y esto se logra con la metodología “Balanced Scorecard”. La mayoría de las Pymes viven sumergidas en el cumplimiento de sus objetivos financieros de corto plazo, ya que su mayor objetivo es terminar el mes con utilidades, es por esto que se dificulta para los líderes planear el futuro de su empresa, si pasan la mayor parte del tiempo “apagando fuegos”.

En general, se tiende a descuidar aspectos como el capital humano, cultura y capital informático, aspectos que son fundamentales como base para el logro de los procesos y las utilidades conforme la metodología “Balanced Scorecard”. Los beneficios de utilizar esta metodología pueden ser tan significativos para pymes como para grandes multinacionales, ya que permite a los líderes monitorear fácilmente el desempeño de toda la compañía en tiempo real, permitiendo tomar acciones correctivas en los momentos idóneos, en lugar de esperar a que los deterioros se reflejen en los indicadores financieros para después tomar acción.

La metodología del Balanced Scorecard utiliza un enfoque de cuatro perspectivas para evaluar el negocio, esto a diferencia del enfoque tradicional, que se concentra en los bienes tangibles y financieros de la empresa. Al incorporar las cuatro perspectivas, se brinda un marco para la traducción de los objetivos estratégicos en indicadores de desempeño, midiendo y retroalimentando el desempeño de la estrategia que se está implementado y las iniciativas estratégicas diseñadas para ejecutar el plan.

Las pymes requieren menos cantidad de información para llevar a cabo sus operaciones y evaluar su desempeño, sin embargo, el valor que tiene esta información y su efectiva comunicación a lo largo de la pequeña empresa, es esencial para su éxito. La metodología permite que las empresas se autoevalúen objetivamente y desarrollen estrategias más escuetas y sólidas para lograr posicionarse entre sus competidores. Las empresas, incluidas las empresas deben tener en mente que su objetivo principal debe ser el de administrar su desempeño para lograr mayores beneficios.

Antecedentes de la Investigación

El tema de pymes ha sido tratado muchas veces, pero hay pocas investigaciones sobre el uso del Balanced Scorecard en Costa Rica y no se encontró en las fuentes investigadas, una investigación sobre el análisis del plan estratégico mediante la metodología Balanced Scorecard en una empresa pyme de servicios, lo que representa un tema novedoso. El que sea en una empresa consultora lo hace más específico, sobre todo considerando que en Costa Rica las pymes de consultoría gerencial son una buena alternativa profesionales de administración e ingeniería, ya que requieren de menor capital de trabajo que otro tipo de empresas.

La empresa que se analiza tiene 30 años en el mercado costarricense y ha trabajado en doce países y cuenta con un plan estratégico explícito, con su marco estratégico como misión, visión, valores y propuesta de valor, sin embargo, su socio director está en el proceso de utilizarlo de una

manera más formal. El socio director continúa viendo la empresa como una manera de tener un ingreso que le permita vivir de una manera holgada, pero no lo plantea como un generador de riqueza y de gran cantidad de empleos.

La empresa Consultores en Rentabilidad en la cual se basa esta investigación, tiene como propósito contribuir con el mejoramiento del desempeño y la rentabilidad de sus clientes, creando ventajas competitivas sostenibles por medio de metodologías y herramientas gerenciales de avanzado nivel tecnológico. Sin embargo, sus principales productos son planeación estratégica y operativa, mejoría de procesos y organización y costeo.

Se puede notar que la empresa se dedica a un segmento específico de la gerencia y evita involucrarse en temas que no sean de estas especialidades. Consultores en Rentabilidad presenta como propuesta comercial una solución completa para mejoría de desempeño que incluye capacitación, implementación y software. El software es adquirido de empresas de clase mundial, por lo que no se programa en la misma.

Al investigar el tema de estudio, se localizan a nivel internacional las obras de Robert Kaplan y David Norton, responsables de la creación de la metodología Balanced Scorecard. En 1992, Robert Kaplan y David Norton, entonces Presidente de Nolan Norton, escriben el artículo “The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance” Harvard Business Review (January-February 1992), en el cual proponen una nueva metodología para la implementación del plan estratégico, llamada “Balanced Scorecard”.

En su libro “The Balanced Scorecard” (2002), Robert Kaplan y David Norton, indican que hasta ese momento no existía organización que implementara el Cuadro de Mando Integral y que utilizara otro tipo de perspectivas que no fueran mencionadas en su libro, no porque no las hubiera, sino porque las perspectivas que ellos proponen abarcan otras que pudieran utilizarse por las organizaciones.

Además, indican que, a través de la aplicabilidad de la metodología, es como se muestra la capacidad para generar valor agregado a las empresas. En general las organizaciones pueden alcanzar los objetivos deseados con el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, ya que este puede ser la piedra angular del sistema de gestión de las organizaciones, esto porque alinea y apoya los procesos clave. Al integrar el CMI en el calendario, todos los procesos pueden ser alineados con la implantación de la estrategia a largo plazo, y permanecer centrados en ella.

Otro estudio internacional es el libro “La Elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del Cuadro del Mando Integral” de Daniel Martínez y Artemio Milla (2005), en el cual se dedica la primera parte al proceso de reflexión estratégica de la empresa, a través de la metodología para la realización de un plan estratégico que permita definir una estrategia que sea adecuada para nuestra estructura, nuestro entorno, nuestra historia empresarial, nuestra posibilidad de cambio, entre otros.

Sin embargo, al haber numerosas empresas que teniendo una estrategia definida, no han alcanzado el éxito, porque no han sido capaces de llevarla a la práctica, realizan la segunda parte del libro enfocándolo al proceso de implantación estratégica a través de la herramienta del Cuadro de Mando Integral, esto con el fin de concienciar al directivo de que si no es capaz de comunicar la estrategia a toda su organización y controlar el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos, difícilmente se conseguirán los resultados esperados en el proceso de reflexión estratégica.

Como se indica en el libro “Aspectos principales que afectan la adopción de la metodología del “Balanced Scorecard” para implementar el plan estratégico en empresas e instituciones de Costa Rica” escrito por Alberto Leer Guillén (2016), este nace con el objetivo de analizar los aspectos principales que influyen en la exitosa adopción de la metodología del “Balanced

Scorecard” de Kaplan y Norton para implementar el plan estratégico en empresas privadas e instituciones públicas ubicadas en Costa Rica.

Las principales conclusiones del estudio elaborado por Leer (2006) indican:

Se concluye que, en cuanto al grado de adopción, en las ocho organizaciones indagadas, el resultado es favorable; pues todas las organizaciones continuaban utilizando el “Balanced Scorecard” y lo utilizaban para la toma de decisiones.

En lo referente a la calidad de la adopción, en la mitad se estaba operando con datos actualizados periódicamente y la metodología se utilizaba como herramienta para toma de decisiones en todas las áreas, o en un área. Mientras que, en la otra mitad se operaba con datos no actualizados periódicamente y se utilizaba como herramienta para toma de decisiones en alguna área. (Leer, 2016, p. 137)

Se concluye que en las ocho empresas analizadas, la metodología del “Balanced Scorecard” adoptada, resolvió problemas específicos relacionados con la planeación estratégica y el monitoreo de resultados. (Leer, 2016, p. 139)

La Planeación Estratégica del Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica (2012 – 2017), utilizó la metodología del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard de Kaplan y Norton, esto con el fin de lograr una mejora en la gestión de la institución. Como parte de esta Planeación Estratégica se indica la importancia de un seguimiento para la sostenibilidad adecuada del Plan, sugiriendo apoyo de Junta Directiva, la Dirección Ejecutiva y la Comisión del Plan Estratégico al proceso, un seguimiento a los responsables de las acciones, monitoreo periódico y sistemático, revisión y actualización anual del Plan Estratégico.

En el Proyecto de graduación de David Hernández Rojas (2012), en la cual realiza una “Propuesta de un plan estratégico para la empresa Multisaldo” indica que el problema de esta organización surge debido a que no poseía ningún método de planificación formalmente establecido y carecía de información documental. La organización, al momento de la investigación, poseía una estructura sencilla pero no definida formalmente, además que no tenía definida su misión y visión.

Hernández menciona que Multisaldo se desempeña en un mercado caracterizado por la agresividad de sus competidores y de mucha inestabilidad en cuanto a clientes. En este sector la empresa no se encontraba posicionada y estaba en la lucha por crecer y fortalecerse. La propuesta realizada por Hernández se basó en un Balanced Scorecard, donde se incluyeron una serie de objetivos estratégicos que nacen de una misión y una visión propuestas para la organización, estos objetivos fueron expuestos de forma gráfica en un mapa estratégico. Además Hernández incluyó su respectivo plan de implementación adecuado a la organización.

Proyecciones de la Investigación

Con el primer objetivo específico de este trabajo “diagnosticar la situación actual del plan estratégico dentro de Consultores en Rentabilidad durante el segundo semestre de 2018”, se pretenden identificar los puntos críticos de la empresa y agruparlos en función de si son oportunidades, amenazas, fortalezas o debilidades, además se pretende examinar la misión, visión y valores con los que cuenta la empresa. En conjunto con el socio-director de la empresa se va a realizar un análisis de estos aspectos y poder determinar si cuentan con un plan estratégico actualizado o requiere modificaciones para una mejora en la planeación estratégica.

Posterior a esto, se identificarán los requerimientos para la planeación estratégica mediante la metodología Balanced Scorecard en la empresa, tomando en cuenta los objetivos estratégicos con los que cuenta la organización y sus indicadores de desempeño, esto con base en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, considerando que esta clasificación adiciona un círculo virtuoso de relación entre estos objetivos, demostrando en la práctica ser de mucho beneficio, ya que facilita medir el capital humano.

Para finalizar, se pretende determinar la relación vertical entre objetivos en la metodología del Balanced Scorecard y la relación horizontal entre objetivos e iniciativas estratégicas de Consultores en Rentabilidad, se investigará si los colaboradores están alineados hacia la visión de

la empresa, si el plan estratégico está comunicado a toda la organización y si se cumple a cabalidad el plan estratégico, basándose en la relación que debe existir entre las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

En este capítulo se definirán conceptos relacionados a la investigación, así como aspectos y manejo de la planeación estratégica en la institución en cuestión. Este capítulo será una guía detallada para sustentar lo referente a la planeación estratégica y la metodología Balanced Scorecard y poder tener una visión clara del tema en cuestión. Las conceptualizaciones presentadas, contribuirán en las conclusiones, las cuales serán analizadas en el capítulo IV de esta investigación.

Administración

Definición

Según Koontz, Weihrich, Canice (2017) el término administración es “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4). Esta definición corrobora el hecho de que el éxito en las empresas, se debe a una buena administración, y para las empresas PYME esto es esencial. El logro de un incremento de los resultados positivos de la empresa dependerá en todo sentido de una adecuada administración.

Es importante mencionar que las empresas deben contar con el personal necesario para lograr de la mejor manera los objetivos perseguidos. Además, que la persona que esté al frente de la empresa cuente con capacidades analíticas y gerenciales, que le permitan tener una visión de negocios, esto aplicando e innovando técnicas administrativas en los diferentes departamentos o áreas de la organización, esto con el fin de poder ajustar su desempeño a las áreas en donde se requiera.

Funciones de la administración

Henri Fayol fue uno de los primeros teóricos en definir las funciones de la administración en su libro “Administración Industrielle et Generale” (1916). Henri Fayol identificó cinco funciones de la administración, las cuales son: planificación, organización, dirección, coordinación y control. En su teoría Henri Fayol plantea que estas funciones son universales, por esto todo administrador debe ser capaz de aplicarlas en sus labores.

En la siguiente figura se muestran las funciones gerenciales a los diferentes niveles de la organización. Esta está parcialmente basada en y adaptada de: Mahoney, Thomas A., Jerdee, Thomas H. y Carroll, Stephen J., “The Job(s) of Management”, en *Industrial Relations*, febrero de 1965. (pp. 97-110)

Figura 1. Tiempo dedicado al desempeño de funciones administrativas



Fuente: Mahoney et al., 1965. (pp. 97-110)

Esta investigación está enfocada en analizar el plan estratégico mediante la metodología Balanced Scorecard de Consultores en Rentabilidad, siendo la planificación estratégica de las empresas un área de relevancia en la administración de empresas, ya que define ciertos factores que le permiten a una empresa lograr sus objetivos y a su vez el éxito y permanencia durante años,

logrando hacerle frente a cambios y situaciones que se presenten en el transcurso de su administración.

Planear

Según Koontz et al. (2017) “planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas” (p.30), también menciona que un plan real no existe hasta que se verifique si se comprometen los recursos humanos o materiales, antes de eso únicamente existe un estudio de planeación, un análisis o una propuesta.

Dicho lo anterior, se puede establecer que es muy importante en las empresas contar con una buena planeación, ya que esta es indispensable para determinar lo que se desea alcanzar en la empresa, establecer funciones y utilizar estrategias para lograr las metas y objetivos establecidos por la empresa. Es importante determinar lo que se desea alcanzar en la empresa para establecer las funciones y utilizar estrategias factibles que permitan lograr las metas y objetivos establecidos en un determinado período de tiempo.

Organizar

Según Koontz et al. (2017) organizar es una parte de la administración que establece una estructura en la cual se distribuyen las funciones de la empresa, asegurándose que se asignen todas las tareas requeridas para el logro de las metas y asegurando que las personas que se asignen a cada puesto sean las idóneas para elaborar las tareas del puesto. También indica que “el propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano”(p. 31).

Es importante que los administradores organicen de la mejor manera la fuerza de trabajo, de manera que se logre obtener una estructura eficiente en la empresa, logrando así alinear las actividades de la organización. Es valioso elegir al personal adecuado para desempeñar las tareas de la empresa, contando con una fuerza de trabajo calificada, con la educación y preparación requerida para el logro de objetivos de la empresa.

Dirigir

De acuerdo con Koontz et al. (2017) “dirigir es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacional y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar” (p. 31). Los administradores deben supervisar a los empleados en su trabajo diario, e inspirarlos día a día a cumplir las metas que tiene la empresa. Esto va de la mano con la adecuada comunicación por parte de los administradores, estos deben informar de manera clara los objetivos y políticas de la empresa.

El o los supervisores de los colaboradores de la empresa siempre deben estar alineados con las políticas de la misma, y deben tratar a sus colaboradores bajo los estándares de respeto, liderazgo y motivación, esto para lograr mejores resultados. Una manera de ejecutar la dirección es supervisar a los colaboradores en su trabajo diario e inspirarlos a lograr las metas de cada departamento o área, logrando tareas eficientes.

Controlar

Koontz et al. (2017) indica que “controlar es medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se conformen a los planes” (p. 31). Referente a la cita anterior, se puede concluir que el control es una función administrativa en la organización y que su función principal es evaluar el desempeño y rendimiento. En este elemento se deben evaluar

todas las actividades de la empresa, esto para posteriormente verificar que coincidan con las actividades y resultados planeados.

Es importante, que entre las funciones de los administradores esté la de controlar las actividades de la empresa y verificar que estén en línea con las políticas y objetivos de la empresa en general. Los administradores deben observar detalladamente y hacer reportes de las desviaciones de los planes y objetivos de la empresa, es importante que coordine las tareas necesarias para corregir posibles desviaciones en los procesos de la organización.

Planificación estratégica

En su libro “Administración Estratégica y Política de Negocios” (2013), Thomas L. Wheelen y J. David Hunger, se refieren a la Administración Estratégica como: “un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una compañía” (p.5). Dicho lo anterior, se puede decir que la planificación estratégica es un proceso sistemático en el cual se desarrollan e implementan planes, todo esto con el fin de lograr las metas y objetivos de la empresa.

Es importante mencionar que la planificación estratégica incluye un análisis externo e interno de la empresa. En el análisis interno se descubren las fortalezas y debilidades, con esto se pretende identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia, mientras que en el análisis externo se supone determinar los factores estratégicos del entorno, con el fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades de la empresa, a estos análisis se les llama FODA, el cual se detalla más adelante en esta investigación.

Wheelen y Hunger (2013) mencionan los tres beneficios de la planificación estratégica mejor calificados, esto basado en una encuesta aplicada a cerca de 50 corporaciones de diversos países e industrias y son los siguientes: “un sentido más claro de la visión estratégica de la empresa, un

enfoque más definido de lo que es importante estratégicamente y una mejor comprensión de un entorno rápidamente cambiante” (p.7).

Dicho lo anterior, se puede decir que la planificación es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades que hay en el mercado, brindando así una mejor dirección para lograr los objetivos de la empresa. Los planes estratégicos en las organizaciones vienen siendo un mapa de ruta, incluyendo en este las metas y objetivos de las áreas del negocio, permitiendo a los administradores trazar una ruta idónea para el cumplimiento de las metas.

Un plan estratégico en una organización debe tener los siguientes componentes:

- Misión
- Visión
- Valores
- Análisis FODA
- Propuesta de valor
- Objetivos estratégicos
- Indicadores de desempeño
- Metas
- Proyectos
- Acciones

Misión

La misión de una empresa es el motivo o la razón de ser de esta, es lo que justifica la razón de la empresa en la actualidad. La elaboración de la misión va a depender de la actividad que realice la empresa, el entorno en que se encuentra actualmente y los recursos con los que dispone, también es importante mencionar que dependerá de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación en la que se encuentra el mercado.

Según Robert Kaplan y David P. Norton, en su libro Mapas Estratégicos (2004), la misión de las organizaciones se cumple satisfaciendo las necesidades de sus clientes objetivo o las personas que se benefician de sus servicios (p.36). Una misión debe:

- Definir la razón de ser de la empresa.
- Ser un objetivo claro, que especifique en qué sectores se debe participar y en cuáles no se debe participar, para que unifique los esfuerzos de la organización.
- Ser vigorosa, clara, atractiva y llegar al interior de las personas.
- Ser comprendida inmediatamente, porque requiere poca o ninguna explicación.

Visión

La visión se refiere a la imagen que la empresa plantea a largo plazo, lo que espera en su futuro; es importante que esta sea realista, pero no puede ser ambiciosa. La función principal es guiar y motivar al personal para continuar con el trabajo y con el logro de los objetivos. La visión debe ser motivadora y comprensible, estableciendo un horizonte de tiempo temporal para alcanzarla.

Koontz et al (2017) indica que son las personas quienes conforman el perfil de la empresa y son estos los que permiten formular una estrategia, establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía a través de la visión, además indica que es importante contestar la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, esto con el fin de generar una visión en la compañía. (p.133)

Valores

Según Rohm, Wilsey, Perry y Montgomery (2013), los valores son las creencias o fundamentos que una organización plantea, son una brújula interna. Los valores son los estándares que describen cómo se espera que los empleados y la organización se comporten interna y externamente. Sirven como base para las acciones de toma de decisiones e influir en las situaciones cotidianas.

Además, Koontz et al. (2017) indican que: “Los valores y las inclinaciones cognitivas de los altos directivos de las compañías se observan en las estrategias y la efectividad de las organizaciones” (p.155). Por lo tanto, es importante y necesario que las personas en las empresas cuenten con valores, ya que son los pilares para una toma de decisiones asertivas y son una guía para convivir y distinguirse en el entorno.

Análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta utilizada en la planificación estratégica, esta es usada comúnmente en las empresas y como se mencionó anteriormente, consiste en realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) de la empresa. Esta matriz permite establecer un análisis de la situación actual de la empresa y con base a esto generar un diagnóstico, para posteriormente poder tomar decisiones oportunas y mejorar el futuro de la misma.

Fortalezas

Las fortalezas en las empresas ayudan a identificar las áreas o aspectos en los que una empresa destaca sobre las demás. María del Mar Soria Ibáñez (2016), en su libro Plan de marketing empresarial indica que, las fortalezas sirven para identificar los valores más destacables de una empresa, sus capacidades, recursos y ventajas competitivas (p.47). Se puede decir que estas son las capacidades específicas con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición predilecta frente a la competencia.

Oportunidades

Según Soria (2016), las oportunidades integran los aspectos que hacen que la empresa tenga ventaja sobre su competencia, o bien a los activos que sirvan para aumentar los ingresos (p.47), son aquellos factores que resultan positivos, propicios, aprovechables, estos se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que, a su vez, permiten obtener ventajas competitivas en la misma.

Debilidades.

Las debilidades son aquellos factores que inducen a una posición perjudicial frente a la competencia, actividades que no se desarrollan positivamente, habilidades que no se poseen, recursos de los que se carece, entre otros. Soria (2016) indica que en este caso se realiza un diagnóstico de los riesgos que toma la empresa que crea publicidad hacia su público objetivo. (p.47).

Amenazas

Las amenazas son todas aquellas situaciones que proceden del entorno y que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización en el tiempo. Soria (2016) comenta que las amenazas integran las posibles derivaciones negativas que se pueden formar como consecuencia de una errónea elección (p.47). Es importante ser consciente de las tendencias del mercado, factores que afectan los precios, y en general de factores negativos que pueden influir en la empresa.

Propuesta de valor

La propuesta de valor describe lo que la institución ofrece a sus clientes. Rohmel et al. (2013) señalan que esta se refiere a la imagen que la organización desea transmitir, y la relación que desea cultivar con estos grupos. Para realizar una propuesta se debe identificar el cliente objetivo de la empresa, posterior a esto se debe hacer una lista de los beneficios y del valor que los servicios o productos que ofrece la empresa aporta a sus clientes y para finalizar se analiza qué hace diferente tu propuesta de negocio que el de la competencia.

La estrategia del Océano Azul

La Estrategia del Océano Azul es una metodología producto de una investigación de más de veinte años en empresas e instituciones de todo el mundo, desarrollada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne de INSEAD Francia, considerada una de las mejores instituciones de educación en el mundo, que buscó determinar y sistematizar la manera en que organizaciones logran tener éxito, y que concluyó con un libro al que denominaron “Estrategia del Océano Azul”.

Según Kim y Mauborgne (2005):

La Estrategia del Océano Azul es un desafío para que las compañías abandonen el sangriento océano de la competencia y creen espacios seguros en el mercado, en los cuales la competencia no tenga importancia. En lugar de repartirse la demanda existente y compararse constantemente con la competencia, la Estrategia del Océano Azul habla de aumentar el tamaño de la demanda y dejar atrás la competencia. (p.X)

Enfoque de la estrategia del Océano Azul

Esta metodología utiliza un enfoque “reconstruccionista”, donde se parte de que las fronteras del mercado y la estructura de la industria no están dadas, y que los factores de la industria se pueden reconstruir a través de actuaciones y postulados.

Principios para desarrollar una estrategia de Océano Azul.

Para desarrollar una Estrategia de Océano Azul es necesario plantear los siguientes principios claves:

1. Reconstrucción de las fronteras del mercado, con el fin de separarse de la competencia, explorando industrias alternativas.
2. Centrarse en la idea global, no en los números.
3. Ir más allá de la demanda existente, explorando el atractivo funcional o emocional para los compradores.
4. Asegurar la viabilidad comercial del Océano Azul.
5. Explorar la dimensión del tiempo.

Innovación con valor.

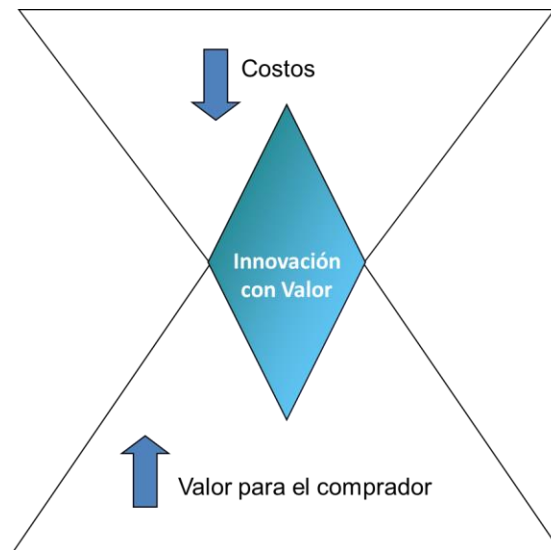
Con base en la investigación efectuada por Kim et al (2005), se determinó que la clave para que una organización triunfe en la creación de océanos azules está en ofrecer innovación con valor, poniendo igual énfasis en ambos aspectos. Al respecto mencionan lo siguiente:

“La innovación sin valor tiende a girar alrededor de la tecnología, del concepto de ser pionero o futurista, lo cual hace que termine yendo más allá de lo que los compradores están dispuestos a aceptar y a adquirir [...] La innovación en valor sólo ocurre cuando las compañías logran alinear la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de costo.

[...]quienes buscan crear océanos azules, buscan la diferenciación y el bajo costo simultáneamente” (pp. 17-18).

La búsqueda simultánea de diferenciación y bajo costo se puede visualizar de la siguiente manera.

Figura 2. La búsqueda simultánea de la diferenciación y el bajo costo.



Fuente: Libro de La Estrategia del Océano Azul, 2005.

Herramientas para analizar curvas de valor

La Estrategia del Océano Azul busca una mejor estrategia que le permita crear un océano azul. A continuación, se mostrarán dos herramientas: el esquema de las cuatro acciones y los canvas estratégicos.

Esquema de las cuatro acciones.

La figura siguiente presenta el esquema de las cuatro acciones.

Figura 3. Esquema de las cuatro acciones.



Fuente: Libro de La Estrategia del Océano Azul, 2005.

Este esquema busca responder las siguientes preguntas, las cuales ayudan a la organización a buscar océanos azules para su negocio.

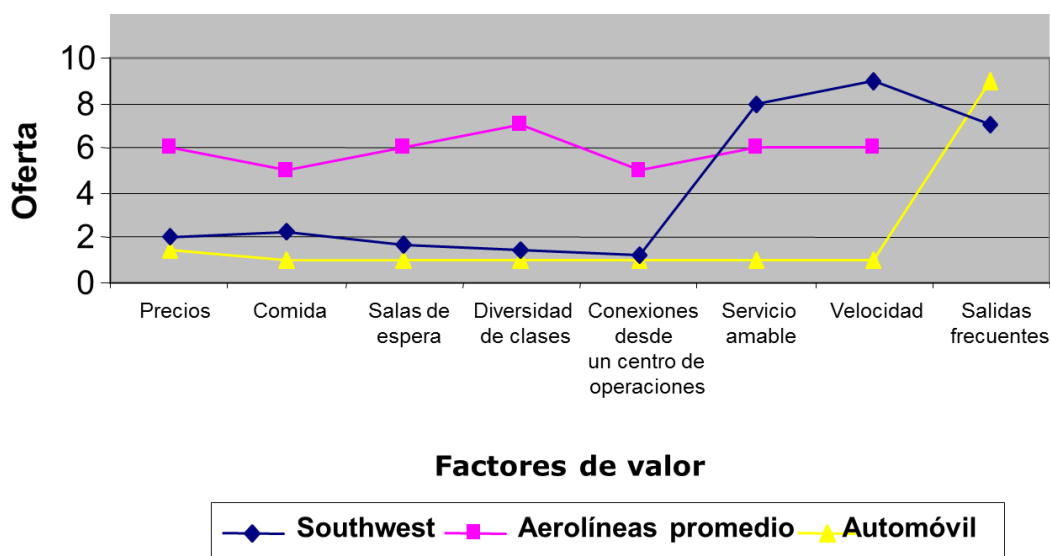
- ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?
- ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?
- ¿Cuáles variables se deben reducir muy por debajo de la norma de la industria?
- ¿Cuáles variables se deben crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

Curvas de valor o canvas.

El canvas estratégico se construye a partir de dos ejes: “un eje horizontal con las variables o factores en las cuales invierte la industria y alrededor de las cuales gira la competencia” y un eje vertical que “refleja el nivel de lo que se ofrece a los compradores relacionado con todas estas variables clave de la competencia”. Es importante mencionar que el canvas estratégico se construye desde una posición del cliente, identificando qué es lo que más valoran respecto al producto o servicio ofrecido.

Un nivel ofrecido alto en alguna de las variables identificadas, se califica con un puntaje alto. Consecuentemente, un nivel bajo ofrecido en alguna variable se debe calificar con una nota menor, para lo cual puede hacerse uso de una escala de 1 a 10. La figura siguiente presenta un ejemplo de una curva de valor.

Figura 4. Ejemplo de un canvas estratégico.



Fuente: Libro de La Estrategia del Océano Azul, 2005.

Pasos para visualizar una estrategia.

Cuando una organización desea realizar un proceso completo de visualización de una estrategia de océano azul debe seguir los pasos siguientes.

- Despertar visual: compare su negocio con el de sus competidores dibujando su cuadro estratégico tal y como está y vea donde necesita cambiar su estrategia.
- Exploración visual: aalga al campo a explorar las seis vías para crear océanos azules. Observe las ventajas claras de las alternativas de productos y servicios. Vea cuales variables debería eliminar, crear o cambiar.
- Feria visual de la estrategia: dibuje su cuadro estratégico “como debería ser” con base en lo aprendido en la observación de campo. Obtenga retroalimentación sobre otros cuadros estratégicos posibles de los clientes, los clientes de sus competidores y los no clientes.
- Comunicación visual: distribuya sus perfiles estratégicos de “antes” y “después” en una misma página para facilitar la comparación. Apoye solo los proyectos y los

movimientos operativos que le permitan a su organización llenar los vacíos a fin de hacer realidad la nueva estrategia.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son declaraciones breves que describen los logros específicos para implementar exitosamente la estrategia. Los objetivos estratégicos creados servirán como puente entre la estrategia de alto nivel seleccionada hacia las medidas de desempeño que se usarán para determinar el progreso hacia las metas. Estos son los objetivos planteados por una organización con el fin de lograr las metas y a largo plazo la posición de la empresa en el mercado.

Daniel Martínez y Artemio Milla en la monografía formada por un capítulo del libro: “La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral” (2012) indican que: “El establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas debe ayudar a la compañía a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia tanto a corto como a largo plazo” (p.22). Es por esto que estos objetivos nos dan un panorama claro de la estrategia que la empresa va a utilizar para lograr estos.

Adicional a esto, Martínez et al. (2012) indican la importancia que los objetivos tengan una relación causa – efecto y cómo su empresa va a lograr el logro de estos, como se indica a continuación:

La fijación de objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa – efecto nos permiten explicar la historia de la estrategia y el porqué la compañía va a conseguir éxitos financieros y en la relación con los clientes a través de su actualización en los procesos internos y en sus capacidades estratégicas (p.22).

Es importante que los objetivos no se indiquen únicamente en forma oral en la empresa, es conveniente que se tenga un respaldo de estos y se puedan validar, y en caso de requerir

modificaciones poder realizarlas con el sustento necesario, además de generar más compromiso por parte de los colaboradores. Esto se puede constatar con lo dicho por Martínez et al. (2012): “Si los objetivos solo se indican de forma oral, estos corren el riesgo de padecer una falta de compromiso y, además, pueden producirse numerosas interpretaciones diferentes” (p.22).

Indicadores de desempeño

La manera de medir el logro del objetivo es mediante un indicador de desempeño, que se define como una cuantificación de lo bien que una organización se está desempeñando en lograr sus objetivos estratégicos. La manera de medir el logro del objetivo es mediante un indicador de desempeño, que se define como una cuantificación de lo bien que una organización se está desempeñando en lograr sus objetivos estratégicos.

Para determinar el indicador a utilizar se examina: ¿Cuál es la meta o número a lograr? ¿Cómo se sabe que se está progresando? Se utilizan diferentes tipos de indicadores de desempeño según sus características. A continuación, se presentan algunas descripciones:

Tabla 1. Tipos de indicadores de desempeño

Tipo de indicador	Descripción
Adelantados o de progreso	Indican cambios en una característica de un recurso intangible o un proceso.
Atrasados o de resultados	Para reportes históricos, frecuentemente financieros.
Simples	Miden una sola variable.
Compuestos	Se originan de relaciones matemáticas entre otros indicadores simples o compuestos. Un indicador compuesto debe

mostrar el peso ponderado de cada uno de sus factores.
--

Fuente: Consultores en Rentabilidad.

Debe determinarse un solo indicador para cada objetivo estratégico, aunque este puede ser compuesto, ya que un solo resultado debe servir para informar si se logró ese objetivo estratégico. A la hora de definir los indicadores de desempeño es indispensable comprobar que estos sean:

- **Medibles:** Que se puedan medir, y que además existan o se puedan crear los mecanismos necesarios para su cuantificación.
- **Específicos:** Que se identifiquen con una variable relevante y la represente fielmente, y que midan un solo fenómeno a la vez. Deben permitir un acuerdo general de diferentes actores interesados sobre la interpretación de sus resultados.
- **Orientados a la acción:** Que promuevan la acción en relación a los factores críticos de los objetivos de la organización.
- **Prácticos:** Que los datos puedan ser obtenidos a tiempo, y a un costo razonable (en términos de recursos humanos y financieros) comparados con la utilidad de la información.
- **Relevantes:** Diferenciar entre los muchos triviales y los pocos vitales. Que tengan una relación lo más cercana posible al Objetivo Estratégico y que la relación entre el cumplimiento del objetivo y el indicador sea lo más directo posible.

- **Verificables objetivamente:** Identifican la evidencia que demostrará los logros obtenidos en cada nivel. Los logros pueden ser verificados en forma “objetiva” a fin de que el ejecutor, supervisor y el evaluador puedan llegar a un acuerdo sobre lo que la evidencia implica.

Metas

De acuerdo a Rohm et al. (2013), las metas o números a lograr se definen como el nivel de desempeño deseado para un período específico de tiempo. Los mismos autores señalan que las metas seleccionadas deben ser realistas y factibles dado el nivel actual del desempeño, los recursos disponibles para mejorarlo y otros factores que puedan afectar la medición.

Cuando los objetivos estratégicos carecen de un indicador para su medición, no es posible medirlos ni establecer una relación causa-efecto entre acciones e indicadores de los objetivos estratégicos. Los indicadores deben venir acompañados de una meta que permita determinar si se logró alcanzar el resultado esperado, por lo que se estableció una meta o número a lograr para cada indicador.

El medir únicamente el avance de acciones y proyectos es una manera de monitorear el portafolio de proyectos, y no de un plan estratégico. También, Martínez y Milla (2012) indican que “La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos”.

Proyectos y acciones (iniciativas estratégicas)

Las iniciativas estratégicas se definen como una acción o un grupo de acciones que una organización ejecuta para lograr los objetivos estratégicos. Son grupos de proyectos y programas discretos de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la empresa, diseñados a ayudar a alcanzar el desempeño deseado (Kaplan et al., 2008).

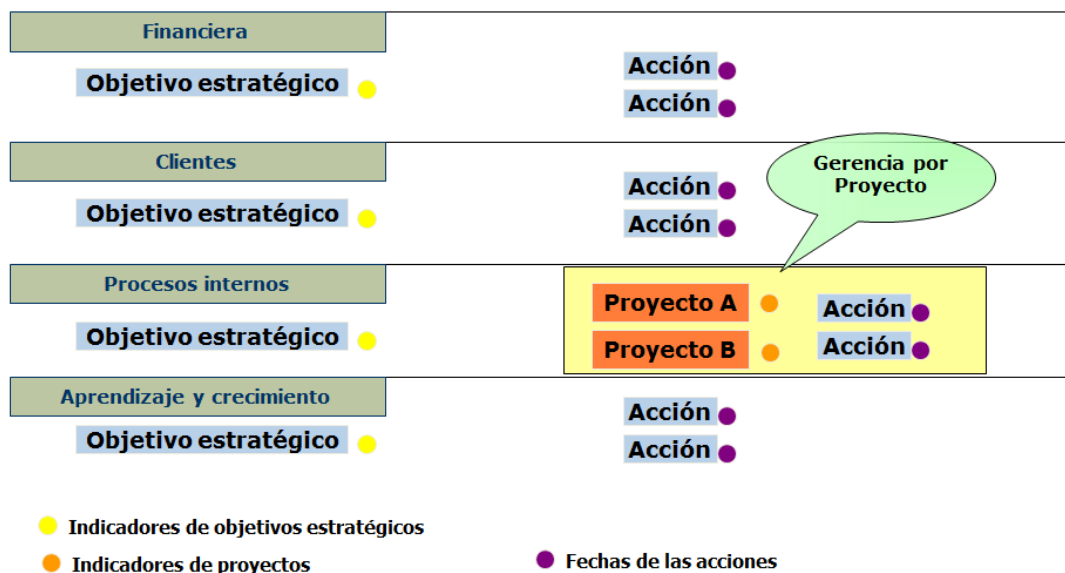
La identificación de las iniciativas estratégicas para cada uno de los objetivos planteados, promueve la comunicación, el comportamiento proactivo, el mejoramiento continuo y el logro de las metas planteadas en los objetivos estratégicos propuestos. Estas acciones deben estar enlistadas en el plan operativo y tener respaldo económico en el presupuesto si así se requiere. Los proyectos y acciones estratégicas deben:

- Estar alineadas con los objetivos estratégicos.
- Tener una meta o logro cuantificado.
- Tener un responsable.
- Tener un plazo para realizarse.

La relación que existe entre el plan estratégico y las perspectivas del Balanced Scorecard, con los objetivos estratégicos e indicadores del desempeño, y el plan de iniciativas estratégicas o plan estratégico que permite que los objetivos planteados se cumplan a lo largo de un plazo determinado a través de estas acciones y proyectos, está descrita en la figura siguiente.

Figura 5. Relación entre objetivos estratégicos, proyectos y acciones estratégicas

De objetivos a los proyectos e iniciativas estratégicas



Fuente: Consultores en Rentabilidad S.A.

Análisis de riesgos

El análisis de riesgo o evaluación de riesgos es el estudio de las procedencias de amenazas y probables acontecimientos no esperados y los daños y secuelas que estos pueden originar. Al respecto, Fernández y Munier (2011) indican que “El riesgo es la posibilidad de pérdida o daño. En general se puede definir el riesgo como un evento de naturaleza incierta que, de ocurrir, puede tener consecuencias adversas para lograr un objetivo dado” (p.7).

Además, Fernández et al (2011) mencionan que: “El riesgo de un proyecto es cualquier suceso que puede (posibilidad) afectar negativamente (pérdidas) a la marcha del proyecto en el futuro” (p.7). A la hora de realizar un análisis de riesgos, es prudente tomar en cuenta ciertas fases para realizar el proceso adecuadamente, entre ellas se encuentran: definición del alcance,

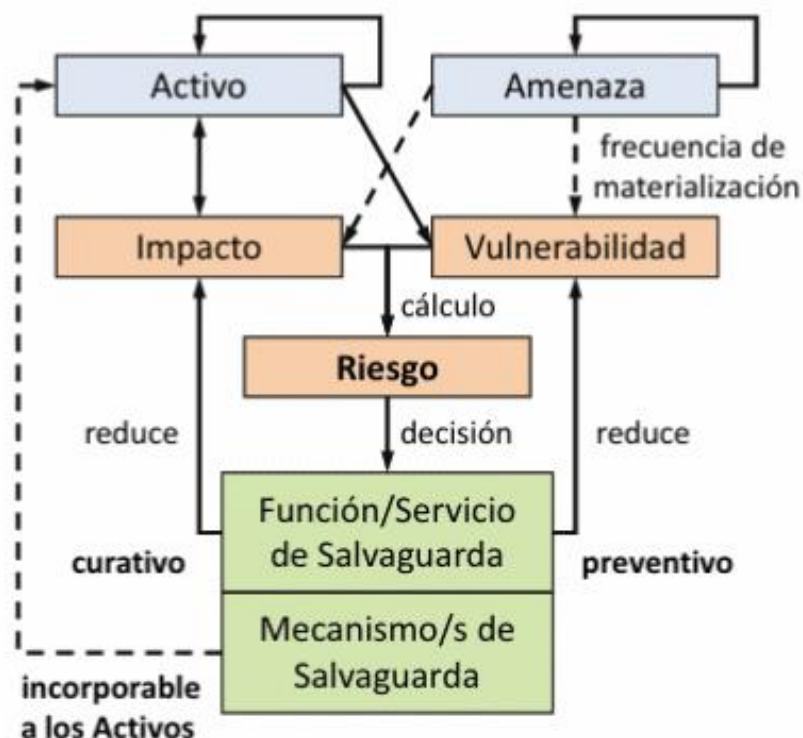
identificar los activos, identificar las amenazas, identificar las vulnerabilidades, identificar las salvaguardas, evaluar el riesgo y finalmente tratar este riesgo.

Fernández y Munier (2011) indican que: “el riesgo de incumplimiento de los objetivos de un proyecto es un problema más frecuente y grave de los que se suele tener en cuenta” (p.5). También estos mismos autores indican que “en muchas ocasiones los riesgos de un proyecto no se gestionan, simplemente porque ni siquiera se llegan a considerar” (p.5).

Elementos fundamentales del riesgo.

Los elementos fundamentales del riesgo son los activos o bienes tangibles o intangibles amenazados, las amenazas o los factores de riesgo, la vulnerabilidad o sensibilidad de la amenaza, el impacto o degradación en el activo, el riesgo y las salvaguardas (planes contingentes). Con base a lo anterior, la definición técnica del riesgo es la siguiente: $\text{Riesgo} = \text{Vulnerabilidad} * \text{Impacto}$. A continuación, se presenta una figura ejemplificando los elementos fundamentales del riesgo.

Figura 6. Elementos fundamentales del riesgo.



Fuente: Fernández y Munier (2011).

Los activos o bienes tangibles se refieren principalmente a las partidas no monetarias, estos tienen una existencia física, estos pueden ser terrenos, propiedades, plantas, maquinaria, equipos, vehículos, mobiliario de la oficina, entre otros. Todos estos un apoyo para la empresa y las funciones que se realizan en la misma, por lo que se puede decir que cuando en materia de riesgos, cuando estos tienen una amenaza se debe valorar.

En cuanto a los activos o bienes intangibles, se refieren básicamente al valor de mercado de la empresa, estos son elementos que generan valor a la empresa, en ocasiones se les da más importancia a los activos tangibles, sin embargo es importante mencionar que es importante tener identificados los intangibles en una empresa y poder analizar las amenazas que se pueden presentar con estos.

Las amenazas o los factores de riesgo son las condiciones que aumentan las probabilidades en la empresa de sufrir consecuencias no esperadas. Estas condiciones están presentes en las situaciones laborales vividas día a día, directamente relacionadas con la empresa, los servicios, la organización de las actividades laborales y su entorno social, pudiendo afectar negativamente el desarrollo del trabajo o la salud de los colaboradores. Algunas amenazas en las empresas pueden ser las siguientes.

- Cambios políticos: esto se refiere a los cambios que se pueden generar en las políticas del país, se pueden cambiar las leyes o implementar otras.
- Medio ambiente: esta amenaza tiene que ver con los factores producto del cambio climático, consiguiendo afectar a las empresas de una u otra manera.
- Economía: este se refiere a los ingresos, a la economía del país, tendencias económicas, entre otros factores que pueden afectar la caída económica de la empresa.
- Competidores: el mercado actual es muy cambiante, por lo que es inevitable encontrar en el camino competencia que puede afectar directamente la empresa, por nuevos productos, nuevos servicios, entre otros.
- Tecnología: hoy en día la tecnología avanza a un ritmo constante e imparable, por lo que es muy importante estar al tanto de los avances tecnológicos con los que se cuenta.

La vulnerabilidad en las empresas se refiere al riesgo que se puede sufrir ante peligros inminentes, estos pueden ser desastres naturales, desigualdades económicas, políticas, sociales o

bien pueden ser culturales. En otras palabras, la vulnerabilidad indica una mayor probabilidad de pasar por un infortunio. A continuación se muestran algunos ejemplos de vulnerabilidades:

- Vulnerabilidad institucional: esto puede ser la rigidez con la que cuentan algunas instituciones, dificultando de una u otra forma que se presten los servicios ofrecidos por las empresas.
- Vulnerabilidad natural: es la resistencia de las personas a las condiciones ambientales severas. Las personas requieren condiciones ambientales y sociales aceptables para trabajar de la mejor manera, por lo que estas pueden afectar las labores si se incrementan y no son aptas para las labores que se realizan.
- Vulnerabilidad ecológica: es la vulnerabilidad de los ecosistemas frente a efectos tanto indirectos como directos producto de la acción humana.
- Vulnerabilidad física: esta se refiere más que todo a la ubicación de la población, por ejemplo si se encuentra en zonas de alto riesgo.
- Vulnerabilidad cultural: este va muy de la mano con las tradiciones de las zonas específicas, por ejemplo, si la empresa requiere distribuir en ciertas zonas, es importante que tomen en cuenta los modelos de la sociedad en ese sector, esto para ser más afines a las necesidades de la región.
- Vulnerabilidad económica: este se refiere a los ingresos a nivel nacional, por ejemplo, Costa Rica actualmente está pasando por una situación económica complicada, causando mucha incertidumbre en el mercado, es un punto importante por valorar.

- Vulnerabilidad educativa: este se refiere a los programas educativos existentes y el comportamiento del mercado potencial.
- Vulnerabilidad política: este se refiere al centralismo en las organizaciones gubernamentales, autonomía del poder y concentración de la toma de decisiones.

El impacto es el efecto producido a causa de una situación tanto negativa como positiva. Algunos ejemplos de aspectos que pueden tener impactos en las empresas son: producción de servicios o productos a un mercado específico, aplicación de nueva tecnología, tipo de cambio, generación de empleos, satisfacción de necesidades sociales, agrupación de órganos, entre otros aspectos.

Según la norma ISO 31000 “Gestión de Riesgos – Principios y Guías”, riesgo es el efecto de la incertidumbre en el logro de los objetivos. En otras palabras, el riesgo es la consecuencia o probabilidad de que ocurra un evento. Referente a esto, se pueden presentar en las empresas tanto riesgos internos como externos, por ejemplo riesgo país, riesgo de localización, dependencia de las ventas, riesgo ocupacional, entre otros.

Los planes de contingencia en las empresas son aplicables a todo tipo de entes o instituciones y básicamente son un conjunto de procedimientos, los cuales son alternativo y la finalidad de estos es que las empresas puedan funcionar con regularidad, a pesar que alguna de las funciones no se ejecute efectivamente por algún incidente ocurrido en un momento específico.

Tipos de riesgos

Los tipos de riesgo según Fernández y Munier (2011) son los siguientes: (pp.31-32)

- Riesgo intrínseco: es el riesgo que se estima en un proyecto antes de que se considere ninguna acción preventiva o correctiva.
- Riesgo efectivo: es el riesgo real del proyecto en un determinado momento.
- Umbral de riesgo: es el riesgo que estamos dispuestos a aceptar.
- Riesgo residual: es el que se calcula sobre la base de aplicar los mecanismos de salvaguarda adecuados para reducir el riesgo por debajo del umbral de riesgo aceptado.

Matriz del riesgo

La matriz de riesgos es una herramienta utilizada para la identificación de riesgos en las actividades de una empresa, este instrumento mejora el control de riesgos y la seguridad de la organización. Este análisis se hace mediante un diagnóstico de los objetivos con los que cuenta la empresa en las distintas perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Con este mecanismo también es posible posteriormente evaluar la efectividad de la gestión de riesgos realizada por la empresa y que aspectos están impactando la misión de la empresa.

A continuación, se muestra una matriz de riesgo:

Figura 7. Matriz de Riesgo

Matriz del RIESGO		VULNERABILIDAD			
		muy baja	baja	media	fuerte
IMPACTO	Crítico	Alto	Crítico	Crítico	Crítico
	Grave	Medio	Alto	Alto	Crítico
	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio
	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo	Bajo

Fuente: Fernández y Munier (2011).

Organización

Según Alberto Levy en su libro ECP Estrategia, Cognición y Poder (2007), “la definición de organización se ofrece como el denominador común de las empresas, las organizaciones no gubernamentales (ONGs), los gobiernos y los clusters, entre otros”. Se puede decir que las organizaciones son un grupo social formado por personas, tareas y administración, los cuales interactúan para cumplir con los objetivos planteados. Estas organizaciones funcionan mediante normas, las cuales han sido establecidas para cumplir con los propósitos.

Por su parte, Koontz et al. (2017) indican que “el término organización supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos” (p.200). Las organizaciones son sistemas y estructuras administrativas creadas con el fin de lograr las metas de las empresas, todo esto se logra con recursos humanos con la capacidad para realizar las funciones impuestas. Es importante la aplicación de una estructura bien definida en las organizaciones, esto para poder llegar de una manera ordenada a los metas o a los objetivos de la empresa.

Mario Villar Vargas (2016) en su libro “Estilos de liderar para el aprendizaje organizativo” indica que la empresa, organización y negocio son utilizados como sinónimos, pero este autor pretende mostrar sus diferencias con una tríada empresarial, en la cual indica lo siguiente:

La teoría de la empresa aporta principios para comprender el funcionamiento de esta; la teoría de la organización, en tanto, contribuye al conocimiento de la configuración estructural que explica cómo se organizan las personas al interior de la compañía. Por último, está la incipiente teoría de negocios, iniciada por Peter Drucker, que estudia el modo en que la empresa genera ganancias y crea valor para sus partícipes sociales. (número de página)

A continuación se ejemplifica lo anterior con la Triada empresarial:

Figura 8. Triada Empresarial



Fuente: Mario Villar Vargas (2016).

Tipos de organizaciones

Las organizaciones en la actualidad son muy desiguales, en estas varía el tamaño, sus características, estructuras y los objetivos de estas son muy distintos. Esto da lugar a una amplia gama de organizaciones las cuales es necesario conocer, para tener un panorama claro al momento de estructurar o reestructurar una organización. A continuación, se presentan los tipos de organizaciones según sus fines, su formalidad y su grado de centralización.

Organizaciones según sus fines.

- Organizaciones con fines de lucro: lucro es el ingreso, ganancia o beneficio que se consigue a partir de una determinada actividad, es por esto que se puede decir que las organizaciones con fines de lucro son las que tienen un beneficio de tipo económico.
- Organizaciones sin fines de lucro: estas organizaciones están conformadas para el bien público, estas se pueden formar para llevar una variedad de negocios legales. Normalmente son instituciones que desarrollan actividades de bien social o de interés público con fines lícitos, estas no tienen un beneficio monetario.

Organizaciones según su formalidad.

- Organizaciones formales: estas cumplen con un conjunto de estructuras, procedimientos y normas; se indican las actividades de cada uno de los miembros y bajo las órdenes de quién está. A continuación, se presentan los tipos de organizaciones formales que existen.
 - Organización lineal: esta es una de las estructuras más simples y es la más antigua de las organizaciones, en esta estructura, entre el superior y los subordinados,

existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad; la conformación de esta estructura es piramidal, eso quiere decir que cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su respectiva área o departamento.

- Organización funcional: este tipo de organizaciones cuenta con varios supervisores, los cuales están especializados en determinadas áreas. En esta organización ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- Organización línea – staff: esta organización es el resultado de la combinación de la organización lineal y funcional y lo que pretende es un incremento sustancial en las ventas y reducir las desventajas de la misma. En este tipo de organización los expertos influyen en la manera de resolver los problemas de dirección.
- Comités: en este tipo de organizaciones se asignan diversos temas administrativos a un grupo de personas que se reúnen para discutir los mismos, posterior a esto toman una decisión en conjunto. La responsabilidad de la toma de decisiones recae sobre todos los miembros del comité.
- Organizaciones informales: este tipo de organizaciones surgen de manera espontánea entre los miembros de una organización, en esta no se especifica ningún tipo de documento formal y se compone de relaciones personales e interacciones sociales entre las personas de distintos niveles jerárquicos.

Organizaciones según su grado de centralización.

- Organizaciones centralizadas: este tipo de organizaciones dependen de un individuo para la toma de decisiones y se encarga de proporcionar la orientación a la empresa. En este

sistema un número limitado de personas tiene todo el poder en la organización y disfruta de un amplio espectro de control.

- Organizaciones descentralizadas: es este tipo de estructuras tienen varias personas encargadas de la toma de decisiones de la administración de la empresa. En este sistema, los altos directivos reciben una entrega continua de información, datos e ideas de la línea jerárquica.

Metodología Balanced Scorecard

En respuesta a las necesidades estratégicas empresariales nace el “Balanced Scorecard”, esto sucede en la década de los años noventa, producto de un estudio que se refería a múltiples empresas y se nombró “La medición de los resultados de la empresa del futuro”, este fue patrocinado por el Nolan Norton Institute, el cual es una división de investigación de KPMG. Kaplan y Norton (2002) mencionan que el estudio nace por la creencia que las mediciones dependían de las valoraciones de la contabilidad financiera, y que estos se estaban volviendo prácticamente obsoletos. (p.7)

Luego de este estudio nace la metodología del “Balanced Scorecard”, el cual evolucionó hacia un cuadro de mando integral, este está organizado en torno a cuatro perspectivas, la financiera, la del cliente, la interna y la de innovación y formación. Este cuadro de mando integral (CMI) refleja el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos y entre perspectivas de actuación internas y externas.

Con el pasar del tiempo la metodología del “Balanced Scorecard” evoluciona y se narra de manera más acabada en cuatro libros de ambos ingenieros electricistas, Robert Kaplan y David Norton: Balanced Scorecard (1996), The Strategic Focused Organization (2001), Strategic Maps (2004), Alignment (2006) y The Execution Premium (2008).

Como bien se sabe, implementar un plan estratégico en una empresa no es fácil, esto se puede corroborar con lo mencionado por Kaplan y Norton (1996), quienes indican que, debido a las barreras al momento de ejecutar la estrategia, nueve de cada diez organizaciones fallan al ejecutar su estrategia. Es por esto que en la siguiente figura se muestran las barreras que dificultan la ejecución de la estrategia.

Figura 9. Esquema que identifica las barreras para la ejecución de la estrategia.



Fuente: Kaplan et al., 1996.

En las organizaciones se utilizan múltiples metodologías para implementar y monitorear planes estratégicos, sin embargo, el “Balanced Scorecard” plantea una estrecha relación entre objetivos de las cuatro perspectivas de esta metodología, generando un círculo virtuoso y en el caso de que se presenten resultados positivos, estos resultados se van a ver reflejados en los objetivos de la siguiente perspectiva.

Kaplan y Norton (2001) indican que “La estrategia mueve una organización desde la declaración de alto nivel de la misión, hasta el trabajo realizado por los empleados de atención al público y de las oficinas de apoyo” (p. 72). Con esto se puede concluir que un sistema de gobernabilidad conveniente debe favorecer a que la traducción de objetivos a acciones positivas, como lo podemos ver en la siguiente figura:

Figura 10. Relación piramidal de Misión, Valores, Visión, Estrategia, Mapa Estratégico, Cuadro de Mando Integral, Iniciativas Estratégicas y Objetivos Personales.



Fuente: Mapas estratégicos por R. Kaplan y D. Norton, 2004.

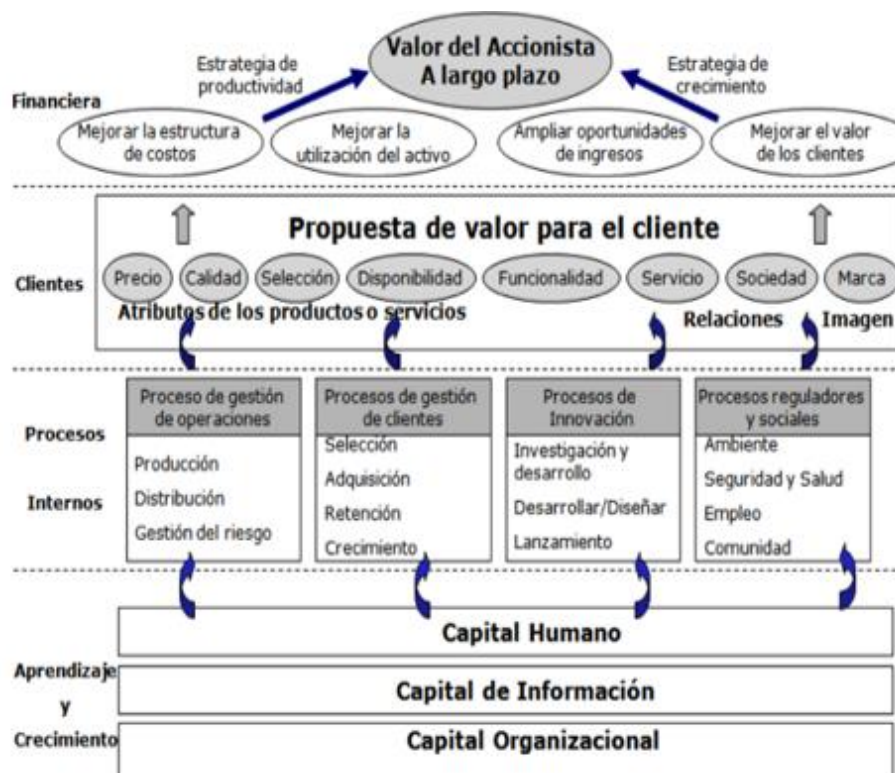
Es importante que la medición de una organización se centre en la manera en que lograr su visión en un plazo determinado, es por esto que las empresas deben medir los indicadores mientras

implementan el Balanced Scorecard, con esto logran valor en la misma a largo plazo. La relación que se realiza entre las diferentes perspectivas varía para las instituciones públicas y la empresa privada, en el caso de la privada la perspectiva final es la financiera, debido a la orientación con fines de lucro.

Mapas estratégicos

Los mapas estratégicos fueron desarrollados por Robert Kaplan y David P. Norton, en su libro Mapas Estratégicos (2004), este libro es una guía para la construcción de un mapa estratégico. Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de la organización, estos describen la estrategia antes de elegir las métricas para evaluar el desempeño. La plantilla para la construcción de este mapa estratégico se muestra en la siguiente figura.

Figura 11. Plantilla para guiar la construcción de un mapa estratégico



Fuente: Kaplan et al, 2004.

Los objetivos que se generen de las cuatro perspectivas de un mapa estratégico dan lugar a un promedio de veinte y treinta indicadores, los cuales son necesarios para un cuadro integral asociado. En este caso, el mapa estratégico muestra que los variados indicadores de un cuadro de mando bien fundado proporcionan la instrumentación de una sola estrategia. Estos indicadores antes mencionados se complementan con las metas y es indispensable que la empresa establezca las acciones para lograr las mismas.

Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta utilizada en la gestión de las empresas, con esta herramienta se puede medir la evolución de la compañía en sus diferentes áreas. Como se indicó anteriormente, es primordial el poder comunicar la estrategia que tiene la empresa, esto para alinear los recursos y las personas con las que cuenta. Dicho lo anterior se puede decir que el CMI resulta de gran ayuda para poder realizar esta alineación. El CMI está conformado por cuatro perspectivas las cuales detallaremos a continuación. Al respecto Martínez et al. (2012) indican:

El CMI, a través del mapa estratégico, busca reducir gráficamente a una página la estrategia de una organización. Los mapas estratégicos, como los mapas cartográficos, que son una representación simplificada de la realidad, que nos ayudan a situarnos y saber hacia dónde ir, constituyen a su vez una representación gráfica simplificada de la estrategia de una compañía, que nos ayuda a saber dónde estamos y a dónde debemos conducir el negocio en el futuro (p.208).

Perspectiva financiera

Según Kaplan et al. (2004), la metodología Balanced Scorecard mantiene a esta perspectiva como el objetivo final para las empresas que buscan maximizar sus utilidades (p.67). Los

indicadores correspondientes a esta perspectiva indican si la estrategia empleada está generando resultados financieros. De igual manera, los objetivos financieros de la empresa van a estar relacionados con la rentabilidad de la empresa. Además, Kaplan et al (2004) mencionan que el desempeño financiero de la empresa puede mejorar a través de crecimiento de los ingresos y la productividad (p.67).

Al respecto Martínez et al. (2012) indican: “Los resultados financieros, un indicador retrasado, proporcionan la máxima definición del éxito de una empresa. La estrategia describe de qué modo la empresa tiene la intención de crear un crecimiento sostenible del valor para los accionistas” (p.208).

Perspectiva del cliente

Es importante que las empresas establezcan una propuesta de valor específica en esta perspectiva, estableciendo e esta como se logrará se creará un valor particular y sostenible para determinados segmentos de los objetivos planteados. Kaplan et al. (2004) indican que esta perspectiva incluye normalmente varios indicadores comunes, los cuales son: satisfacción del cliente, retención de clientes, adquisición de clientes, rentabilidad de cliente, participación de mercado y participación en las compras del cliente (p.70).

Al respecto Martínez et al (2012) indican:

“El éxito con los clientes que se tienen como objetivo proporciona un componente principal de unos buenos resultados financieros. Además de medir los indicadores retrasados del éxito obtenido con los clientes, por ejemplo satisfacción, retención y crecimiento, la perspectiva del cliente define la proposición de valor para segmentos determinados de clientes. Elegir la proposición de valor para el cliente es el eje central de la estrategia” (p. 208).

Perspectiva de los procesos internos

En la perspectiva de los procesos internos se explica cómo la empresa satisface las necesidades de los consumidores y reúne las metas financieras; básicamente esta perspectiva describe cómo se alcanzará la estrategia. En el mapa estratégico esta perspectiva está colocada debajo de la perspectiva financiera y la perspectiva de clientes.

Kaplan et al (2004) indican que los procesos internos cumplen con dos componentes vitales de la estrategia de una organización: producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes y mejoran los procesos y reducen los costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera. Además, dividen los procesos internos en cuatro grupos: procesos de gestión de operaciones, procesos de gestión de clientes, procesos de innovación y procesos reguladores y sociales (p.74).

- Procesos de gestión de operaciones: en este las empresas realizan los procesos diarios, en estos se elaboran los productos o servicios para posteriormente hacer entrega de estos a sus clientes.
- Procesos de gestión de cliente: este se basa en las relaciones que se tiene con los clientes metas de la empresa, en este se encuentran todos los procesos relacionados con la selección de clientes.
- Procesos de innovación: en este proceso se desarrollan nuevos productos, procesos y servicios en la empresa, con esto la empresa puede identificar nuevos mercados y clientes potenciales.

- Procesos reguladores y sociales: todas las empresas deben garantizar el derecho a trabajar en el país en el cual produce y vende, es por esto que en este proceso se valora el cumplimiento de las regulaciones nacionales y locales para un buen funcionamiento de la empresa en el sector.

A esto Martínez et al (2012) indican: “Los procesos internos crean y entregan la proposición de valor para los clientes. El rendimiento de los procesos internos es un indicador adelantado de las mejores subsiguientes en los resultados financieros y con clientes” (p.209). Esto quiere decir que este proceso tiene relación con las perspectivas antes mencionadas.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

En esta perspectiva se describen los activos imperceptibles de la empresa y definen el papel que tiene cada uno de ellos en la estrategia de la empresa. Es muy importante que las empresas cuenten con personal capacitado para realizar las labores de una mejor manera y ligar esta perspectiva con las otras tres perspectivas que se encuentran sobre esta. Kaplan et al (2004) organizan los activos intangibles en tres categorías:

Capital humano: la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requeridos para apoyar la estrategia.

Capital de la información: la disponibilidad de sistemas para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

Capital organizacional: la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia (p.82).

A esto Martínez et al (2012) coinciden con lo anterior, al respecto ellos indican:

Los activos intangibles son la fuente definitiva de la creación de valor sostenible. Los objetivos de capacidades estratégicas describen la combinación de personas, tecnología entorno organizativo para apoyar la estrategia. Las mejoras en los indicadores de

capacidades estratégicas son indicadores adelantados del resultado relacionado con el proceso interno, los clientes y los aspectos financieros (p.209).

Dicho lo anterior y detallando las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral se puede concluir que estas perspectivas tienen una vinculación entre ellas, en una cadena de causa – efecto. A respecto Martínez et al. (2012) mencionan que: “El refuerzo y la alineación de los activos intangibles conduce a un mejor rendimiento del proceso, lo que a su vez induce al éxito con clientes y accionistas” (p.209).

Consultores en Rentabilidad

Como indica el señor Alberto Leer, fundador de Consultores en Rentabilidad, desde hace 30 años la empresa contribuye al mejoramiento del desempeño y la rentabilidad de sus clientes, creando ventajas competitivas sostenibles, por medio de metodologías y herramientas gerenciales de avanzado nivel tecnológico. Su equipo profesional está capacitado en metodología y software de planeación, monitoreo, costeo y rentabilidad por actividades, análisis, reporte y visualización de datos. Además, según la página web de Consultores en Rentabilidad, indica que la misión, visión y valores de empresa son las siguientes:

Misión

Contribuir a que nuestros clientes mejoren su desempeño, con capacitación, consultoría y software de tecnología avanzada que produzcan resultados efectivos, y se reflejen en nuestro prestigio, rentabilidad y crecimiento.

Visión para el 2020

Ser una empresa rentable, líder en mejoría del desempeño, presente en diez países de América Latina, utilizando metodologías avanzadas y tecnología de punta, con un equipo profesional experimentado que actúe en beneficio del cliente.

Valores

- Sinceridad: Es la base de la confianza.
- Sin excusas: Enfoque hacia los resultados.
- Respeto: Para un buen clima laboral.
- Disfrute del trabajo: Hacemos mejor lo que nos gusta hacer.

Diferenciadores

Además, el señor Alberto Leer indica que los diferenciadores con los que cuenta la empresa son los siguientes:

- La capacidad de brindar una solución completa, software, consultoría y capacitación.
- Valores claros y cultura de empresa diferente.
- Experiencia y antecedentes de ABM y BSC en América Latina.
- Equipo multidisciplinario educado y coherente.

Estructura organizacional

Consultores en Rentabilidad es una Pyme y presenta actualmente una estructura pequeña, compuesta por el Socio Director, un consultor senior y dos consultoras junior, los cuales realizan tanto funciones administrativas como funciones propias de la consultoría de cada uno de los proyectos con los que cuentan actualmente. A continuación, se presenta el organigrama de la institución:



Fuente: Consultores en Rentabilidad, 2018.

Además, el Socio Director indica que cuentan con consultores asociados quienes se contratan por servicios profesionales si estos son requeridos para un trabajo específico. Adicional a esto cuentan con servicios externos de informática, limpieza y de un abogado, quienes se encargan de prestarles los servicios cuando es necesario. Al ser una pequeña empresa estos servicios se requieren esporádicamente.

FODA

Según con lo conversado con el Socio Director, Consultores en Rentabilidad no cuenta con un FODA establecido, sin embargo, cuentan con un listado de su competencia y de los principales problemas a los que se debe enfrentar. La razón por la que no cuentan es con un FODA, es porque, a pesar de ser una herramienta de diagnóstico, puede ocasionar que, en el momento de analizar las

debilidades, se planteen acciones, las cuales no van a responder a ningún objetivo establecido, por lo que se pueden realizar esfuerzos innecesarios. A continuación, se muestra la lista:

Principales problemas de Consultores en Rentabilidad.

- Seminarios no rentables.
- Pocas ventas en consultoría y software.
- Poca o nada utilidad en proyectos.
- Flujo de caja.
- Administración efectiva de proyectos.
- Poco conocimiento en software.
- Poco conocimiento en Administración de proyectos.
- Poco conocimiento en ventas.

Competencia en consultoría

- Pricewaterhouse Coopers
- Deloitte
- BD consultores
- Pensamientos Empresariales
- Delphos
- Soin
- Leñero
- Esteban Brenes
- Consultores independientes
- Core Consulting
- Profesores de INCAE, UCR, TEC
- Gorditos de la UNA

- Guatemala- SAS
- INRA

Cientes

Consultores en Rentabilidad cuenta con más de 100 clientes tanto del sector público como del sector privado en un total de 12 países. Las industrias en las que tiene experiencia son: gobierno y autónomas, sector financiero, Cooperativas, farmacéuticas, sector educación, hotelería, manufactura, servicios y organizaciones no gubernamentales. A continuación, se mencionan algunos de sus clientes:

- Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones de Costa Rica
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica
- Ministerio de Trabajo de Costa Rica, Guatemala, República Dominicana, El Salvador y Honduras
- Caja Costarricense de Seguro Social
- Superintendencia General de Valores
- Instituto Nacional de Estadística y Censo
- Corporación Bananera Nacional
- Aldesa Puesto de Bolsa
- Acueductos y Alcantarillados
- Banco Nacional de Costa Rica
- Banco Central de Costa Rica
- Nacional Financiera, México

- Banchile, Chile
- Banco Hipotecario de la Vivienda
- Junta de Pensiones del Magisterio
- Fondo Financiero Forestal
- Coopeservidores
- Coopealianza
- Coopejudicial
- Calox Centroamérica
- Calox Venezuela
- Laboratorios Zepol
- Pfizer de Centro América
- Farmacias Fischel
- Universidad de Costa Rica
- Instituto Tecnológico de Costa Rica
- Ministerio de Educación
- Consejo Nacional de Rectores
- Condovac La Costa
- Indoor Club
- Sardimar
- Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas
- Grupo Monge
- Castillo Country Club

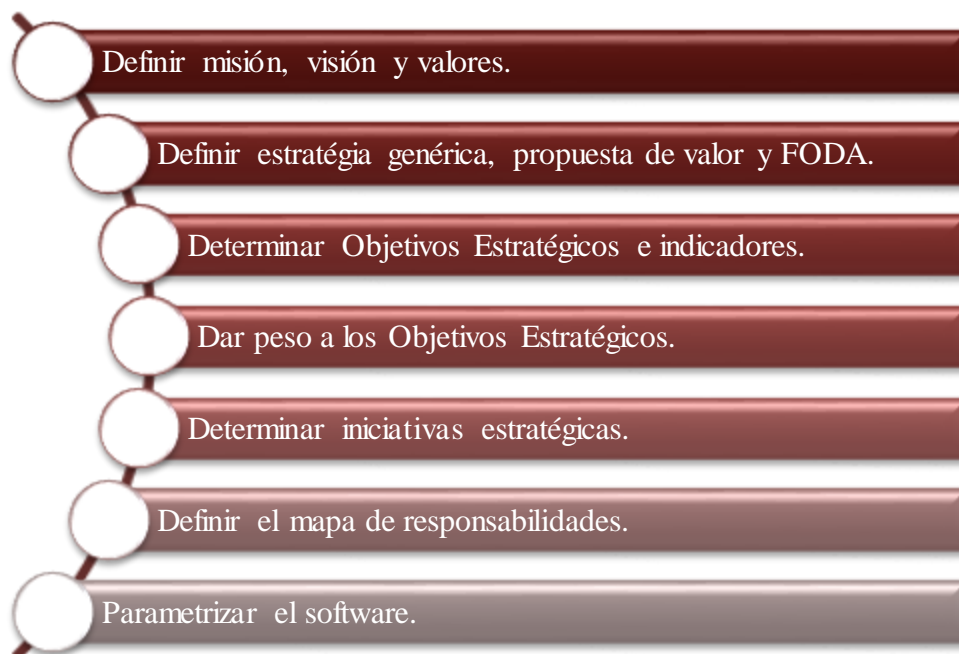
Competencia

La competencia de Consultores en Rentabilidad es muy específica, ya que los servicios que presta la empresa únicamente son los de planeación estratégica y costeo por actividades. Entre la competencia actual se encuentran empresas consultoras pequeñas, transnacionales que brindan este tipo de servicios y los profesionales que trabajan por su cuenta y pueden ofrecer este tipo de servicios tan específicos.

Metodología para implementar el balanced scorecard

El socio director de Consultores en Rentabilidad indica la metodología y los pasos que utilizan para implementar el Balanced Scorecard en su compañía, y son los siguientes:

Figura 12. Metodología de Consultores en Rentabilidad para implementar el Balanced Scorecard

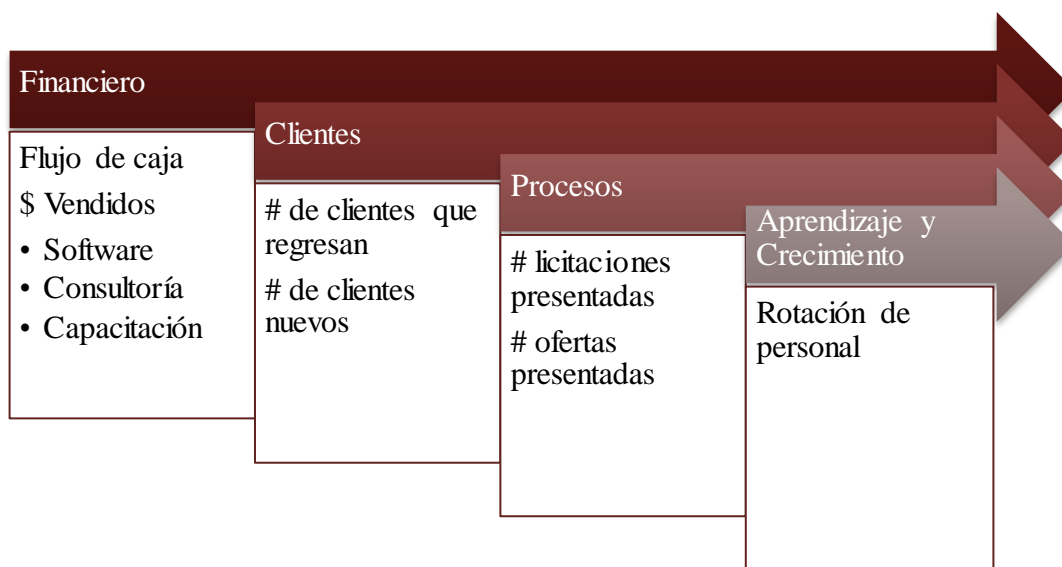


Fuente: Consultores en Rentabilidad

¿Qué mide Consultores en Rentabilidad?

Con base a la información suministrada por Consultores en Rentabilidad, se obtiene el siguiente esquema, en el cual se detallan los factores que toma en cuenta la empresa para medir la actividad y los resultados de la misma en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Figura 13. ¿Qué mide Consultores en Rentabilidad?



Fuente: Consultores en Rentabilidad, San José, 2018.

Perspectiva financiera

Con base a la información suministrada por Consultores en Rentabilidad, a continuación, se muestran los objetivos, indicadores y unidades de medida que utiliza la empresa específicamente en la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 2. Objetivos, indicadores y unidades de medida de la perspectiva financiera de Consultores en Rentabilidad

Objetivos	Indicadores	Unidad de medida
1. Tener utilidades netas que permitan el crecimiento.	Utilidades netas	US\$
2. Mantener un flujo de caja por medio de ingresos propios.	US\$ usado de fondo de socio	US\$
3. Lograr más ventas de software.	Ventas de software	US\$
4. Vender horas de consultoría a una buena tasa.	Ingresos totales por consultoría/ horas reales utilizadas	\$/hora
5. Rentabilidad de proyectos.	# de proyectos con margen bruto mayor al 40%/# de proyectos	%
6. Tener más ventas de consultoría.	Ventas de consultoría	US\$

Fuente: Consultores en Rentabilidad. San José, 2018.

Perspectiva clientes

Con base a la información suministrada por Consultores en Rentabilidad, a continuación, se muestran los objetivos, indicadores y unidades de medida que utiliza la empresa específicamente en la perspectiva clientes del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 3. Objetivos, indicadores y unidades de medida de la perspectiva clientes de Consultores en Rentabilidad

Objetivos	Indicadores	Unidad de medida
1. Tener clientes satisfechos	Resultado de encuesta de salida de proyectos.	%

Fuente: Consultores en Rentabilidad, San José, 2018.

Perspectiva procesos internos

Con base a la información suministrada por Consultores en Rentabilidad, a continuación, se muestran los objetivos, indicadores y unidades de medida que utiliza la empresa específicamente en la perspectiva de procesos internos del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 4. Objetivos, indicadores y unidades de medida de la perspectiva de procesos internos de Consultores en Rentabilidad

Objetivos	Indicadores	Unidad de medida
Entregar los proyectos a tiempo y costo	# de proyectos entregados a tiempo y costo/ # de proyectos realizados en el año)	%
Contar con aliados efectivos	\$ de ventas realizadas por medio de aliados	#
Realizar Seminarios con audiencia	# de seminarios realizados con 20 asistentes o más/3 seminarios	%

Objetivos	Indicadores	Unidad de medida
Promover productos y servicios efectivamente	# de correos o llamadas que resultan en citas/ # de correos y llamadas realizados	#
Realizar visitas de ventas	# de visitas realizadas	#
Presentar ofertas ganadoras	# ofertas ganadas/ 3 ofertas presentadas	#
Innovación	# de nuevos productos y servicios/total de productos y servicios	%

Fuente: Consultores en Rentabilidad. San José, 2018

Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Con base a la información suministrada por Consultores en Rentabilidad, a continuación, se muestran los objetivos, indicadores y unidades de medida que utiliza la empresa específicamente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral.

Tabla 5. Objetivos, indicadores y unidades de medida de la perspectiva de aprendizaje crecimiento de Consultores en Rentabilidad

Objetivos	Indicadores	Unidad de medida
Tener un personal capacitado	# de hrs de capacitación	#
	(# de consultores que conocen al menos 2 herramientas / # total de consultores)x100	%

Objetivos	Indicadores	Unidad de medida
Tener personal con buen desempeño	Resultado de la Evaluación del desempeño	%
Tener un clima adecuado	Resultado de la Encuesta de clima laboral	%
Tener personal con el perfil necesario	# de personas con el perfil adecuado/total de personas	%
Tener un % de personas de la zona	# de personas de Guanacaste/total de personas	%
Tener un personal con actitud de servicio	Nivel de satisfacción	%
Automatizar el proceso de reservaciones	% de cumplimiento	%
Contar con un sistema de información adecuado para las labores	# de sistemas implementados/ sistemas necesarios	%
Productividad de consultores	# hrs consultor invertidas en un proyecto / Total de hrs consultor estimadas	%
	# hrs consultor invertidas en un proyecto x salario del consultor / Ingreso del proyecto	%

Fuente: Consultores en Rentabilidad, San José, 2018.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Enfoque de la Investigación

La investigación está desarrollada mediante un enfoque cualitativo, procediendo con la recolección y análisis de datos, se realizarán preguntas abiertas antes, durante y después de la recolección y análisis de datos, esto para perfeccionar la investigación. Además de esto se procederá con la recolección de conceptos básicos y análisis de la metodología Balanced Scorecard, reflejando un análisis aplicable únicamente al caso analizado en Consultores en Rentabilidad.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “El investigador o investigadora plantea un problema, pero no sigue un proceso definido claramente. Sus planteamientos iniciales no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo y las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo.” Además, indican que, “En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, sino que se generan durante el proceso y se perfeccionan conforme se recaban más datos; son un resultado del estudio” (p.8).

Dicho esto, esta investigación nace a raíz del planteamiento de un problema, el cual es la necesidad de analizar el plan estratégico actual de la empresa, tomando como base la metodología Balanced Scorecard, definiendo los temas relacionados a planeación estratégica, recolectando los datos necesarios en la empresa, analizándolos y posterior a esto brindando recomendaciones sobre los datos obtenidos.

Diseño de la investigación

En la presente investigación cualitativa se va a utilizar un paradigma naturalista, este centra su atención en el estudio de los significados de acciones y de la interacción social, básicamente se

enfoca en la comprensión de los fenómenos y realidades que se estudian. En la investigación se pretende desenvolver naturalmente, con actitudes abiertas a lo que surja en las entrevistas y la información no va a ser manipulada.

El enfoque de esta investigación se realizará mediante un método de recolección no estandarizado ni predeterminado completamente, se recolectarán los puntos de vista de los colaboradores de Consultores en Rentabilidad, esta recolección se hará mediante preguntas abiertas, concentrando los resultados a vivencias de los participantes de la investigación durante el tiempo de laborar para la empresa.

Según Hernández et al. (2014) “Enfoque cualitativo: Utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.” (p.4). Con la recolección y análisis de datos se va a obtener una idea más amplia de cómo se maneja en la organización la planeación estratégica y si esta se cumple a cabalidad con los requerimientos, esto utilizando la metodología de “Balanced Scorecard”.

Habiendo dicho esto, se utilizará un tipo de estudio etnográfico, esto porque se va a realizar a todos los colaboradores de Consultores en Rentabilidad, siendo en total tres colaboradores, y se identificará el conocimiento y claridad que tienen estos sobre el plan estratégico de la empresa y si se cumple con los requerimientos del mismo, todo esto basado en la metodología Balanced Scorecard.

Por último, la investigación tiene un marco narrativo, con este se pretende analizar los procesos que realizan los colaboradores para la implementación del plan estratégico con el que cuentan y sus experiencias con el mismo. Se verificará la línea de tiempo en el cual se aplicó el plan estratégico. Las preguntas serán orientadas a comprender la sucesión de los eventos para aplicar u obtener su plan mediante la metodología Balanced Scorecard.

Fuentes de Información de la Investigación

Muestra

Consultores en Rentabilidad cuenta actualmente con el Socio Director y dos colaboradores, por lo que en este trabajo de investigación se trabajará de la mano de estas personas, esto para recolectar la información requerida sobre la Planeación Estratégica actual de la organización, que se cumple y cómo se implementa. En este caso la población es finita y será consultada en su totalidad.

Fuentes de información

Fuentes primarias

Hernández et al. (2010), citado por Ulate y Vargas (2014) en su libro Metodología para elaborar una tesis, indica que:

Las primarias son aquellas fuentes que proporcionan datos de primera mano, es decir, información obtenida directamente de quien la produjo, el autor original. Puede tratarse de libros, antologías, artículos, disertaciones, documentos oficiales, trabajos presentados en una conferencia o un seminario, videocintas, foros, páginas de Internet, entre otros (p.59).

En este trabajo de investigación se va a proceder a realizar las preguntas y consultas al Socio y a sus dos colaboradores, ya que serán quienes aporten información necesaria y actualizada en cuanto a lo requerido para el análisis del plan estratégico, ellos indicarán las acciones que se han tomado hasta el momento, los procesos que siguen para dicha implementación en la empresa y las características del plan actual.

Fuentes secundarias

Para la investigación se tomarán en cuenta libros, tesis y artículos referentes a Planeación Estratégica y sobre la metodología Balanced Scorecard, esto con el fin de complementar la información suministrada por las fuentes primarias (encuestas realizadas a los colaboradores de Consultores en Rentabilidad). También se tomará en cuenta información relevante en cuanto a PYMES, su manejo y los requerimientos de las mismas para un adecuado manejo.

Unidades de Análisis de la Investigación

Plan Estratégico

El Plan Estratégico en una organización permite determinar la dirección que se desea tomar, esto con la visión que se les trasmite a sus trabajadores, le da rumbos a la organización. Es importante definirlos para tener claro cómo se va a llegar al objetivo, con que valores y con qué conducta se va a trabajar. Posterior a esto se deben conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, esto con el fin de tener una idea de la situación de la empresa y posterior a esto formular la estrategia a utilizar para mayor logro de metas.

Requerimientos

El Balanced Scorecard es una metodología y herramienta de gestión que traduce la estrategia de las organizaciones en un conjunto coherente de indicadores, es por esto que es importante conocer sus requerimientos, para poder implementarla de la mejor manera. Esta herramienta metodológica traduce la estrategia en un conjunto de medidas, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

El acceso a los principales puntos de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados. El reto corresponde en identificar exactamente lo que debe monitorearse según la metodología, y si se comunica en todos los niveles de Consultores en Rentabilidad, si se están alcanzando las estrategias a través de acciones muy puntuales.

Relación vertical y horizontal

Una vez que se ha determinado el plan estratégico en la organización y ésta se ha trasladado eficientemente hacia un mapa estratégico, es necesario enlazar las diferentes unidades de negocio, áreas funcionales, procesos, departamentos, equipos y personas hacia dicha estrategia, proceso que se denomina Alineamiento Estratégico. Este alineamiento es un proceso continuo de vinculación de los diferentes elementos de una organización hacia la estrategia de la organización y búsqueda de una visión y misión común.

Instrumentos Utilizados en la Investigación

Cuestionario

En la presente investigación, se utilizará el cuestionario como el instrumento para recabar la información necesaria sobre la empresa, con preguntas abiertas semiestructuradas, el cual se realizará a tres funcionarios de Consultores en Rentabilidad. Según Hernández et al. (2014) citando a Chasteauneuf (2009) el cuestionario que será la herramienta de esta investigación, consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (p.217).

Entrevista

En la investigación se utilizará como técnica la entrevista, esto porque permite tener un contacto directo con los colaboradores de Consultores en Rentabilidad y así tener información más clara y realista de los procesos que se utilizan en la empresa para la implementación del plan estratégico, y poder detectar los posibles errores en los que se puede incurrir en este proceso de implementación. Este método permite tener información de los colaboradores con conocimiento en el tema, esto por la experiencia que han adquirido en el tiempo de laborar para Consultores en Rentabilidad.

Proceso para la Recolección y Análisis de Datos de la Investigación

El presente estudio se inicia con la consulta de información de fuentes secundarias, en este caso libros y tesis referentes a planeación estratégica, a partir de la cual se establecen los objetivos y planteamiento de la investigación. Se prosigue con la información de carácter primario que en este caso fue la aplicación de la encuesta al Socio y dos de sus colaboradores, esto con el fin de obtener un enfoque más preciso del estado actual de la empresa en cuanto a la implementación de su Plan Estratégico.

Posterior al análisis de la situación actual de la empresa, se procederá a estudiar la información recolectada de las fuentes secundarias y primarias, siendo estos los libros, tesis, la información del Capítulo II de esta investigación. Se analizarán los requerimientos para implementar un Plan Estratégico mediante la metodología Balanced Scorecard. Con esto se obtiene una idea clara de los requerimientos para una planeación mediante la metodología Balanced Scorecard efectiva y con cuáles de estos cumple Consultores en Rentabilidad.

Para finalizar se va a utilizar la información obtenida en los puntos anteriores para la relación vertical entre objetivos en la metodología del Balanced Scorecard y la relación horizontal entre objetivos e iniciativas estratégicas de Consultores en Rentabilidad. Para esto se hará un estudio

con lo que cuenta la empresa actualmente y que se requiere para implementar Balanced Scorecard efectivamente.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se mostrará el resultado obtenido de la aplicación de las entrevistas según las muestras de investigación mencionadas en el capítulo anterior, estas entrevistas se realizaron mediante un cuestionario de dieciséis preguntas, las cuales están enfocadas en la Planeación Estratégica de Consultores en Rentabilidad. La primera entrevista es realizada al Socio Director de la empresa, quien tiene amplio conocimiento de su empresa durante los 30 años que tiene en el mercado.

El segundo entrevistado es el Consultor Senior de Consultores en Rentabilidad, el cual cuenta con cuatro años de estar en la empresa, es por esto que nos puede brindar más información de los procesos y detalles de la Planeación Estratégica de la empresa. Posterior a esto se entrevista a la Consultora Senior de la empresa, quien cuenta con tres años en la empresa, y tiene una noción clara del funcionamiento de la empresa.

Dicho lo anterior, se mostrarán las respuestas brindadas por las tres personas entrevistadas, así como el análisis de la planeación estratégica con el que cuenta la empresa actualmente. Es importante mencionar que las entrevistas serán transcritas de manera textual en esta investigación, y la información obtenida de las mismas será utilizada con su consentimiento. A continuación, se visualizará por medio de una tabla, las unidades y categorías de análisis que se originaron al aplicarse las entrevistas:

Tabla 6. Unidades y categorías de análisis

Unidad de Análisis	Categorías
Plan Estratégico	1. Servicios de Consultores en Rentabilidad
	2. Misión
	3. Visión

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Valores 5. Propuesta de Valor 6. Objetivos 7. FODA 8. Indicadores 9. Revisión periódica 10. Claridad
Requerimientos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Balanced Scorecard 2. Amplio uso 3. Seguimiento 4. Monitoreo de indicadores 5. Capacitación del Personal 6. Reuniones de revisión de estrategia 7. Procesos documentados 8. Estudio de mercado 9. Cumplimiento del plan
Relación vertical y horizontal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mapa Estratégico 2. Relación vertical 3. Relación horizontal 4. Iniciativas Estratégicas y proyectos 5. Análisis de riesgos 6. Toma de decisiones

Fuente: Elaboración propia con los datos suministrados de las entrevistas, San José 2018.

Unidad de análisis 1: Plan Estratégico

La primera unidad de análisis busca determinar la dirección que se desea tomar en la empresa, esto con la visión que se les trasmite a sus trabajadores. Es importante tener definida la ruta para el logro de objetivos, los valores con que cuenta la empresa y conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Consultores en Rentabilidad. Dicho lo anterior y con el

fin de obtener información relevante, se realiza un estudio de una serie de factores, entre los cuales se encontraron diez tipos de categorías, las cuales se mencionan a continuación:

1. Servicios de Consultores en Rentabilidad
2. Misión
3. Visión
4. Valores
5. Propuesta de Valor
6. Objetivos
7. FODA
8. Indicadores
9. Revisión periódica
10. Claridad

A continuación, se presentará un análisis de categorías por medio de las opiniones escritas textualmente por los colaboradores de la empresa, para ejemplificar la situación actual del plan estratégico de Consultores en Rentabilidad.

Categoría 1: servicios de Consultores en Rentabilidad

Descripción

Es importante que los colaboradores de la empresa tenga claro los servicios que presta la misma, esto para brindar un servicio de calidad, y como se lo indican los colaboradores de Consultores en Rentabilidad, tienen claro en el mercado en el que se encuentran actualmente.

- *“Consultoría, software y capacitación en Costeo por actividades y Planes estratégicos”*
(Entrevistado 1).

- *“La empresa brinda servicios de consultoría, software y capacitación en planeación estratégica y costeo basado en actividades primordialmente. Para cada tema se da tanto la consultoría como software especializado (alquiler y venta), y se comercializa un software para reporte. La capacitación se da mediante seminarios públicos y privados.”* (Entrevistado 2).
- *“Consultoría, Capacitación y Software en Costeo y Planeación Estratégica para la mejoría del desempeño.”* (Entrevistado 3).

Análisis

Como se puede observar, los colaboradores de Consultores en Rentabilidad tienen claro los servicios que brinda la misma, con esto se pueden definir el mercado meta y analizar el comportamiento de los consumidores, abriendo oportunidades al negocio. Se analizan las opciones que puede brindar la empresa y ofrecer al público un servicio idóneo y generar mejores expectativas de Consultores en Rentabilidad.

El conocer el mercado en que se encuentra Consultores en Rentabilidad es la base de una planeación estratégica efectiva, ya que esta va a depender del mercado y de las necesidades actuales de los mismos. A raíz de esto la empresa crea los objetivos, acciones, indicadores y otros factores importantes en la elaboración del plan estratégico. Se puede constatar que lo dicho por los colaboradores coincide con lo que está en la página web de la empresa.

Figura 14. Servicios de Consultores en Rentabilidad.

El éxito de su organización está comprometido si no cuenta con un Sistema de Control del Desempeño bien definido, ágil y fácil de monitorear. No arriesgue su mercado ni reduzca el impacto de su organización cuando existen soluciones comprobadas para la Mejoría del Desempeño.

El equipo de profesionales de Van der Leer le podrán acompañar en la implementación del Ciclo de Mejoría del Desempeño que se ilustra en la imagen.

Conozca los servicios que ofrecemos:



Consultoría



Software



Capacitación



Ciclo de mejoría del desempeño

Fuente: página web de Consultores en Rentabilidad, 2018.

Koontz et al. (2017) indican que “El espíritu emprendedor es un proceso creativo que se enfoca en la noción de identificar oportunidades de mercado y necesidades no satisfechas, para construir soluciones que las satisfagan y llevar valor a los clientes” (p.13). Para lograr lo mencionado por Koontz es necesario conocer el mercado y poder darles a los clientes ese valor agregado y en este caso Consultores en Rentabilidad conoce el mercado al que puede llegar.

Categoría 2: misión

Descripción.

Para todas las empresas es fundamental contar con una misión, dejando en cierto modo, una declaración duradera del objetivo de la misma. Como se muestra a continuación, los colaboradores tienen claro que la empresa cuenta una misión, cabe mencionar que uno de los entrevistados indica que no está establecida.

- *“La empresa cuenta con una misión establecida y es conocida.”* (Entrevistado 1).
- *“Sí. Nuestra misión o razón de ser la podemos resumir en contribuir a que los clientes mejoren el desempeño, esto último engloba mucho lo que hacemos en Consultores en Rentabilidad. Los servicios que brindamos son los medios que utilizamos para lograr esto.”* (Entrevistado 2).
- *“La misión no está establecida como tal, pero es parte de nuestro quehacer, somos una empresa de consultoría que presenta una solución completa consultoría, capacitación y herramientas tecnológicas en Planeación Estratégica y Costeo por Actividades”* (Entrevistado 3).

Análisis.

Según Robert Kaplan y David P. Norton, en su libro Mapas Estratégicos (2004), la misión de las organizaciones se cumple satisfaciendo las necesidades de sus clientes objetivo o las personas que se benefician de sus servicios (p.36). Existe una relación entre la misión y el desempeño de las empresas, es por esto que una misión bien diseñada, documentada y comunicada, proporciona a la organización de bases adecuadas para dejar marca positiva en los clientes.

La misión en Consultores en Rentabilidad existe, esta muestra la razón de ser de la empresa e indica claramente al negocio al que se dedica la empresa, procurando llegar al interior de las personas. Sin embargo, como se puede observar en las encuestas realizadas, uno de los entrevistados exterioriza que la misma no está establecida, dejando ver en este caso falta de conocimiento de la empresa. Existen múltiples factores por los que no está llegando la información de una manera adecuada a los colaboradores.

Categoría 3: visión

Descripción

Es importante que Consultores en Rentabilidad cuenta con una visión clara, y como indican sus colaboradores la tienen establecida, sin embargo, uno de los colaboradores comenta que no se encuentra documentada, tal y como se muestra a continuación:

- “*Sí y se conoce*” (Entrevistado 1).
- “*Sí. Tenemos una visión para el 2020, que visualiza para ese año ser una empresa rentable y líder en temas de mejoría del desempeño. Hace referencia a la internacionalización al buscar tener presencia en 10 países de Latinoamérica, apoyado en recurso humano especializado y tecnología de punta.*” (Entrevistado 2).
- “*Aunque no está en papel, la empresa tiene una visión de crecer a nivel internacional.*” (Entrevistado 3).

Análisis.

Koontz et al (2017) indica que son las personas quienes conforman el perfil de la empresa y son estos los que permiten formular una estrategia, establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía a través de la visión, además indica que es importante contestar la pregunta *¿Qué queremos llegar a ser?*, esto con el fin de generar una visión en la compañía (p.133).

Como se muestra en una de las respuestas dada por los colaboradores, la misión de Consultores en Rentabilidad no está documentada y según el párrafo anterior, es importante que

los colaboradores tengan clara la visión, ya que son estos los que determinarán en algún momento la dirección de la empresa. Se puede indicar que dos de los colaboradores sí tienen clara la visión de la empresa, es fundamental que estén enterados que la empresa cuenta con una y que la información está a mano, esto se puede constatar en la página web de la empresa.

La visión en un plan estratégico define el resultado ideal que se quiere alcanzar, este va de la mano con el plan, ya que este permite definir los pasos necesarios para alcanzar esta visión. Esta ofrece una imagen general del sector en el que se encuentra. La visión de Consultores en Rentabilidad se interpreta de forma coherente e incluye los aspectos que abarcan a la empresa, permitiendo posteriormente el éxito de la misma.

Categoría 4: valores

Descripción

A los colaboradores de Consultores en Rentabilidad se les ha inculcado de buena manera los valores con los que cuenta la empresa, esto se puede verificar en las respuestas que los encuestados brindaron y como se indica, se aplican y se muestran ampliamente a sus colaboradores. Dos de los encuestados coinciden en que se cuenta con cinco valores bien definidos.

- *“Sí y se explican a nuevos y viejos empleados y se aplican en la práctica con frecuencia”*
(Entrevistado 1).

- *“Sí, tenemos cinco valores que se mantienen siempre vigentes:*
 - *Sinceridad*
 - *Sin chismes*
 - *Sin excusas*
 - *Respeto*

- *Disfrute del trabajo*” (Entrevistado 2).
- *“Si son cinco valores fundamentales, Sin excusas, Sin intrigas ni chismes, Sinceridad, Diversión en el Trabajo y Respeto”* (Entrevistado 3).

Análisis.

Koontz et al (2017) indican que: “Los valores y las inclinaciones cognitivas de los altos directivos de las compañías se observan en las estrategias y la efectividad de las organizaciones.” (p.155) es por esto que es importante que Consultores en Rentabilidad tenga bien identificados los valores con los que cuenta, ya que estos son un punto importante para su gerencia, para que los valores de la empresa se hayan mantenido en el tiempo, ha requerido de un trabajo importante por parte de los directivos.

El mercado actual es muy cambiante y en la vida de una empresa existen constantes variaciones en el recurso humano, es por esto que la permanencia de los valores en la empresa es un aspecto que se debe resaltar. Estos valores son parte esencial del ADN corporativo, su director hace lo posible porque dentro de la empresa cada valor sea respetado y cada colaborador siempre los mantenga presentes desde el momento cuando ingresa a su lugar de trabajo; y no solo en el lugar de trabajo, también a la hora de tener contacto con los clientes, ya que al ser consultores su trabajo amerita hacer uso de esos valores fuera de las instalaciones de la empresa.

Categoría 5: propuesta de valor

Descripción

Se los consultó a los colaboradores de Consultores en Rentabilidad si conocían la propuesta de valor de la empresa y al respecto comentan lo siguiente:

- *“Sí, la conozco bien, sin embargo, no considero que sea buena.”* (Entrevistado 1).
- *“Sí, brindamos mejoría del desempeño mediante una solución completa que incluye consultoría, software y capacitación.”* (Entrevistado 2).
- *“Sí, la propuesta de valor es mejoría de desempeño, una solución completa, software y capacitación.”* (Entrevistado 3).

Análisis

Con la información obtenida por los colaboradores, se infiere que la empresa comunica cada una de las ventajas que brinda el servicio que ofrecen, logrando convencer al cliente meta. Parte de lo que se menciona es que la empresa ofrece una solución completa a sus clientes, en la que se ofrece consultoría, software y capacitación, los cuales pueden adquirir en conjunto o pueden optar por elegir únicamente uno de los servicios que se ofrecen.

Rohmel et al. (2013) señalan que a propuesta de valor se refiere a la imagen que la organización desea transmitir, y la relación que desea cultivar con estos grupos. Como se puede ver, esta imagen ya la tiene bien elaborada y la empresa sabe que desea transmitir sobre sus productos y las ventajas que tienen referente a otras empresas.

Categoría 6: objetivos

Descripción

Las personas entrevistadas hacen mención del poco conocimiento que tienen de los objetivos de la empresa, se presenta poca claridad de los mismos, tal y como se indica, tiene conocimiento

verbal de algunos de los objetivos por las reuniones semanales que se elaboran en la empresa, sin embargo, no hay documentación que los respalde.

- *“Sí, aunque solo algunos objetivos se revisan periódicamente.”* (Entrevistado 1).
- *“No con toda claridad o al menos debidamente documentados. Tenemos claro objetivos de corto y mediano plazo que queremos buscar en cuanto a generar nuevos clientes y ventas, buscar productos innovadores, brindar servicios fuera de Costa Rica y mejorar nuestro conocimiento y competencias a nivel del personal, pero también en gestión del conocimiento.”* (Entrevistado 2).
- *“Sí tengo conocimiento de los objetivos, pero no todos.”* (Entrevistado 3).

Análisis

Koontz et al (2017) indica que “la productividad supone efectividad y eficiencia en el desempeño individual y organizacional: la efectividad es el logro de objetivos y la eficiencia es alcanzar los fines con el mínimo de recursos” (p.14). Como se puede ver, es importante tener definidos los objetivos de la empresa y que los colaboradores sean efectivos, teniendo claro a dónde se dirige la empresa.

Consultores en Rentabilidad establece algunos objetivos para asegurar que todos sus colaboradores laboren en armonía en la empresa, los colaboradores de la empresa comprendan el propósito detrás del negocio y con esto se aumentará la eficiencia en la elaboración de los proyectos. Sin embargo, no todos los objetivos se encuentran definidos, tampoco documentados, producto de esto no se le da el seguimiento requerido.

Categoría 7: FODA

Descripción

El FODA en las empresas dimensionan de buena manera el estado actual de la empresa, da una visión de cómo se encuentran tomando en cuenta a la competencia, incluso valora los puntos que deben mejorar y algunos métodos que pueden aplicar en la empresa para conseguir mejores resultados en la misma, como se puede ver, en Consultores en Rentabilidad no cuentan con un FODA establecido.

- *“La empresa no cuenta con un FODA establecido, sin embargo, cuenta con un listado de su competencia y de los principales problemas a los que se debe enfrentar.”* (Entrevistado 1).
- *No, la empresa no cuenta con un FODA definido.* (Entrevistado 2).
- *No tengo conocimiento de que la empresa cuente con un FODA diseñado.* (Entrevistado 3).

Análisis

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) indican que, a nivel de jefatura el utilizar un análisis FODA periódicamente en la organización provee una serie de beneficios los cuales pueden ser utilizados a corto, mediano y largo plazo. Por ello, esta herramienta sirve para ponderar las fortalezas y debilidades de los recursos internos, así como sus oportunidades y amenazas externas (p.101).

También, Koontz et al (2017) indican que “la matriz FODA (una herramienta para integrar sistemáticamente factores externos e internos” (p.130). Como se observa en las respuestas dadas por los colaboradores, en la empresa no cuentan con un análisis de los factores externos e internos de la organización, únicamente cuentan con un listado de su competencia y de los principales problemas que muestra la organización.

Con base a los aspectos anteriores, se puede decir que la empresa no cuenta con un análisis de la situación actual de la misma, y a pesar de que toman en cuenta ciertos factores, están dejando de lado aspectos como las áreas en que la empresa destaca de la demás, nuevas oportunidades en el mercado, los factores que resultan perjudiciales frente a la competencia y a las amenazas que se pueden generar en el transcurso del tiempo.

Categoría 8: indicadores

Descripción

Como se mencionó anteriormente, los indicadores estratégicos son un elemento esencial en la planificación estratégica, ya que con estos se realiza una medición del grado de consecución de los objetivos con los que cuenta la empresa y que se desean alcanzar. Como indica uno de los entrevistados, en Consultores en Rentabilidad no monitorean todos los indicadores de los objetivos, tal y como se muestra a continuación:

- *No se monitorean todos los indicadores de objetivos, se enfoca en proceso y financiero”*
(Entrevistado 1).

Análisis

Thompson et al. (2012) mencionan que, “dos clases de indicadores de desempeño son los que más revelan respecto del alcance de la estrategia de una compañía: 1) la rentabilidad y la fortaleza financiera, y 2) su fuerza competitiva y su posición en el mercado.” (p.14) Básicamente los indicadores determinaran si un proyecto específico o si la empresa está siendo exitosa o si están cumpliendo los objetivos planteados.

Consultores en Rentabilidad no está monitoreando todos los indicadores de la empresa, evitando así tener un panorama real de la empresa, por consiguiente, es poco probable que estén cumpliendo con lo establecido en el plan estratégico. La gerencia de la empresa se enfoca en los procesos y financiero, pero tampoco se puede cerciorar de que están realizando el análisis de todos los indicadores establecidos.

Categoría 9: revisión periódica

Descripción

Para que de un plan estratégico se den los resultados esperados, es importante realizar revisiones periódicas del mismo. En las entrevistas realizadas se puede verificar que no realizan una revisión periódica del plan, y como indica uno de los entrevistados, en las reuniones semanales que hace la empresa se ven ciertos detalles, sin embargo, debe ser un punto importante de mejora las revisiones del plan.

- *“Sí conozco los objetivos, aunque solo algunos objetivos se revisan periódicamente”*
(Entrevistado 1).

- *“Sí. En todas las reuniones semanales siempre estamos conversando y se nos recuerda hacia dónde va la empresa. Como indiqué en la pregunta anterior, si bien no están debidamente escritos en alguna parte los objetivos estratégicos, estos siempre se tratan y discuten en las reuniones, no obstante, es un punto de mejora muy importante considerando que eso es justamente lo que vendemos.”* (Entrevistado 2).

Análisis.

Actualmente Consultores en Rentabilidad hace reuniones semanales en las que abordan ciertos puntos del Plan Estratégico, sin embargo, como indica uno de sus colaboradores, es un punto de mejora importante el contar con revisiones periódicas del plan estratégico actual de la organización. Tampoco se está haciendo revisión de la ejecución del mismo, y no establecen encargados para verificar si el plan sigue el curso normal.

En el plan estratégico, una vez realizadas las revisiones periódicas e identificando los puntos vulnerables, se elaboran acciones correctivas para mejorar el plan, en este caso la empresa no tiene manera de realizar este tipo de actividades por la falta de estas revisiones. Tienen claro que al inicio estas deben ser más seguidas y una vez logrado un nivel aceptable, estas revisiones van a disminuir notablemente, sin dejar de lado las revisiones de seguimiento.

Categoría 10: Claridad

Descripción

En las entrevistas realizadas y según el entrevistado 2, no tienen claridad en ciertos aspectos en la empresa y este es un factor importante, tanto con los colaboradores, como para los clientes,

para poder transmitirles a dónde quiere llegar la empresa y como se reflejan a nivel externo. A continuación, se detalla la respuesta dada por el entrevistado:

- *“No con toda claridad o al menos debidamente documentados. Tenemos claro objetivos de corto y mediano plazo que queremos buscar en cuanto a generar nuevos clientes y ventas, buscar productos innovadores, brindar servicios fuera de Costa Rica y mejorar nuestro conocimiento y competencias a nivel del personal, pero también en gestión del conocimiento.”* (Entrevistado 2)

Análisis

Tal y como se puede evidenciar, en la empresa no manejan la información y el lenguaje con claridad y con esto no está quedando claro al personal hacia donde deben dirigirse, y con esto realizar sus funciones de una manera eficiente y eficaz. Es probable que en el trabajo diario se conozcan las potencialidades de cada uno de los colaboradores, sin embargo, estas no se están explotando.

Consultores en Rentabilidad no está transmitiendo una idea adaptada a los diferentes niveles de la organización. En este sentido no está organizada y no cuentan con una transferencia de información que sea atractiva para los colaboradores. Al igual que no se menciona que cuenten con un tiempo y espacio específico para poder transmitir de una manera efectiva toda la información a los colaboradores.

Unidad de análisis 2: Requerimientos

La segunda unidad de análisis se busca observar la metodología Balanced Scorecard, la cual es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de las organizaciones en un conjunto

coherente de indicadores. El acceso a los principales puntos de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender por qué están dándose esos resultados. Dicho lo anterior, y con el fin de obtener información relevante, se realiza un estudio de una serie de factores, entre los cuales se encontraron nueve tipos de categorías, las cuales se mencionan a continuación:

1. Balanced Scorecad
2. Amplio uso
3. Seguimiento
4. Monitoreo de indicadores
5. Capacitación del Personal
6. Reuniones de revisión de estrategia
7. Procesos documentados
8. Estudio de mercado
9. Cumplimiento del plan

A continuación, se presentará un análisis de categorías por medio de las opiniones escritas textualmente por los colaboradores de la empresa, para ejemplificar la situación actual del plan estratégico de Consultores en Rentabilidad.

Categoría 1: Balanced Scorecard

Descripción

La metodología Balanced Scorecard es la base de este trabajo de investigación y como se indicó anteriormente, este es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados, todo esto a través de las cuatro perspectivas establecidas. Los colaboradores de Consultores en Rentabilidad coinciden en que utilizan esta metodología en la empresa.

- *“Se utiliza la metodología Balanced Scorecard.”* (Entrevistado 1).
- *“La empresa utiliza principalmente Balanced Scorecard por su amplio uso, documentación y éxito no solo en Costa Rica sino en el mundo, pero con nuestros clientes aplicamos también otro tipo de metodologías o estructuras de desempeño si así nos lo solicitan.”* (Entrevistado 2).
- *“En la empresa se utiliza la metodología Balanced Scorecard”* (Entrevistado 3).

Análisis

Con base a lo anterior, queda claro que en Consultores en Rentabilidad utilizan la metodología Balanced Scorecard, por su amplio uso actualmente y por las características que presenta la metodología. La empresa también ofrece este tipo de servicios a sus clientes y como se menciona, también recomiendan la utilización de esta metodología en sus proyectos, también están anuentes a utilizar otros tipos de metodologías dentro de sus servicios.

Categoría 2: Amplio uso

Descripción

Se ha confirmado con el estudio de más de 300 empresas públicas y privadas durante doce años, según Kaplan et al (2004), que los resultados de las mismas han mejorado, después de implementar el “Balanced Scorecard” (p.31). Como se indica a continuación, uno de los entrevistados indica que la metodología Balanced Scorecard tienen amplio uso en el mercado y que es exitoso en todo el mundo.

- *“La empresa utiliza principalmente Balanced Scorecard por su amplio uso, documentación y éxito no solo en Costa Rica sino en el mundo, pero con nuestros clientes aplicamos también otro tipo de metodologías o estructuras de desempeño si así nos lo solicitan”* (Entrevistado 2).

Análisis.

Kaplan et al. (2001) afirman que “La estrategia mueve una organización desde la declaración de alto nivel de la misión, hasta el trabajo realizado por los empleados de atención al público y de las oficinas de apoyo” (p. 72). Como se indica, la metodología Balances Scorecard es una metodología implementada por muchas empresas a nivel mundial y es una de las metodologías más utilizadas y como se puede constatar en las respuestas dadas por los entrevistados, se utiliza esta metodología en la empresa, por su éxito a nivel mundial.

Categoría 3: seguimiento

Descripción

A los entrevistados se les consulto si la empresa cuenta con un seguimiento y actualización constante de su plan estratégico actual, y para esto dieron las siguientes respuestas:

- *“No se monitorean todos los indicadores de objetivos, se enfoca en proceso y financiero.”* (Entrevistado 1).
- *“Sí tiene un seguimiento y actualización constante pero no con un proceso debidamente documentado y estructurado. Lo hacemos mediante reuniones de trabajo, conversaciones, entre otros.”* (Entrevistado 2).
- *“No se cumple el seguimiento, aunque se hacen reuniones en las que se revisa la estrategia.”* (Entrevistado 3).

Análisis.

Thompson et al (2012), indican que “La información fidedigna y oportuna sobre las operaciones diarias es esencial para que los administradores determinen qué tan bien avanza el proceso de ejecución de la estrategia” (p.370). Como se puede evidenciar con las respuestas de los colaboradores de Consultores en Rentabilidad, a pesar de haber reuniones semanales en las que se valoran ciertos puntos de la estrategia, la empresa no cuenta con un seguimiento constante, tampoco con un proceso bien documentado que lo respalde.

Categoría 4: monitoreo de indicadores

Descripción

Durante la entrevista uno de los colaboradores indica que en Consultores en Rentabilidad no se monitorean todos los indicadores de los objetivos, como se puede ver en su respuesta:

- *“No se monitorean todos los indicadores de objetivos, se enfoca en proceso y financiero.”*
(Entrevistado 1).

Análisis

Koontz et al. (2017) indican respecto al monitoreo constante del desempeño:

Quando el desempeño se desvía de los planes no se tendrá que esperar hasta la revisión periódica para corregirlo, pues el superior y el subordinado analizan la situación de inmediato para que puedan tomarse acciones correctivas al momento e impedir que una pequeña desviación se convierta en un problema importante (p.322).

Dicho lo anterior y con base a la respuesta brindada por uno de los colaboradores, se puede decir que Consultores en rentabilidad no realiza un monitoreo de los indicadores de los objetivos y que en las reuniones semanales en ocasiones analizan puntos sobre la perspectiva de proceso y financiero, sin embargo, estas no se profundizan y no se implementan bajo un procedimiento formal.

Categoría 5: capacitación del personal

Descripción

La adopción de la metodología del “Balanced Scorecard” de Kaplan y Norton (2006) para implementar el plan estratégico en una organización, implica un énfasis en Capital Humano, Capital Organizacional y Capital de Información; pues la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento en esta metodología es la base que lleva al éxito. Y como se indica uno de sus colaboradores, la empresa da apoyo para la capacitación, tal y como se muestra a continuación:

- *“No se revisa periódicamente por lo que no se si cumple, el apoyo para la capacitación y hacernos mejores profesionales como parte del objetivo de Aprendizaje y Crecimiento si se cumple”* (Entrevistado 3).

Análisis

Kaplan et al (2004) organizan los activos intangibles en tres categorías:

Capital humano: la disponibilidad de habilidades, competencias y conocimientos requeridos para apoyar la estrategia.

Capital de la información: la disponibilidad de sistemas para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

Capital organizacional: la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

(p.82)

De acuerdo a lo anterior y con base en la información obtenida de la empresa, se puede decir que Consultores en Rentabilidad tiene un apoyo a sus colaboradores en cuanto a su desarrollo profesional, dando la oportunidad para que estos se capaciten constantemente y sean mejores profesionales. En este aspecto están cumpliendo con la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del Balanced Scorecard.

Categoría 6: reuniones de revisión de estrategia

Descripción

Respecto a las revisiones o reuniones realizadas por el personal de Consultores en Rentabilidad, los colaboradores coinciden en que se hacen revisiones de la estrategia de la empresa con reuniones semanales, como se indica a continuación:

- *“Semanalmente hay reuniones con todos los colaboradores y se hace una revisión de los puntos más importantes de la semana y el avance en general de los proyectos.”* (Entrevistado 1).
- *“Lo hacemos mediante reuniones de trabajo, conversaciones, entre otros.”* (Entrevistado 2).
- *“aunque se hacen reuniones en las que se revisa la estrategia”.* (Entrevistado 3).

Análisis

Koontz et al (2017) revelan que el modelo simplificado de la evaluación del desempeño indica tres tipos de evaluaciones:

1. Una revisión amplia.
2. Revisiones periódicas o de progreso.
3. Monitoreo constante.

En este caso específico se puede ver que Consultores en Rentabilidad está realizando únicamente revisiones periódicas, sin embargo, estas no abarcan todos los puntos que contempla un plan estratégico, también se indica que muchas veces estas revisiones se hacen por conversaciones. Queda claro que en la empresa se hacen revisiones semanales para valorar algunos puntos del plan estratégico actual de la empresa.

Categoría 7: procesos documentados

Descripción

Esta categoría evidencia la carencia de procesos bien documentados en Consultores en Rentabilidad, dejando entre ver que la falta de procesos no asegura el cumplimiento actual de la empresa, tal y como se puede ver a continuación:

- *“En la empresa es necesario la creación de procesos que aseguren de una mejor manera el cumplimiento del plan estratégico.”* (Entrevistado 1)

- *“No con toda claridad o al menos debidamente documentados.”* (Entrevistado 2)

Análisis.

Koontz et al (2017) indican que “la administración de procesos se enfoca en todos los procesos de trabajo clave, incluidos diseño, introducción, producción y entrega de productos y servicios. También incluye criterios para servicios de soporte y desempeño de los proveedores” (p.88). Según lo anterior y en vista que Consultores en Rentabilidad no tiene procesos establecidos para la revisión y mantenimiento de su plan, no hay manera de constatar que la empresa está cumpliendo con su plan actual.

Categoría 8: estudio de mercado

Descripción

Se consultó a los colaboradores de Consultores en Rentabilidad que, si consideran que el plan estratégico tiene aspectos no acordes a las necesidades y requerimientos de la empresa en que labora, y a esto, uno de los colaboradores responde lo siguiente:

- *Tal vez lo que falta es delimitar un poco el nicho o segmento en el que competimos. Si bien es cierto tenemos claro quiénes son nuestros principales competidores, muchas veces encontramos empresas que desconocíamos que existían, y ahora que estamos en vías de internacionalización, esto se da aún más.* (Entrevistado 2).

Análisis

Koontz et al (2017) mencionan respecto a la competencia lo siguiente:

Michael Porter sugiere que la formulación de una estrategia necesita la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis del ambiente externo, atendiendo tanto al tipo de competencia dentro de una industria y a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado, como a la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y a las posiciones de negociación de los proveedores, compradores o clientes (132).

En esta categoría se puede evidenciar la falta de conocimiento del mercado por parte de Consultores en Rentabilidad, además no tienen establecido un segmento específico, dejando muy abierto el mercado al que se quiere llegar. Se evidencia que tienen identificados alguna de las empresas competidoras en el mercado, pero se ve claramente la carencia de un estudio de mercado actualizado y realista.

Categoría 9: cumplimiento del plan

Descripción

Esta categoría evidencia una carencia en la implementación del plan estratégico actual de la empresa. Se les consultó a los colaboradores de Consultores en Rentabilidad que si consideran que en la empresa se cumple el plan estratégico y respondieron lo siguiente:

- *“Parcialmente. En la empresa es necesario la creación de procesos que aseguren de una mejor manera el cumplimiento del plan estratégico.”* (Entrevistado 1).

- *“En parte. Hay objetivos estratégicos que no hemos logrado cumplir a cabalidad. Por ejemplo, en la visión se habla de presencia en diez países de América Latina. Hemos logrado incursionar ya en 5 principalmente por el software, pero aun debemos llegar a 5 más. La gestión del conocimiento es otro objetivo que no hemos llegado a concretar de forma adecuada.” (Entrevistado 2).*
- *“No se revisa periódicamente por lo que no se si cumple, el apoyo para la capacitación y hacernos mejores profesionales como parte del objetivo de Aprendizaje y Crecimiento si se cumple.” (Entrevistado 3).*

Análisis

Leer (2016) concluye que los diez aspectos principales que más incluyen en la exitosa adopción de la metodología del Balanced Scorecard en Costa Rica son los siguientes:

- Apoyo de la alta dirección
- Comunicación efectiva
- Área responsable de la implementación
- Objetivos estratégicos claros con indicadores
- Uso de metodología probada
- Utilización de software especializado
- Capacitación adecuada
- Composición del grupo que implementa
- Relación entre el BSC y el Plan Anual Operativo
- Relación entre el BSC y el Presupuesto

Dicho lo anterior, se puede decir que Consultores en Rentabilidad tiene carencias importantes, tanto en su plan como en los aspectos principales que se deben seguir para la adopción de la metodología Balanced Scorecard en Costa Rica. Entre los aspectos que mencionan los colaboradores están: la falta de procesos que aseguren el cumplimiento del plan, cumplimiento de objetivos, poco conocimiento del mercado, no cumplimiento de la gestión del conocimiento, no hay revisiones periódicas, entre otras.

Cabe resaltar puntos buenos en esta categoría como la capacitación de los colaboradores, aunque no se valoran todos los puntos del plan, pero se realizan semanalmente reuniones para ver los proyectos con los que están actualmente, fechas de cumplimiento, faltantes en los proyectos y otros requisitos importantes en los mismos.

Unidad de análisis 3: Relación vertical y horizontal

La tercera unidad de análisis busca verificar que el plan estratégico de Consultores en Rentabilidad esté transcrito eficientemente hacia un mapa estratégico, que estén enlazadas las diferentes unidades de negocio, áreas funcionales, procesos, departamentos, equipos y personas hacia dicha estrategia, proceso que se denomina Alineamiento Estratégico. Dicho lo anterior, y con el fin de obtener información relevante, se realiza un estudio de una serie de factores, entre los cuales se encontraron seis tipos de categorías, las cuales se mencionan a continuación:

1. Mapa estratégico
2. Relación vertical
3. Relación horizontal
4. Iniciativas estratégicas y proyectos
5. Análisis de riesgos

6. Toma de decisiones

A continuación, se presentará un análisis de categorías por medio de las opiniones escritas textualmente por los colaboradores de la empresa, para ejemplificar la relación vertical y horizontal del plan estratégico de Consultores en Rentabilidad.

Categoría 1: mapa estratégico

Descripción

Se les consultó a los colaboradores de Consultores en Rentabilidad si la empresa cuenta con un mapa estratégico, y al respecto indicaron los siguiente:

- *“No, no hay un mapa estratégico definido.” (Entrevistado 1).*
- *“No, la empresa no cuenta con un mapa estratégico definido.” (Entrevistado 2)*
- *“Yo no tengo conocimiento de que se tenga un mapa estratégico, no sé si antes contaban con uno.” (Entrevistado 3)*

Análisis

En relación a los mapas estratégicos, Kaplan y Norton (2004) indican que:

El mapa estratégico describe la lógica de la estrategia, mostrando claramente los objetivos de los procesos internos básicos que crean valor y los activos intangibles necesarios para respaldarlos. El cuadro de mando integral traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar. Pero, los objetivos y las metas no se alcanzarán simplemente por haber sido identificados, sino que la empresa debe lanzar un conjunto de programas de acción para lograrlos. Para referirnos a estos programas de acción usamos la expresión iniciativas estratégicas (p.82).

Con base a lo anterior, y de acuerdo a las respuestas brindadas por los colaboradores de Consultores en Rentabilidad se evidencia que la empresa no tiene un mapa estratégico, también se puede abordar este punto junto con categorías anteriores, ya que como se pudo constatar la empresa no cuenta con objetivos bien definidos, y estos son una pieza fundamental en el mapa estratégico. Es evidente, que con sin estos requerimientos es poco probable que la empresa cuente con iniciativas estratégicas, ya que también son un complemento de los objetivos con los que cuentan.

Categoría 2: relación vertical

Descripción

Se les consultó a los colaboradores de Consultores en Rentabilidad si tienen un análisis de la relación entre objetivos del plan estratégico actual, a esto se le conoce como la relación vertical del plan, y respondieron lo siguiente:

- *“Se comprueban, pero no sistemáticamente.”* (Entrevistado 1).
- *“No se analizan, puesto que no se tienen documentados.”* (Entrevistado 2).
- *“La relación entre objetivos, al ser con Balanced Scorecard tiene relación vertical, es decir, los objetivos de aprendizaje y crecimiento influyen en cómo se lleven a cabo los procesos y por ende el cumplimiento de los objetivos de procesos. Estos tienen relación con los objetivos de grupos de interés porque si los procesos se llevan bien los clientes estarán satisfechos, y si los clientes están contentos va a pagar y se pueden cumplir los objetivos financieros. Sin embargo, como los objetivos del plan actual no están tan definidos, cuesta ver la relación entre ellos y solo se vislumbra la relación entre la estructura del BSC.”* (Entrevistado 3).

Análisis

La relación vertical muestra la relación causa efecto entre objetivos en cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, las cuales son la financiera, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje, y como se puede evidenciar con las respuestas dadas por los colaboradores, al no tener bien definidos los objetivos del plan estratégico actual, no es posible realizar esta relación entre los objetivos de las perspectivas.

Categoría 3: relación horizontal

Descripción

Se les consultó a los colaboradores de Consultores en Rentabilidad si tienen un análisis de la relación entre acciones y objetivos del plan estratégico actual, a esto se le conoce como la relación horizontal del plan, y respondieron lo siguiente:

- *“Se comprueban, pero no sistemáticamente, además las acciones no se revisan con la frecuencia necesaria.”* (Entrevistado 1).
- *“Esto se hace, pero ocasionalmente y de una manera informal, solo para algunos de ellos.”* (Entrevistado 2).
- *“Como se mencionó anteriormente, al no estar bien definidos los objetivos, no se puede comprobar esta relación.”* (Entrevistado 3).

Análisis

La relación horizontal es en la que las iniciativas estratégicas (acciones y proyectos) se especifican para lograr las metas de los indicadores de desempeño con que se miden los objetivos estratégicos. Esta categoría tiene mucha relación con la anterior, y al igual que esta, al no tener bien definidos los objetivos, no se puede comprobar este tipo de relación y esto se puede corroborar con las respuestas dadas por los colaboradores de Consultores en Rentabilidad.

Categoría 4: iniciativas estratégicas y proyectos

Descripción

Se consultó a los colaboradores de Consultores en Rentabilidad si la empresa cuenta con iniciativas estratégicas (proyectos y acciones) para el logro de los objetivos estratégicos. A lo que respondieron:

- *“Sí, pero no son revisadas, y no para todos los objetivos. Todas las semanas, cuando vemos que vamos a hacer en la semana las vemos, pero no se abarcan todas.”* (Entrevistado 1)
- *“Hay iniciativas estratégicas, pero no están formalmente documentadas.”* (Entrevistado 2)
- *“Sí cuenta con iniciativas estratégicas, proyectos para mejorar el seguimiento de las consultorías y servicios que realiza la empresa, por ejemplo, proyectos para incursionar en nuevos productos, entre estos Oracle, software de planning, presupuestación y gestión de recursos humanos.”* (Entrevistado 3)

Análisis

Como se puede evidenciar la empresa cuenta con algunas iniciativas estratégicas, sin embargo estas no se encuentran documentadas, durante las reuniones semanales se valoran ciertos aspectos, pero no se toman en cuenta todos los puntos de las iniciativas, tampoco cuentan con un proceso de análisis de estas iniciativas y poder valorar si estos se están cumpliendo. Algunas de las iniciativas son implementación de nuevos software, realizar sesiones por medio de internet, entre otras.

Categoría 5: análisis de riesgos

Descripción

Los colaboradores de Consultores en Rentabilidad mencionan que cuentan con un proceso de análisis de riesgos, tal y como se muestra a continuación:

- *“Es importante mencionar que la empresa hace un análisis de riesgos en la fase inicial del proyecto.”* (Entrevistado 2).
- *“También la empresa tiene una matriz de riesgos para iniciar los proyectos, por ejemplo expertis, esto porque como los trabajos son fuera de la oficina se debe pensar en el servicio que se ofrece y su rentabilidad.”* (Entrevistado 3).

Análisis.

Consultores en Rentabilidad, en el momento de iniciar los proyectos, elaboran una matriz de riesgos, en esta se valoran ciertos aspectos a la hora de realizar un proyecto, que situaciones se

pueden realizar en la elaboración de los mismos y en caso de que ocurra alguna incidencia, tener las medidas necesarias para poder hacerle frente a estos aspectos y que el proyecto no se vea afectado y se pueda entregar según el cronograma presentado al inicio del proyecto.

Categoría 6: toma de decisiones

Descripción

Uno de los colaboradores de Consultores en Rentabilidad menciona como la falta de objetivos y mapa estratégico en la empresa, afectan la toma de decisiones de la empresa, tal y como se puede ver en la respuesta dada a continuación:

- *“Como se mencionó anteriormente, al no estar bien definidos los objetivos, no se puede comprobar esta relación, afectando directamente la toma de decisiones de la empresa.”* (Entrevistado 3).

Análisis

Thompson et al. (2012) indican que:

Estructurar el proceso de toma de decisiones para que las acciones se tomen ágilmente cuando sea necesario. En muchos casos el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos y competitivos exige un proceso de toma de decisiones igual de veloz. Si las partes se atorran en discusiones o en obtener la aprobación de sus directivos, la alianza puede convertirse en un lastre de retrasos e inmovilidad (p.191).

Dicho lo anterior, se puede decir que las empresas exigen un proceso de toma de decisiones eficaz y veloz, y con base a la información obtenida en las entrevistas, es evidente la falta de información en el plan estratégico actual de la empresa, afectando el criterio de la situación actual de la empresa, esto ocasiona que no se lleva a cabo de una manera adecuada la toma de decisiones

de la misma, ya que la información no está completa y no está actualizada con las acciones, objetivos, metas, entre otros aspectos más recientes.

CAPÍTULO V: COCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se expresan las conclusiones y las recomendaciones del trabajo de investigación, enfocándose en el logro de los objetivos planteados y en recomendaciones sobre los resultados de la aplicación de la metodología del “Balanced Scorecard” en Consultores en Rentabilidad.

El análisis que se llevó a cabo está enfocado en los tres objetivos específicos definidos, los cuales son la situación actual del plan estratégico, los requerimientos de la metodología Balanced Scorecard y determinar la relación vertical entre objetivos y la relación horizontal entre objetivos e iniciativas estratégicas del plan estratégico. Adicional se observa a los colaboradores, esto con el fin de tener una visualización real del estado actual de la empresa y en qué aspectos puede mejorar.

Conclusiones de la Investigación

Se concluye que los colaboradores de Consultores en Rentabilidad tienen claro los servicios que presta la empresa y el mercado en el que se encuentran actualmente, los cuales son consultoría, software y capacitación.

Consultores en Rentabilidad cuenta con una misión establecida, esta está disponible en su página web, sin embargo, se evidencia que no todos los colaboradores conocen esta misión.

Consultores en Rentabilidad cuenta con una visión establecida para el 2020, al igual que la misión, está disponible en su página web, y como lo dicho anteriormente, se evidencia que no todos los colaboradores conocen esta visión.

Los colaboradores de Consultores en Rentabilidad tienen bien identificados los cinco valores con los que cuenta la empresa, también se evidenció que estos valores están al alcance de los colaboradores y están colocados en distintas áreas de la oficina, dejando claros estos valores tanto a los colaboradores que tienen más tiempo en la empresa como los nuevos ingresos.

Consultores en Rentabilidad cuenta con una propuesta de valor para sus clientes, la cual hace ver a estos la ventaja de trabajar con la empresa.

La empresa cuenta con ciertos objetivos establecidos, sin embargo, estos objetivos son muy antiguos, solo una persona tenía acceso a estos objetivos, no se encuentran bien documentados y no tienen una actualización ni revisión periódica.

Se evidenció que la empresa no cuenta con un FODA. En la empresa se toman ciertos factores de este análisis, sin embargo, dejan de lado las áreas en que la empresa destaca, nuevas oportunidades de mercado, factores perjudiciales para la empresa, entre otros.

La empresa no está realizando un monitoreo constante de los indicadores que están establecidos, tienen un enfoque en los procesos y financiero; no hay un control en el que se pueda verificar que están establecidos los indicadores necesarios para el buen funcionamiento de la misma.

En general la empresa no cuenta con revisiones periódicas del plan estratégico, se hacen reuniones semanales, pero en estas reuniones se ven los temas principales para abordar en la semana, dejando de lado el plan estratégico de la empresa.

Los colaboradores no tienen claridad en la información suministrada referente al plan estratégico de la empresa. No se está transmitiendo una idea adaptada y atractiva para los diferentes niveles de la organización.

Consultores en Rentabilidad pretende utilizar la metodología del Balanced Scorecard por su amplio uso a nivel mundial y por los beneficios que trae al negocio, además de los resultados que genera la implementación de esta metodología.

La empresa está en acuerdo con la utilización de la metodología Balanced Scorecard, además, esta tiene conocimiento de la misma por brindar entre sus servicios consultorías con base a esta metodología, por lo cual su ejecución dentro de la organización es parte del día a día.

La empresa no monitorea todos los indicadores de los objetivos, esto se pudo constatar por las encuestas realizadas a los colaboradores, además de que no cuentan con un proceso establecido para realizar este monitoreo.

Consultores en Rentabilidad da apoyo a sus colaboradores en su capacitación, se preocupan por que sus empleados están en constante actualización y crecimiento profesional.

La empresa no revisa la estrategia utilizada, en las reuniones semanales ven y valoran las acciones a seguir para los puntos críticos o de las situaciones que pueden ocasionar problemas, sin embargo, no está establecida como tal una revisión de la estrategia.

La empresa carece de procesos documentados y los mismos colaboradores mencionan la importancia de la creación de procesos para asegurar el cumplimiento del plan estratégico de Consultores en Rentabilidad.

Consultores en Rentabilidad no cumple con el plan estratégico mediante la metodología Balanced Scorecard.

La empresa no cuenta con un mapa estratégico establecido, esto por la falta de información para alimentar el plan, como lo son los objetivos no establecidos e indicadores deficientes.

Al tener una deficiencia con los objetivos del plan estratégico actual de la empresa, no es posible tener un análisis vertical del plan, el cual abarca las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (financiera, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje).

Producto de la falta de información del plan estratégico actual de la empresa, no es posible tener un análisis horizontal del plan, el cual abarca las acciones y proyectos de la empresa.

La empresa cuenta con iniciativas estratégicas y proyectos, sin embargo estos no están bien definidos, ni documentados, además de que no cuentan con el respectivo seguimiento.

Al inicio de los proyectos en Consultores en Rentabilidad se realiza un análisis de riesgos, utilizando para este fin una matriz de riesgos.

Dicho lo anterior y ante las carencias notables en el plan estratégico de la empresa, se ve una afectación directa en la toma de decisiones, ya que, al no tener un panorama claro del estado actual de la empresa.

Para la implementación de la metodología, se debe establecer pautas de ejecución dentro de la organización y así generar un mejor ambiente organizacional y estructurado estableciendo un desarrollo continuo del personal y la empresa.

Recomendaciones de la Investigación

Es importante que los colaboradores de la empresa tengan claro los servicios que brinda la misma, ya que con esto se puede definir el mercado meta y analizar el comportamiento de los consumidores, abriendo oportunidades al negocio. Con esto se analizan las opciones que puede brindar la empresa y ofrecer al público un servicio idóneo y generar mejores expectativas de la empresa.

Se recomienda que la empresa conozca el mercado en que se encuentra, ya que es la base de una planeación estratégica efectiva, esto porque la planeación va a depender de su mercado y de las necesidades actuales de los mismos. A raíz de esto se crean los objetivos, acciones, indicadores y otros factores importantes en la elaboración de una estrategia efectiva y funcional.

Existe una relación entre la misión y el desempeño de las empresas, es por esto que una misión bien diseñada, documentada y comunicada, proporciona a la organización de bases adecuadas para dejar marca positiva en los clientes. La misión sustenta y siembra una cultura organizativa adaptativa e innovadora, lo que permite la creación de un proceso de planificación estratégica eficaz.

La visión en un plan estratégico define el resultado ideal que se quiere alcanzar, este va de la mano con el plan, ya que este permite definir los pasos necesarios para alcanzar esta visión. La visión ofrece una imagen general del sector en el que se encuentra. Es importante que se interprete de forma coherente y que incluya los aspectos que abarcan a la empresa, permitiendo posteriormente el éxito de la misma.

Consultores en Rentabilidad debe tomar en cuenta los aspectos más valiosos en su empresa, ya que estos permitirán el crecimiento en la misma. Es importante que en la empresa aumenten la competitividad de la misma, por lo que esta misión debe elaborarse con mucho cuidado, para poder incluir en esta todas las áreas que se requieren y a la vez que se presente con contenido coherente.

Es importante que Consultores en Rentabilidad tenga bien identificados los valores con los que cuenta, ya que estos son un punto importante para su gerencia, ya que para que estos se hayan mantenido en el tiempo, ha requerido de un trabajo importante. Como bien se sabe el entorno es muy cambiante y en la vida de una empresa existen constantes variaciones en el recurso humano, por la permanencia de los valores es un aspecto que se debe resaltar.

Es importante comprender el valor de una empresa y que este debe enfocarse en sus clientes y saber cómo solventar los problemas del mercado meta. Es por esto que la propuesta de valor debe mantenerse actualizada y en el caso que las necesidades del mercado cambien, poder actualizar esta propuesta de una manera adecuada.

Es importante tener definidos los objetivos de la empresa y que los colaboradores sean efectivos, teniendo claro a dónde se dirige la empresa. Las empresas establecen objetivos para asegurar que todos sus colaboradores laboren en armonía en la empresa, es importante que los colaboradores de Consultores en Rentabilidad comprendan el propósito detrás del negocio, esto para aumentar la eficiencia en la elaboración de los proyectos.

Dicho lo anterior, se puede notar la importancia de tener un plan de negocio claro, en los que estén incluidos los objetivos y estos sean claros y documentados. Teniendo esto documentado, se utilizará como un mapa de rutas para guiar tanto al empresario como a sus colaboradores. Posterior a esto es importante que se realice una revisión del plan y posteriormente evaluar la manera en que

se han logrado los objetivos en la empresa. Consultores en rentabilidad puede utilizar los objetivos para crear varias ventajas en el ambiente de la empresa.

El FODA en las empresas dimensionan de buena manera el estado actual de la empresa, da una visión de cómo se encuentran tomando en cuenta a la competencia, incluso puede valorar los puntos que deben mejorar y algunos métodos que pueden aplicar en la empresa para conseguir mejores resultados en la misma, como se puede ver, en Consultores en Rentabilidad no cuentan con un FODA establecido, por lo que es importante valorar este punto a futuro.

El efectuar el análisis FODA tiene un único costo para las empresas, el cual es la inversión de tiempo para su preparación, este tiene como derivación una idea o mapa en el que se puede apreciar en donde está la empresa. En otras palabras, ésta es la herramienta analítica que sirve como puente para dar inicio al pensamiento estratégico.

Como se mencionó anteriormente, los indicadores estratégicos son un elemento esencial en la planificación estratégica, ya que con estos se realiza una medición del grado de consecución de los objetivos con los que cuenta la empresa y que se desean alcanzar. En cuanto a la medición de desempeño, los indicadores son los elementos que resumen y favorecen a fundar una idea clara de los objetivos en la empresa y cómo se están midiendo.

Es importante mencionar que además de los indicadores, se deben conocer los logros obtenidos por la empresa y de cómo se obtuvieron estos, también es importante tomar en cuenta tanto los factores positivos como negativos. Básicamente los indicadores determinaran si un proyecto específico o si la empresa está siendo exitosa o si están cumpliendo los objetivos planteados.

Es por esto que Consultores en Rentabilidad debe monitorear los indicadores y con esto poder tener un panorama real de la empresa y ver si está cumpliendo con lo establecido. El gerente de Consultores en Rentabilidad debe establecer los indicadores y con esto poder evaluar el desempeño y resultados de la misma. Para esto debe establecer una línea base y metas, además de limitar la cantidad de indicadores, ya que el exceso de estos puede ser contraproducente.

Para que de un plan estratégico se den los resultados esperados, es importante realizar revisiones periódicas del mismo. Nos encontramos en un mundo cambiante, es por esto la importancia de realizar revisiones periódicas del plan estratégico de la empresa, identificar puntos de mejora del mismo y satisfacer las necesidades cambiantes del mercado actual. Es vital poder realizar modificaciones del mismo con tiempo prudente y poder valorar todas las opciones de cambio o satisfacción del plan.

Una vez finalizado el plan y en el momento en que se analice la ejecución del mismo, los encargados deben verificar si esta planeación sigue el curso normal, si hay algún inconveniente en el proceso de implementación del plan, si hay inconveniente se deben determinar las causas y se elaboran una serie de acciones correctivas para mejorar el plan. Es importante que en todas las etapas se asigne un responsable, ya que este debe estar dando un seguimiento constante y se enfoca en sus funciones y se evita que en la empresa evadan hacer las revisiones periódicas.

En las empresas se debe manejar la información y el lenguaje que utilizan con mucha claridad, esto con el fin de que tanto el personal tenga claro lo que debe realizar y hacia dónde se debe dirigir y a su vez realicen sus funciones de una mejor manera. Es importante a la hora de comunicar una idea, conocer las necesidades reales de la empresa y las potencialidades de cada uno de los colaboradores de la organización.

Consultores en Rentabilidad debe valorar puntos de vista de los colaboradores y de la administración superior, esto para lograr unificar puntos de vista y transmitir una idea adaptada a

la empresa. Estas ideas se deben mostrar de una manera organizada y atractiva para los colaboradores, siendo de esta manera fácil de entender, incluso se pueden añadir ejemplos concretos para que se entienda de la mejor manera.

La metodología Balanced Scorecard es la base de este trabajo de investigación y como se indicó anteriormente, este es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados, todo esto a través de las cuatro perspectivas establecidas. La importancia de que la empresa implemente la metodología Balanced Scorecard es que le va permitir crear un balance integrado del avance, crecimiento, productividad y competitividad y un plan estratégico con esta metodología proporciona la información necesaria para elegir el rumbo que debe seguir la compañía y mejorar la toma de decisiones.

El que todos los colaboradores de la empresa estén enterados de la metodología, quiere decir que están involucrándolos dentro de la estrategia, sin importar el nivel estratégico que están cumpliendo en la organización. Esto es importante, ya que los colaboradores en conjunto pueden conseguir los objetivos trazados por Consultores en Rentabilidad y realizar las funciones en conjunto, con más sintonía entre sí.

El éxito de la estrategia que está utilizando Consultores en Rentabilidad depende de que se creen canales de comunicación efectivos y que tengan la capacidad de transmitir la información requerida de una manera clara. Debe transmitirse a los colaboradores la misión, visión, objetivos de la empresa y a partir de esto empezar a generar indicadores, metas y asignar a los responsables

La metodología del Balanced Scorecard ayuda a las organizaciones a implementar la estrategia y facilita su ejecución, es evidente que esta estrategia requiere de un proceso continuo y deben estar presentes los procesos gerenciales. En las organizaciones se debe visualizar la estrategia de una manera integral, es por esto que la metodología Balanced Scorecard es una de las más utilizadas, ya que permite esto de una manera más sencilla; con la ayuda de un mapa

estratégico se podrá visualizar la estrategia y producto de esto se podrán balancear los objetivos, acciones, actividades, entre otras, con el fin de conseguir un crecimiento ordenado en la empresa.

Es importante mencionar que esta metodología permite que todos los colaboradores de la empresa, mediante el mapa estratégico establecido por la organización, ubiquen en dónde está impactando el trabajo que realizan diariamente. Además, permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa y con esto priorizar los objetivos que, por sus características, requieren mayor atención.

El implementar las llamadas “mejores prácticas” que dicta la metodología Balanced Scorecard, Consultores en Rentabilidad puede asegurar que cuentan con un plan integral y que se encuentra equilibrado, esto mediante el balance que genera esta metodología entre los indicadores de cada una de las cuatro perspectivas. En otras palabras, es importante que las cuatro perspectivas y sus componentes están alineadas y que trabajen como engranaje, esto para lograr un funcionamiento óptimo en la empresa.

Es vital a la hora de implementar la metodología del Balanced Scorecard, contar con un proceso de seguimiento y medición, en el que una vez definido el cuadro de mando y teniendo conocimiento de la estrategia a utilizar en la empresa, es importante realizar el respectivo seguimiento. Cuando se tienen definidos y acordados la misión, visión, estrategias e indicadores, se debe dar un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y con esto se liberará de una gran cantidad de trabajo a la dirección de la empresa.

El seguimiento del plan estratégico consiste en registrar el comportamiento de las variables cada vez que se presenta la ejecución de las mismas; se requiere tomar datos periódicamente para alimentar los indicadores y posterior a esto, que se pueda ejecutar la medición.

El seguimiento es un instrumento básico para ejecutar de la mejor manera la estrategia elegida por la empresa, esto porque provee a las gerencias o directivos un mecanismo integrado de medición, monitoreo y alertas, que, junto con los resultados obtenidos y las recomendaciones, facilitarán el proceso de la toma de decisiones. Para esto es necesario que se establezcan rutas de revisión periódicas del desempeño logrado.

Consultores en Rentabilidad debe implementar procesos para la revisión y mantenimiento de su plan estratégico actual, esto con el fin de verificar el cumplimiento del mismo. Para que la empresa comience a descubrir nuevos puntos de mejora en su plan estratégico, es necesario la vigilancia y la mejora de procesos. Al ser una empresa pequeña es más sencillo realizar esta revisión, ya que hay menos aspectos que tomar en cuenta, y con estas revisiones incluso se puede lograr una rebaja en costes y funcionamiento.

Producto de los aspectos mencionados anteriormente, la empresa no cuenta con un mapa estratégico definido, por lo que es importante determinar todos los aspectos faltantes en el plan estratégico actual y lograr unificarlos, logrando una sintonía entre todos los datos obtenidos. Con este mapa se hará una presentación visual de la estrategia de la organización, describiendo el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas utilizadas en el Balanced Scorecard.

Dadas las carencias de la empresa en la adopción de su plan estratégico, se recomienda a la empresa crear objetivos, indicadores, acciones y proyectos, actualizar la información actual y darle un seguimiento a este, con el fin de poder realizar análisis horizontales y verticales en su mapa estratégico. Con la información producida por la metodología Balanced Scorecard respecto al desempeño y cumplimiento de metas de cada uno de los colaboradores, permite una mejora en la capacidad de análisis de las gerencias y de los encargados de los procesos.

Con el tiempo y con la correcta implementación del plan, los resultados y la consecución de las metas deben tener una mejora en cada una de las mediciones. Con esta metodología se logrará evaluar el desempeño de los colaboradores, identificando errores de gestión y con esto poder mejorar y corregir las acciones, incluso, si es necesario, redefinir la estrategia para poder alcanzar las metas definidas por la empresa.

Para el apoyo de esta gestión y para facilidad a la hora de darle un seguimiento al plan estratégico de la empresa, se recomienda utilizar un software en el que se pueda automatizar su Balanced Scorecard, ingresando toda la información del plan de la empresa y que este automatice sus métricas con valores de rendimiento reales cada mes.

REFERENCIAS

- Harold Koontz, H. W. M. C., 2017. En: *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México DF: McGraw-Hill.
- Hernández, D., 2012. *Propuesta de un plan estratégico para la empresa Multisaldo*, Costa Rica: s.n.
- Hernández, F. y B., 2014. *Metodología de la Investigación*, México: Mc Graw Hill Education.
- Ibáñez, M. d. M. S., 2016. *Plan de marketing empresarial*. Madrid: Editorial CEP S.L.
- Kaplan, R. y N. D., 2002. *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard*. España: Gestión 2000.
- Kaplan, R. y N. D., 2004. *Mapas Estratégicos*. España: Gestión 2000.
- Lebendiker, M., 2012. *Reporte Nacional de Costa Rica 2012: La Situación del Emprendimiento en Costa Rica*, Costa Rica: Global Entrepreneurship Monitor (GEM).
- Leer, A., 2016. *Aspectos principales que afectan la adopción de la metodología del “Balanced Scorecard” para implementar el plan estratégico en empresas e instituciones de Costa Rica*. Costa Rica: Ediciones Universitarias.
- Leer, V. d., 2012. *Plan Estratégico del Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica*, Costa Rica: s.n.
- Levy, A., 2007. *ECP Estrategia, Cognición y Poder*. s.l.:Ediciones Granica S.A..
- Martínez, D. y M. A., 2005. *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mauborgne, w. C. K. y R., 2005. *La estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Milla, D. M. y A., 2012. *Mapas Estratégicos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Munier, M. F. y N., 2011. *Bases para la Gestión de Riesgos en Proyectos*. Versión Electrónica ed. s.l.:Universitat Polotécnica de València.
- Rohm, W. P. y M., 2013. *The Institute Way*, North Carolina: The Institute Press.
- Thomas L. Wheelen, J. D. H., 2013. *Administración estratégica y política de negocios*. Colombia: PEARSON.
- Thompson, P. G. y S., 2012. *Administración Estratégica*. 18a ed. s.l.:Mc Graw Hill.
- Vargas, E. y U. I., 2014. *Metodología para elaborar una tesis*, Costa Rica: UNED.
- Villar Vargas, M. F., 2016. *Estilos de liderar para el aprendizaje organizativo*. Santiago: RIL Editores.

APÉNDICES

Apéndice 1. Cuestionario

El presente instrumento de recolección de datos es una herramienta para obtener información, para realizar el análisis del plan estratégico mediante la metodología Balanced Scorecard en Consultores en Rentabilidad durante el segundo semestre de 2018, por la estudiante Stephanie Dyanna Fernández Luna, para optar por el grado de licenciatura en administración de empresas con énfasis en gerencia de la Universidad Internacional de las Américas

Dicho cuestionario es privado y será usado únicamente para el análisis de la investigación, por lo cual se le solicita contestar de manera que se ajuste a la situación actual de la empresa Consultores en Rentabilidad.

1. ¿Qué productos o servicios tiene la empresa actualmente?
2. ¿Cuenta la empresa con una visión establecida? ¿La conoce?
3. ¿Cuenta la empresa con una misión establecida? ¿La conoce?
4. ¿Cuenta la empresa con valores establecidos? ¿La conoce?
5. ¿Conoce los objetivos con los que cuenta la empresa?
6. ¿La empresa cuenta con un análisis FODA?
7. ¿Se le ha informado sobre el plan estratégico vigente de la empresa?

8. ¿Cuál es la metodología utilizada por la empresa para su plan estratégico?
9. ¿Considera que en la empresa se cumple el plan estratégico?
10. ¿Tiene el plan estratégico un seguimiento y actualización constante en la organización?
11. ¿Considera que el plan estratégico tiene aspectos no acordes a las necesidades y requerimientos de la empresa en que labora?
12. ¿Se analiza la relación entre objetivos (relación vertical) del plan estratégico actual de la empresa?
13. ¿Se comprueba la relación entre acciones y objetivos (relación horizontal) del plan estratégico actual de la empresa?
14. ¿Actualmente la empresa cuenta con un mapa estratégico?
15. ¿Conoce la propuesta de valor de la empresa?
16. ¿La empresa cuenta con iniciativas estratégicas (proyectos y acciones) para el logro de los objetivos estratégicos?