

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL -CMI- (BALANCED SCORECARD) COMO SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA: -PRODUCCIONES METTA INTERNACIONAL, S.A.- GUATEMALA, CIUDAD”

ANA MARÍA DE LEÓN MAZARIEGOS

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL -CMI- (BALANCED SCORECARD) COMO SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA: -PRODUCCIONES METTA INTERNACIONAL, S.A.- GUATEMALA, CIUDAD”

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

ANA MARÍA DE LEÓN MAZARIEGOS

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, AGOSTO DE 2011

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

DECANO:	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL I:	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL II:	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
VOCAL III:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL IV:	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
VOCAL V:	P.C. José Antonio Vielman

EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

Exonerada de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Punto QUINTO, Inciso 5.5, subinciso 5.5.2 del Acta 9-2009, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 23 de abril de 2009.

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Ariel Ubaldo De León Maldonado
SECRETARIO:	Lic. Alvaro David Reyes
EXAMINADOR:	Lic. Eduardo De Jesús Rodríguez López

Guatemala, 09 de mayo de 2,011

Licenciado
José Rolando Secaida Morales
Decano de la Facultad de Ciencias
Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria, Zona 12

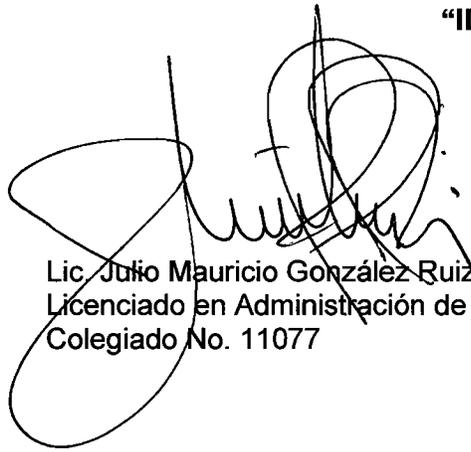
Señor Decano:

En atención a la designación de este Decanato, le informo que he finalizado la asesoría de tesis de la estudiante: Ana María de León Mazariegos, identificada con Carné No. 2003 16396, en el trabajo: **“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL -CMI- (BALANCED SCORECARD) COMO SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA: - PRODUCCIONES METTA INTERNACIONAL, S.A.- GUATEMALA, CIUDAD”**.

Por ello me satisface dictaminar favorablemente este trabajo de tesis, elaborado de acuerdo a los requerimientos que exige esta Facultad, a la vez lo recomiendo, para su discusión en el Examen Privado de Tesis, previo a considerar la graduación como profesional de la estudiante: De León Mazariegos, al otorgarle el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



Lic. Julio Mauricio González Ruiz
Licenciado en Administración de Empresas
Colegiado No. 11077



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTIDOS DE AGOSTO DE DOS MIL ONCE.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 20-2011 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 16 de agosto de 2011, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 106-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 31 de mayo de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL -CMI- (BALANCED SCORECARD) COMO SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA: -PRODUCCIONES METTA INTERNACIONAL, S.A.- GUATEMALA, CIUDAD", que para su graduación profesional presentó la estudiante ANA MARÍA DE LEÓN MAZARIEGOS, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



LIC. JOSÉ ROLANDO SECAÍDA MORALES
DECANO

Smp.

Ingrid
REVISADO



DEDICATORIA

A Dios:

Por el don de la vida y por permitirme llegar a este momento de mi vida.

A mis padres:

Luis Felipe de León Barrios †

Por el amor que en vida me brindó y porque siempre luchó por darme lo mejor al lado de mi madre, por inculcarme valores como responsabilidad, disciplina, profesionalismo, entrega al trabajo, puntualidad, honestidad y respeto.

María Magdalena Mazariegos Barrios

De quien tengo el mejor ejemplo de lucha, perseverancia, paciencia, superación, entrega al trabajo, amor a la familia y al prójimo; por estar siempre a mi lado y porque con su amor y apoyo en todo momento ha sido más fácil superar las pruebas difíciles que impone la vida.

A mi esposo:

Herman Enrique Padilla Cano

Por su apoyo incondicional, comprensión y paciencia.

A mis hijos:

Daniela Lucía Padilla de León

Luis Enrique Padilla de León

Destellos de luz en mi vida, quienes son la inspiración para superarme y salir adelante.

A mi hermana:

María del Carmen de León Mazariegos

Por estar siempre a mi lado apoyándome en todo momento de mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Página
Introducción	i
 CAPITULO I MARCO TEÓRICO 	
1.1 Administración	03
1.2 Planeación estratégica	04
1.2.1 Proceso de la planeación estratégica	05
1.3 Control	06
1.3.1 Proceso del control	07
1.4 Sistema de gestión estratégica	08
1.4.1 Administración por Objetivos (APO)	10
1.4.2 Método OVAR	13
1.5 Cuadro de Mando Integral -CMI-	16
1.5.1 El propósito fundamental del CMI	17
1.5.2 Ventajas del CMI	17
1.5.3 Los indicadores en el CMI	21
1.5.3.1 Indicadores de resultado	21
1.5.3.2 Inductores de la actuación	22
1.5.4. Perspectivas del CMI	23
1.5.4.1 Perspectiva financiera	23
1.5.4.2 Perspectiva clientes	25
1.5.4.3 Perspectiva del proceso interno	26
1.5.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	27
1.5.5 Vinculación de los indicadores del CMI con su estrategia	29
1.5.5.1 Relaciones causa - efecto	29
1.5.5.2 Los resultados y los inductores de la actuación	30
1.5.5.3 La vinculación con las finanzas	30
1.5.6 Mapa estratégico	30

	Página
1.5.7 Tabla balanceada	32
1.5.8 Metodología de aplicación para el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral	33
1.6 Normas sobre sistemas de gestión estratégica	45
1.6.1 Objeto y campo de aplicación de la norma ISO 9004	46
1.7 Método de semáforo	47
1.7.1 Semáforo cuantitativo	48
1.7.2 Semáforo manual mediante dictámenes	49
1.8 Empresas que fabrican juegos de mesa educativos y de entretenimiento	49

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA: PRODUCCIONES METTA INTERNACIONAL, S.A.

2.1 Justificación del problema	51
2.2 Metodología de la investigación	51
2.2.1 Entrevistas	52
2.2.2 Talleres	52
2.2.3 Encuestas	52
2.3 Empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”	54
2.3.1 Antecedentes de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”	54
2.3.2 Base Legal	56
2.3.3 Actividad económica	57
2.3.4 Estructura organizacional	57
2.3.5 Productos de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”	58
2.3.5.1 Juegos de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”	58
2.3.5.2 Libros de la empresa “Producciones Metta Internacional S.A.”	59
2.3.5.3 Otros productos de la empresa “Producciones Metta Internacional S.A.”	59
2.3.6 Clientes de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”	59
2.4 Situación actual de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”	61

	Página
2.4.1 Diagnóstico interno	61
2.4.1.1 Análisis sobre la gestión actual de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”	61
2.4.1.2 Análisis de la misión, visión, valores corporativos	63
2.4.2 Diagnóstico externo	66
2.4.2.1 Análisis de competencia de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”	66
2.4.2.2 Satisfacción de los clientes de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” en relación a sus productos	71
A. Dimensión de características de los productos	74
B. Dimensión de confiabilidad	75
C. Dimensión de responsabilidad	76
D. Dimensión de seguridad	78
E. Dimensión de empatía	79
F. Dimensión de los tangibles	80
G. Dimensión del prestigio de la marca	81
H. Otros aspectos sobre la opinión de los clientes	82
2.5 Diagnóstico FODA para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”	83
2.5.1 Diagnóstico FODA - Objetivos estratégicos - Perspectiva financiera	84
2.5.2 Diagnóstico FODA - Objetivos estratégicos - Perspectiva clientes	85
2.5.3 Diagnóstico FODA - Objetivos estratégicos - Perspectiva procesos internos	87
2.5.4 Diagnóstico FODA - Objetivos estratégicos - Perspectiva aprendizaje y crecimiento	88
2.6 Escenario crítico sobre la gestión actual de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”	89

CAPÍTULO III
“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL -CMI- (BALANCED SCOREDCARD) COMO
SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA: -PRODUCCIONES
METTA INTERNACIONAL, S.A.- GUATEMALA, CIUDAD”

	Página
3.1 Presentación	91
3.2 Objetivos de la propuesta	92
3.3 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”	92
3.3.1 Declaración de visión, misión y valores corporativos	92
3.3.1.1 Misión para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”	93
3.3.1.2 Visión para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”	94
3.3.1.3 Valores para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” de los clientes.	96
3.3.2 Estrategia global (objetivos centrales) para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”	99
3.3.2.1 Objetivo central - perspectiva financiera - Crecimiento de los ingresos (incremento de la rentabilidad)	100
3.3.2.2 Objetivo central - perspectiva clientes - Aumentar la satisfacción y fidelidad del cliente (distribuidor) y consumidor final	100
3.3.2.3 Objetivo central - perspectiva proceso internos - Anticiparse a las futuras solicitudes de los clientes	100
3.3.2.4 Objetivo central - perspectiva aprendizaje y crecimiento - Mejorar la productividad de los empleados	101
3.3.3 Ventaja competitiva	101
3.3.4 Segmentación de mercado	104
3.3.4.1 Segmentación para los distribuidores	104
3.3.4.2 Segmentación para los consumidores finales	105
3.3.5 Cadena de valor	107
3.3.6 Objetivos estratégicos	108
3.3.6.1 Objetivos estratégicos - perspectiva financiera	109

	Página
3.3.6.2 Objetivos estratégicos - perspectiva clientes	110
3.3.6.3 Objetivos estratégicos - perspectiva procesos internos	110
3.3.6.4 Objetivos estratégicos - perspectiva aprendizaje y crecimiento	110
3.3.7 Indicadores de resultado	111
3.3.8 Metas	114
3.3.9 Inductores de la actuación	117
3.3.10 Mapa estratégico	118
3.3.11 Método de semáforo – propuesta	120
3.3.12 Tabla balanceada (plan de acción)	122
3.3.13 Estructura organizacional propuesta	126
3.3.14 Presupuesto tentativo de la propuesta de solución	127
CONCLUSIONES	131
RECOMENDACIONES	133
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS	140

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
1. Proceso de la planeación estratégica	06
2. Proceso del control	07
3. Dimensiones de calidad (variables) – Indicadores de calidad	39
4. Semáforo cuantitativo	48
5. Valoración de las respuestas Rangos – Calificación	54
6. Juegos de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”	58
7. Libros de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”	59
8. Matriz: Competencia de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”	67
9. Competencia indirecta de “Producciones Metta Internacional S.A.” Marcas extranjeras	69
10. Competencia indirecta de “Producciones Metta Internacional S.A.” Marca nacional	71
11. Evaluación general dimensiones de calidad “Producciones Metta Internacional, S.A.”	72
12. Debilidades en los productos y servicios - Encuestas aplicadas a los clientes “Producciones Metta Internacional, S.A.”	73
13. Diagnóstico FODA - Objetivos estratégicos - Perspectiva financiera “Producciones Metta Internacional, S.A.”	84
14. Diagnóstico FODA - Objetivos estratégicos - Perspectiva clientes “Producciones Metta Internacional, S.A.”	85
15. Diagnóstico FODA - Objetivos estratégicos - Perspectiva procesos internos “Producciones Metta Internacional, S.A.”	87
16. Diagnóstico FODA - Objetivos estratégicos - Perspectiva aprendizaje y crecimiento “Producciones Metta Internacional, S.A.”	88

	Página
17. Escenario crítico sobre la gestión actual de la empresa "Producciones Metta Internacional, S.A."	89
18. Declaración de misión "Producciones Metta Internacional, S.A."	93
19. Declaración de visión "Producciones Metta Internacional, S.A."	95
20. Valores corporativos "Producciones Metta Internacional, S.A."	97
21. Objetivos generales - CMI "Producciones Metta Internacional, S.A."	99
22. Identificación de las ventajas competitivas "Producciones Metta Internacional, S.A."	102
23. Ventajas competitivas "Producciones Metta Internacional, S.A."	103
24. Segmentación de mercado - clientes directos (distribuidores) - por región geográfica y departamentos "Producciones Metta Internacional, S.A."	105
25. Segmentación de mercado - Consumidores finales –Listado de juegos "Producciones Metta Internacional, S.A."	106
26. Objetivos estratégicos - CMI "Producciones Metta Internacional, S.A."	109
27. Indicadores de resultado - CMI "Producciones Metta Internacional, S.A."	112
28. Metas - CMI "Producciones Metta Internacional, S.A."	115
29. Inductores de la actuación - CMI "Producciones Metta Internacional, S.A."	117
30. Método semáforo "Producciones Metta Internacional S.A."	120
31. Ejemplo de aplicación - Método semáforo "Producciones Metta Internacional S.A."	121

	Página
32. Ejemplo de aplicación - Método semáforo - Resultado "Producciones Metta Internacional S.A."	121
33. Software para implementar Cuadro de Mando Integral	122
34. Tabla Balanceada - Cuadro de Mando Integral "Producciones Metta Internacional, S.A."	123
35. Presupuesto tentativo de solución "Producciones Metta Internacional, S.A."	128

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Perspectivas del CMI	23
2. Mapa estratégico	31
3. Tabla balanceada	32
4. Metodología / CMI	33
5. Organigrama general "Producciones Metta Internacional, S.A."	57
6. Cadena de valor "Producciones Metta Internacional, S.A."	107
7. Mapa Estratégico - Cuadro de Mando Integral Estrategia global "Producciones Metta Internacional, S.A."	118
8. Mapa Estratégico - Cuadro de Mando Integral Indicadores de resultado "Producciones Metta Internacional, S.A."	119
9. Estructura organizacional propuesta "Producciones Metta Internacional, S.A."	127

ÍNDICE DE GRÁFICAS

1. Dimensión de características de los productos "Producciones Metta Internacional, S.A."	74
2. Dimensión de confiabilidad "Producciones Metta Internacional, S.A."	75
3. Dimensión de responsabilidad "Producciones Metta Internacional, S.A."	77
4. Dimensión de seguridad "Producciones Metta Internacional, S.A."	78
5. Dimensión de empatía "Producciones Metta Internacional, S.A."	79
6. Dimensión de los tangibles "Producciones Metta Internacional, S.A."	80
7. Dimensión del prestigio de la marca "Producciones Metta Internacional, S.A."	81

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis para la empresa “Producciones Metta Internacional S.A.”, es resultado de la investigación realizada a través de la consulta de fuentes secundarias (libros, folletos, manuales, documentos electrónicos) y de las fuentes primarias como lo son las entrevistas aplicadas a los directivos de la empresa, la observación directa realizada en las visitas a la empresa, los talleres realizados con el personal de nivel administrativo y operativo y de la encuesta de satisfacción de los productos y servicio que los clientes perciben, aplicada a una muestra representativa de los clientes de la empresa ubicados en la República de Guatemala, todo esto con la finalidad de obtener información fidedigna sobre la situación de la empresa y de comprobar las hipótesis planteadas en el plan de investigación.

El presente trabajo se integra de tres capítulos. En el primero se desarrolla el marco teórico, que incluye temas como: administración y todo lo que a ella concierne, sistema de gestión estratégica, información referente al Cuadro de Mando Integral - CMI-, los tipos de empresas que existen e información sobre las empresas que fabrican juegos de mesa educativos y de entretenimiento, toda esta información es la base que permite aprobar o reprobar las hipótesis planteadas además permite desarrollar la propuesta de solución para la empresa objeto de estudio.

El segundo capítulo se refiere a el: “DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA: PRODUCCIONES METTA INTERNACIONAL, S.A.”, en este se presenta información propia de la empresa en estudio como: los antecedentes, actividad económica, filosofía empresarial actual, la estructura organizacional con la que cuenta, además se describen sus productos y sus principales clientes. Por otro lado da a conocer la metodología que se utilizó en la investigación y se exponen ordenadamente los resultados que se obtuvieron de la misma a través de un diagnóstico interno analizando la gestión actual de la empresa y estableciendo un escenario crítico sobre la misma; también se realiza un diagnóstico externo de la empresa analizando en este la competencia de la empresa, y la satisfacción que los

clientes perciben de los productos y el servicio que brinda la empresa , además se definen para la empresa sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

En el tercer capítulo se presenta la propuesta de solución para que la empresa mejore en su desempeño organizacional siendo: “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL - CMI- (BALANCED SCOREDCARD) COMO SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA: -PRODUCCIONES METTA INTERNACIONAL, S.A.- GUATEMALA, CIUDAD”. En este capítulo se desarrolla para la empresa un completo sistema de gestión estratégica (CMI) incluyendo una nueva filosofía empresarial, la estrategia corporativa (objetivos centrales para cada perspectiva del CMI: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), objetivos estratégicos, indicadores de resultado, metas, inductores de la actuación, el mapa estratégico, tabla balanceada, una estructura organizacional propuesta y un presupuesto tentativo de la propuesta.

Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones y la bibliografía consultada.

CAPITULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Administración

La administración tiene como objetivo primordial la dirección y conducción de empresas y organizaciones para que logren metas previamente establecidas. La administración se define como “el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos alcancen con eficiencia metas seleccionadas.” (22:4)

La administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Tiene el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Por ende, **la eficiencia** es parte vital de la administración, ya que se refiere al logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Sin embargo, no basta con ser eficientes, la administración también se ocupa de que esas metas realmente se cumplan y de esta manera se logra la **eficacia**.

A los criterios anteriores se debe sumar el hecho de que en la actualidad también se busca que los productos o servicios de una empresa sean de alta **calidad** por lo tanto se afirma que “la administración es la ciencia que busca la excelencia en el quehacer colectivo del hombre.” (3:5)

El administrador ejerce una función directiva y coordinadora de los procesos empresariales. “Se puede decir que el **proceso administrativo** es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y el que emplea los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (3:25) Siendo así responsabilidad de los dirigentes, de las empresas de hoy, “gestionar” los recursos para satisfacer las necesidades de un mercado global y cambiante, situaciones que provocan un gran desafío para el crecimiento de las empresas.

Partiendo de que planear implica tomar las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro, siendo imprescindible determinar los objetivos que se pretenden alcanzar, así como preveer las condiciones futuras y elementos necesarios para lograr con eficiencia los objetivos planteados, es conveniente considerar a la planeación estratégica para este trabajo de investigación.

1.2 Planeación estratégica

Estrategia es el “enfoque general de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos.” (3:64) La **estrategia** se refiere a la determinación del propósito (misión), los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, a la adopción de cursos de acción, así como a la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Por lo tanto, la estrategia considera un conjunto de acciones para lograr la adaptación al medio, de modo que esto permita lograr los objetivos, integrando acciones que nacen en las oportunidades del mercado y otras que dependen de la propia organización. Por lo tanto, es indispensable en toda estrategia tener plena conciencia de lo que se hace, definir los objetivos a lograr, y definir las acciones necesarias para lograr dichos objetivos, ya que el propósito de la estrategia es que la empresa logre sus objetivos con el menor costo y utilizando al máximo sus recursos.

La **planeación estratégica** es “una de las actividades intelectuales más arduas y complejas para el administrador, pues se centra en las áreas de mayor relevancia de una organización y en el desarrollo de planes a largo.” (3:65) En este sentido, la planeación estratégica “es el conjunto de acciones en el presente que hace una institución con el objetivo de lograr resultados a futuro, que le permitirán una toma de decisiones de la mayor certidumbre posible, una organización eficaz y eficiente, que coordine esfuerzos para ejecutar las decisiones, dándoles el seguimiento correspondiente.” (3:65)

“La importancia de la planeación estratégica radica en que:

- Sirve de base para las demás funciones administrativas.
- Reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos (al analizar la situación actual).
- Genera compromiso y motivación por parte de los empleados.” (37:sp)

A partir de una buena planificación se puede definir un entorno que permitirá tomar decisiones con la mayor certidumbre posible para lograr los objetivos empresariales deseados.

“La planeación estratégica debe contemplar decisiones sobre el futuro de la empresa:

- Objetivos organizacionales globales.
- Las actividades seleccionadas.
- El mercado previsto por la empresa.
- Alternativas estratégicas en cuanto a sus actividades.
- Alternativas estratégicas en cuanto al mercado.
- Integración vertical.
- Nuevas inversiones en recursos para innovación o para crecimiento.” (37:sp)

Las anteriores son las principales decisiones que deben estar contenidas en una planeación estratégica.

1.2.1 Proceso de la planeación estratégica

La planeación estratégica comprende un conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica:

Cuadro 1
Proceso de la planeación estratégica

ETAPAS	DEFINICIÓN
Análisis ambiental (interno y externo)	Se refiere a un análisis completo de la organización en relación con la situación imperante en el medio en que interactúa.
Filosofía empresarial	Consiste en definir para la organización la misión, visión y valores corporativos.
Fijación de los objetivos	Consiste en determinar los resultados deseados, encaminando los esfuerzos de todos los que laboran en la empresa.
Determinación de la estrategia competitiva	Determinar la forma en la cual competirá la empresa para posicionarse y expandir sus operaciones en el mercado, las estrategias denotan un plan de acción para alcanzar objetivos amplios.
Implantación de la estrategia	Consiste en poner en práctica la estrategia para lograr las metas deseadas.
Evaluación de la estrategia	Radica en evaluar el desempeño de la estrategia para adecuarlas a la realidad.

Fuente: Benavides Pañeda, R.J. Administración. (3:67)

Por lo anterior, la planeación estratégica permite modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo adecuado y utilidades satisfactorias.

En este sentido, el control esta estrechamente relacionado con la planeación, ya que señala los errores incurridos en la actuación.

1.3 Control

Es en la etapa de control donde los dirigentes se aseguran de que la organización alcance sus objetivos en todos sus niveles. El **control** “consiste en la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos.” (3:300)

La importancia del control se basa en los siguientes puntos:

- “Establece medidas para corregir las actividades.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones.
- Localiza los sectores responsables de al administración, desde el momento que se establecen medidas correctivas.

- Proporciona datos acerca del estado de la ejecución de los planes.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.” (3:300)

“Por lo anterior, un sistema de control debe cumplir con una serie de requisitos para su funcionamiento eficiente:

- Ser entendible
- Seguir la forma de organización
- Rápidos
- Flexibles
- Económicos” (17:sp)

El proceso de control permite que los miembros de la organización conozcan la causa de sus fallos y de sus éxitos, corrigiendo los fallos siempre que esto sea posible y explotando los éxitos a través de las búsquedas de las condiciones más favorables para alcanzar los objetivos perseguidos.

1.3.1 Proceso del control

El proceso básico de control implica tres pasos:

Cuadro 2
Proceso del control

ETAPAS	DEFINICIÓN
Establecimiento de estándares de rendimiento	Nivel de desempeño establecido para que sirva de modelo o punto de referencia.
Medición del desempeño real y comparación con los estándares establecidos	Que la empresa cuente con un sistema de información oportuno y preciso que permita identificar el avance de todas y cada una de las actividades desarrolladas en la empresa.
Corrección de las variaciones respecto de los estándares establecidos	Identificar causas que propiciaron variaciones en la actuación para asumir medidas correctivas.

Fuente: Benavides Pañeda, R.J. Administración. (3:304)

El actual entorno competitivo exige que las empresas tengan una exacta comprensión de sus objetivos, de los métodos que utilizarán para alcanzarlos, y una mayor profundidad de análisis y control de las actividades para mantener al menos un nivel

de competencia que permita sobrevivir. Derivado de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

La **gestión** se define como el “proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.” (27:sp) Es “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.” (17:sp)

Por lo tanto, la gestión puede generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado, además se caracteriza por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado ya que implica la evaluación constante de las actividades organizacionales. En este sentido, la gestión estratégica debe conducir a la organización a un futuro deseado. La dirección debe contar con la información necesaria y suficiente para tomar decisiones sobre la actitud a asumir ante una situación determinada. Es obvio entonces que debe existir un sistema de gestión capaz de gestionar la información que refleje el estado de la organización.

1.4 Sistema de gestión estratégica

Se entiende por sistema de gestión estratégica a un “conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella en función de cumplir los objetivos empresariales.” (18:sp)

Un sistema de gestión estratégica debe ser coherente con la estrategia y capaz de medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, siendo necesario identificar un grupo de indicadores, cuantitativos y cualitativos que expresen el nivel de cumplimiento de cada objetivo. En este sentido, la gestión estratégica es la encargada de supervisar el comportamiento y la efectividad de la estrategia

seleccionada y “se ha de centrar en: si la estrategia se está implementando como se planificó y, si los resultados obtenidos por la estrategia son los esperados.” (17:sp)

“Todo sistema de gestión estratégica, por muy distintas que sean sus características, está compuesto por un conjunto de funciones complejas en su conformación y funcionamiento.” (17:sp) Deben estar presentes funciones como planificar, organizar, coordinar los recursos, dirigir y controlar.

En general, un sistema de gestión estratégica monitorea la estrategia general de la organización, es decir, es el mecanismo idóneo para mantener la organización en condiciones de funcionar en correspondencia con sus objetivos.

Resulta entonces que un sistema de gestión estratégica se encarga de mantener a la organización sobre el camino de la eficacia, al recopilar e interpretar información sobre el grado de consecución de los objetivos y disponerla para la toma de decisiones sobre los mismos y contribuye a fomentar la eficiencia mediante el control de los recursos y presupuestos destinados para alcanzarlos.

“Arthur Barker, plantea tres elementos clave de la gestión estratégica: La **excelencia**, como la base mínima de partida para competir, sin ella, la organización no tiene futuro. La **innovación**, que tiene que convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización y la **anticipación** como capacidad de una organización proactiva, es la que no espera que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca.” (17:sp) Para adelantarse a los acontecimientos y tener información adecuada que permita tomar decisiones es necesaria la acción de medir que tiene consecuencias que van más allá de simplemente informar sobre el pasado, ya que medir es una manera de centrar la atención en el futuro.

En su evolución, los sistemas de gestión han incorporado con mayor frecuencia y dinamismo, aspectos que se apartan del carácter financiero, para tomar en

consideración otros elementos de la organización que contribuyen y en algunos casos determinan el rumbo y éxito de la gestión. Prestando cada vez más atención a elementos como el conocimiento, tecnología, creatividad, motivación, imagen, fidelidad de los clientes, patentes, es decir, a los intangibles; la organización enfoca su gestión cada vez más para asumir y desempeñarse dentro de la era de la información, los medios de comunicación y el conocimiento. La habilidad de una empresa para movilizar sus activos intangibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.

“Los sistemas de gestión han tenido que modificarse para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.” (18:sp)

En la actualidad, existen varias herramientas que facilitan la gestión estratégica de las organizaciones, y que según las características de la actividad, de la estructura organizativa y de los medios con que cuenta la organización pueden ser preferidos en mayor o menor medida. Entre estos: la Administración por Objetivos, el método OVAR y el CMI, existen otros que pueden especificarse para un área de la organización como el CRM (Customer Relationship Management- Gestión sobre la Relación con los Consumidores). Sin embargo, para efectos de esta investigación se abordarán a grandes rasgos los temas de **la Administración por Objetivos, el método OVAR** y se profundizará el **Cuadro de Mando Integral**.

1.4.1 Administración por Objetivos (APO)

Esta metodología, creada por Peter F. Drucker, busca que los gerentes y subordinados de una organización definan sus metas comunes en conjunto, e identifiquen las áreas principales de responsabilidad en forma conjunta, en términos de los resultados esperados y medibles (objetivos), y utilicen esas medidas, como guías para mejorar la operación del sector y verificación de la contribución de cada uno de sus miembros.

En este sentido “La administración por objetivos es un modelo de administración a través del cual todos los gerentes de un organización establecen metas para sus administraciones, al inicio de cada periodo o ejercicio fiscal, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa, en constancia con las metas generales de la organización fijadas por los accionistas. La ampliación de la APO requiere del fuerte apoyo de un STAFF previamente entrenado y preparado. Exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el staff.” (37:sp)

Además, “La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.” (37:sp)

“La APO presenta las siguientes características principales:

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior
- Establecimiento de objetivos para cada departamento ó posición
- Interrelación de los objetivos de los departamentos
- Elaboración de planes tácticos y planes operacionales, con énfasis en la medición y el control
- Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes
- Participación activa de la dirección
- Apoyo constante del staff durante las primeras etapas” (37:sp)

Las ventajas de la Administración por Objetivos son:

- “Mejor administración enfatizando en lo que debe de hacerse en la organización para alcanzar los objetivos organizacionales
- Se clarifican los papeles y las estructuras organizacionales
- Compromiso del empleado para alcanzar los objetivos
- Motivación
- Desarrollo de adecuados controles” (37:sp)

La APO tiene un comportamiento cíclico, de tal manera que el resultado de un ciclo permite efectuar correcciones y ajustes en el ciclo siguiente, a través de la retroalimentación proporcionada por la evaluación de los resultados. "Este ciclo corresponde comúnmente al ejercicio fiscal de la empresa para facilitar la ejecución y el control. Los principales autores de la APO presentan modelos muy variados, cuyos ciclos exponen contenidos diferentes.

El ciclo de la APO es:

- Revisión crítica de los planes estratégicos y tácticos de la empresa.
 - Esclarecimiento para cada gerente, de los resultados claves y los estándares de desempeño que él necesita alcanzar.
 - Creación de un plan para mejorar las funciones, de tal manera que permita lograr los resultados claves y el plan de mejoramiento.
 - Uso sistemático de la evaluación del desempeño para ayudar a los gerentes a superar sus puntos débiles y aprovechar sus puntos fuertes, aceptando responsabilizarse por su autodesarrollo.
 - Aumento de la motivación del gerente como consecuencia de la mayor responsabilidad, mejores planes salariales y la planeación de su carrera."
- (37:sp)

"Según Levinson (crítico de la APO) "la Administración por Objetivos y los procesos de evaluación del desempeño, tal como se ejecutan usualmente, son inherentemente autodestructivos a largo plazo, por estar basados en una psicología de la recompensa y el castigo, que intensifica la presión ejercida sobre cada individuo, al mismo tiempo que le proporciona una selección de objetivos muy limitados. Tales procesos pueden mejorarse, examinando los presupuestos psicológicos en los cuales se basan, ampliándolos de modo que incluyan la evaluación colectiva y dándole prioridad a las metas personales de los funcionarios." (37:sp)

Otras desventajas de la APO son:

- "Deficiencias en la enseñanza de la filosofía de la APO
- Deficiencias en la provisión de normas a quienes establecen las metas
- Dificultar para establecer metas

- Hincapié en las metas a corto plazo
- Peligro de inflexibilidad” (37:sp)

1.4.2 Método OVAR

El método OVAR (objetivos, variables de acción, responsables), desarrollado en Francia en la década del 80 por la escuela de negocios parisina HEC por Michel Fiol y Hugues Jordan, permite actuar sobre los sistemas de información de gestión de los resultados de una organización. “Permite focalizar los aspectos esenciales sobre los que hay que actuar. Este método se concentra básicamente en actividades productivas que generen utilidades como resultado de su actividad y para la cual se destina su gestión, pero su aplicación puede extenderse a otros sectores de la vida económica, este método, además, consigue implicar a todo el equipo, cohesionarlo y dotar de coherencia a las decisiones que toman los responsables, también, facilita la descentralización de la dirección y de la toma de decisiones.” (28:sp) “El método OVAR contribuye con el Cuadro de Mando Integral (CMI) a la implementación de las estrategias planteadas y por lo tanto al logro del cambio deseado.” (1:sp)

“El Método OVAR consiste, fundamentalmente, en un enfoque estructurado que otorga la capacidad para responder a tres requerimientos:

- Pilotar el rendimiento de la empresa, asegurando el despliegue de todos los objetivos a lo largo de la organización, y asignados a los correspondientes responsables.
- Implementar un proceso de diálogo interjerárquico e interfuncional, y esto ayuda a conocer cuestiones como: “¿*dónde vamos?*” y “*cómo llegamos?*”
- Desarrollar cuadros de mando e indicadores de gestión a partir de las necesidades clave de información para la toma de decisiones operativas concretas.” (28:sp)

“La principal aportación de la metodología OVAR, es que permite identificar, para cada uno de los objetivos, las variables de acción con mayor impacto en la consecución de dichos objetivos, y los responsables encargados de implementar los planes de acción (y en función de los diferentes niveles de responsabilidad).” (28:sp)

El enfoque OVAR puede aplicarse a la organización en su totalidad, pero también puede hacerse de manera mucho más específica, aplicándolo únicamente a una delegación, a un departamento, a un servicio.

La piedra angular del método OVAR, se relaciona con las parrillas que son matrices donde representan las relaciones entre los objetivos, variables de acción y los responsables. Específicamente estas matrices “representan en columnas los principales objetivos de progreso que los directivos desean fijarse y, en filas, las variables de acción o medios que éstos se proponen poner en práctica para poder alcanzar sus objetivos.” (17:sp)

“Entre las ventajas que puede brindar la matriz OVAR se encuentran las siguientes:

- Favorece un diálogo constructivo entre el equipo directivo.
- Permite un aprendizaje colectivo.
- Conduce a un mejor control de la empresa.
- Facilita la descentralización de responsabilidades.
- Permite una mayor integración ascendente.
- Ayuda a detectar problemas estructurales.
- Facilita la información pertinente para el seguimiento.
- Ayuda a la medición del desempeño de los colaboradores.” (1:48)

“Algunas consideraciones de la matriz OVAR:

- La planeación estratégica por rudimentaria que sea constituye un punto de partida necesario para la implementación de la matriz OVAR, propiciando el vínculo de las metas a corto plazo con los propósitos a largo plazo, lo cual permite la integración de los esfuerzos en todos los niveles de la organización.
- No se le pide a nadie que construya su parrilla si no tiene poder de decisión sobre las acciones.
- Los responsables de una parrilla son el que la construye y sus colaboradores directos.

- Los objetivos expresan resultados a alcanzar, no acciones y deben ser: cuantificables o medibles; se seleccionan los objetivos prioritarios, no los rutinarios.” (17:sp)

Por otro lado, “Con la utilización de la matriz OVAR es posible lograr materializar la filosofía de la Administración por Objetivos (APO), a través de una herramienta simple, que facilita el control, la distribución de las responsabilidades y la realización de una adecuada delegación, en su esencia trata de corregir la principal deficiencia de la APO, que se ha convertido en una simple derivación de objetivos de los niveles superiores de la organización hacia los niveles inferiores sin una real participación en la concertación de los mismos de los niveles involucrados. Su finalidad es la de contribuir a reforzar la convergencia de objetivos en el equipo directivo y en toda la organización, dado por una mejora de su coherencia y su cohesión, contribuyendo de esta manera a una mejora de las relaciones. En sentido general todos los elementos y procedimientos de la matriz OVAR guardan estrecha relación con los fundamentales presupuestos de la APO.” (1:48)

“Es muy importante en la aplicación de la matriz OVAR tomar como punto de partida el árbol de objetivos estratégicos definidos en el CMI, y tener en cuenta que su gran valor lo constituye precisamente su procedimiento de elaboración donde primero cada responsable o dueños de los procesos claves definidos en la dimensión de crecimiento y desarrollo del CMI, de manera independiente elabora su parrilla, lo que permite la construcción mental de cada puesto de trabajo o su proceso por el propio responsable que además se representa también las funciones de su superior jerárquico, sus subordinados, sus colegas, sus clientes, sus proveedores, etc. y después se realiza la junta de integración donde se enriquecen las parrillas de cada uno de los responsables incluyendo la del director general, a través de la integración horizontal, vertical, ascendente y descendente.” (1:49)

En este sentido, hace poco más de una década surgió una herramienta inherente al control que, en su evolución, ha devenido en todo un instrumental de gestión, que le permite a la dirección comprender y explicar su estrategia a lo largo de toda la organización, haciéndola la principal protagonista de un esfuerzo conciente por

alcanzar su visión, además, ésta herramienta está siendo muy defendida y difundida en el mundo de los controles para la gestión: el Balanced Scorecard que en español significa: Cuadro de Mando Integral.

1.5 Cuadro de Mando Integral -CMI-

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral datan de 1,990, cuando el Nolan Norton Institute, patrocinó un estudio: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”, en donde, David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio y Robert Kaplan como asesor académico, siendo ellos los creadores del Cuadro de Mando Integral.

“El Cuadro de Mando Integral es un instrumento de gestión y evaluación que permite traducir la visión de la organización, expresada a través de su estrategia global definida mediante objetivos centrales para su difusión a todos los niveles. Ampliada, además, a un conjunto de objetivos estratégicos e indicadores de gestión estratégica que ayudan a considerar cuatro perspectivas o dimensiones equilibradas: la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento.” (12:sp) El objetivo primordial del CMI es implementar la estrategia y alinear todas las actuaciones de la misma, de manera que converjan en una única dirección que sea la apropiada para llegar a alcanzar los objetivos que forman dicha estrategia.

A partir de acá se leerá CMI como Cuadro de Mando Integral.

El CMI es un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización. Además, está especialmente indicado para desarrollar e implementar estrategias empresariales al actuar como un sistema de control que permite evaluar los resultados de la actuación y conocer anticipadamente si la empresa está en camino de lograr sus objetivos empresariales.

Por lo tanto, el CMI permite desarrollar, comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y largo plazo, proporciona a los ejecutivos un marco que traduce la visión y la estrategia de la organización en un

conjunto coherente de indicadores de la actuación. El CMI permite trasladar la estrategia corporativa a términos operativos, lo hace logrando que sea comprendida por todos los miembros de la organización realizando un mapa de relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos y provee a la gerencia un mapa comprensivo de las operaciones del negocio y una metodología que facilita la comunicación y entendimiento de las metas del negocio y sus estrategias a todos los niveles de la organización.

1.5.1 El propósito fundamental del CMI

“Pretende brindar tanto información como formación a toda la organización, por lo que es importante que se establezcan los mapas estratégicos con claridad principalmente para la identificación de las relaciones causa-efecto, tanto de los objetivos como de los indicadores y algunas iniciativas, de forma que cada empleado entienda la importancia de su papel dentro de la empresa.” (33:6)

Por lo tanto, el CMI es un instrumento que facilita el planteamiento estratégico de la empresa, transformando la visión, misión, valores y estrategias en: objetivos precisos que se desean alcanzar e indicadores para medir los resultados de la actuación, lo que permite una apreciación de la situación de la empresa en determinado momento y poder realizar los ajustes necesarios para ajustar el rumbo de la actuación asegurando el logro de los objetivos corporativos.

1.5.2 Ventajas del CMI

Algunas de las ventajas que ofrece esta herramienta son:

- “Facilitar el proceso de toma de decisiones.
- Instrumento de acción a corto y largo plazo, de implantación rápida.
- Incluye variables cuantitativas y cualitativas.
- Conjuga las orientaciones operativas y estratégicas.
- Proporciona información normalizada y sistematizada, en tiempo oportuno y con la periodicidad adecuada.” (18:sp)

Este mecanismo de información (a corto plazo) permite además obtener información del entorno y adaptar el funcionamiento de la organización a los cambios ocurridos. Así pues el largo plazo (estratégico) del CMI, está orientado en gran medida hacia los niveles directivos de mayor responsabilidad, marcado por la estrategia llevada a cabo en la organización y sobre todo inmerso en la gestión global.

Generalmente, el CMI permite acompañar la puesta en práctica de las diversas estrategias de la organización, siguiendo su impacto sobre los resultados globales.

“Hay que destacar tres características fundamentales del CMI:

- La naturaleza de la información recogida en él.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.” (18:sp)

Lo más importante es establecer un sistema de señales en forma de cuadro de mando, que indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que se busca vigilar, detectar las deficiencias de gestión que se están llevando a cabo, o de forma positiva, aquellos aspectos que se están gestionando bien y que hay que reforzar.

“El CMI tiende especialmente hacia cinco ideas básicas:

- El apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.
- Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.
- Posibilidad de adaptación sucesiva al entorno.
- Máxima viabilidad posible a la hora de tener en cuenta las variables de carácter cualitativo.
- Ser un elemento de estímulo constante en todos los niveles.” (18:sp)

“Las empresas innovadoras utilizan el CMI como un sistema de gestión estratégica para gestionar su estrategia a largo plazo y para llevar a cabo los siguientes procesos de gestión:

- a. Aclarar y traducir o transformar la visión, misión y la estrategia.
- b. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- c. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- d. Aumentar el feedback y formación estratégica.” (21:23)

a. Clarificar y traducir la visión, misión y la estrategia

“Así es como comienza el proceso de elaboración de un CMI, cuando los directivos clarifican la visión, misión y estrategia. Seguidamente se deben fijar los objetivos financieros, para los clientes, proceso interno y aprendizaje y crecimiento. Los objetivos del CMI se convierten en la responsabilidad conjunta de los altos directivos.” (12:sp)

Es así como la definición de misión, visión, estrategia corporativa y objetivos estratégicos sirven de marco organizativo para el amplio conjunto de procesos de gestión.

b. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos

“La comunicación sirve para indicar a los empleados los objetivos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia empresarial tenga éxito.” (21:26) Por ende, todos los colaboradores de la organización deben comprender los objetivos a largo plazo, la estrategia para lograrlos y los indicadores estratégicos que permiten medir los resultados.

Es así como el CMI anima la existencia de diálogo entre los empleados y los directivos, no sólo respecto a objetivos a corto plazo, sino a cerca de la estrategia para una actuación sobresaliente en el futuro.

Por otro lado, los objetivos y los indicadores estratégicos deben estar vinculados formando una relación causa-efecto de tal manera que los indicadores estratégicos reflejen claramente si se están logrando los objetivos estratégicos.

c. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas

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

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del CMI.” (21:28)

Si la empresa desea alcanzar los objetivos financieros debe identificar los objetivos para sus clientes, procesos internos y objetivos de aprendizaje y crecimiento, ya que unos son la consecución de otros; también, se deben identificar las iniciativas estratégicas que permitan desarrollar la estrategia corporativa.

d. Aumentar la retroalimentación (feedback) y la formación estratégica

“Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo.” (21:28) Por lo tanto el CMI permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

Los directivos de una organización necesitan disponer de retroalimentación sobre la actuación de la estrategia para conocer si la estrategia es viable y de éxito, y esto se da en el proceso de formación. Por ello es necesario realizar revisiones de gestión periódicas y examinar si se están consiguiendo los objetivos definidos para cada perspectiva del CMI.

En el proceso de formación y retroalimentación, se revisan los objetivos, se ponen al día, y se reemplazan según la visión actual de los resultados estratégicos y los inductores de la actuación para períodos venideros.

Una buena gestión estratégica a través del desarrollo y adecuada implementación del CMI permitiría a cualquier organización mejorar su desempeño organizacional garantizando el cumplimiento de los objetivos corporativos.

1.5.3 Los indicadores en el CMI

Considerando que: “Lo que no se mide, no se puede gestionar y, por lo tanto, no se puede mejorar.” (33:12) Para que una empresa pueda mejorar su desempeño debe medir y gestionar su actuación a través de herramientas adecuadas. Además, una de las claves para lograr el éxito se encuentra en identificar los nuevos indicadores del futuro, que permitan a una organización evaluar los resultados de la gestión para saber de forma anticipada, si se va en camino de lograr los resultados que se imaginaron al establecer los objetivos.

Un indicador es “una magnitud asociada a una característica (del resultado del proceso de las actividades, de la estructura, etc.) que permite a través de su medición en períodos sucesivos y por comparación con el estándar establecido, evaluar periódicamente dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos (estándares) establecidos.” (33:12)

Es importante diferenciar que unos indicadores reflejan los resultados de la actuación pasada y otros describen lo que se hace (desempeño) y son conocidos como inductores. Ambos indicadores forman una cadena en la que los resultados del nivel inferior pueden ser los inductores de nivel superior.

1.5.3.1 Indicadores de resultado

“Son los medios, instrumentos o mecanismos que sirven para evaluar en que medida la organización está logrando los objetivos estratégicos propuestos para cada perspectiva del CMI.” (12:sp) Estos indicadores reflejan resultados de decisiones

pasadas por ende no se puede cambiar su resultado y generalmente no son claros para el personal operativo.

Dichos indicadores permiten medir los resultados de la actuación y, a través de estas mediciones conocer de manera anticipada, si se va en camino de lograr los objetivos planteados.

1.5.3.2 Inductores de la actuación

“Los inductores de la actuación, indicadores de previsión, son aquellos que reflejan la singularidad de la estrategia, estos indicadores reflejan la causa del éxito” (21:172), es decir, lo que las personas deben estar haciendo cada día para producir unos resultados de éxito en el futuro.

“Un buen CMI debe tener también una mezcla de medidas de resultados y de inductores de actuación. Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir resultados.” (21:45)

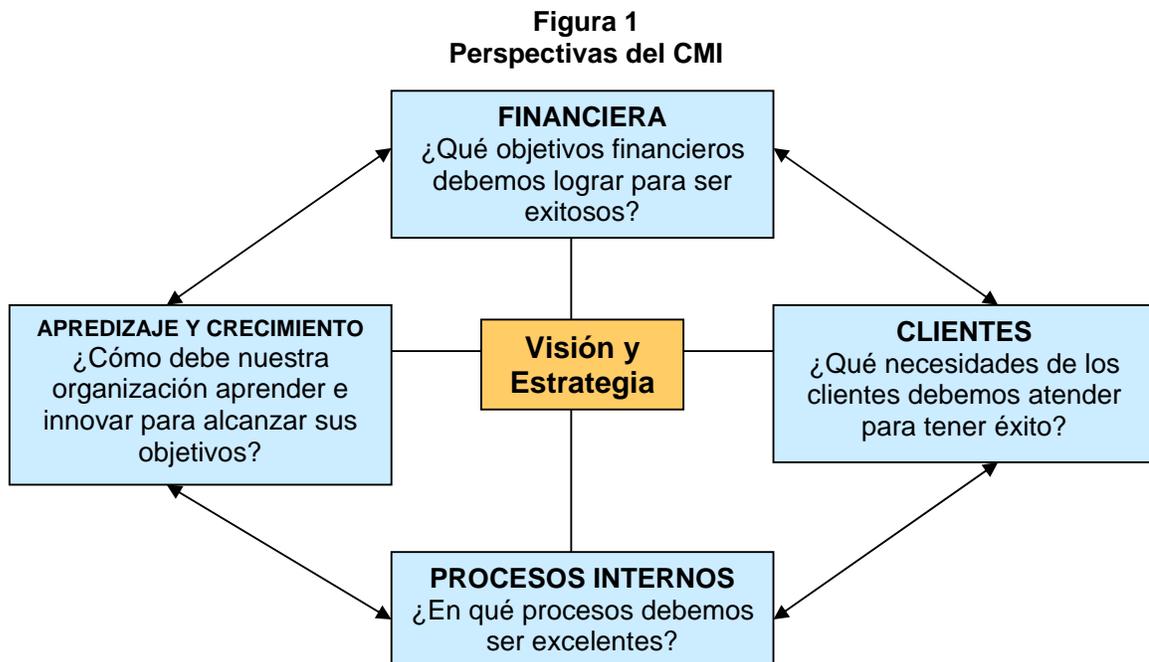
El CMI debe ser la traducción de la estrategia en un conjunto vinculado de medidas, que definan tanto los objetivos estratégicos a largo plazo como los mecanismos para alcanzar estos objetivos.

Estos inductores de la actuación comunican la forma en que hay que conseguir los resultados, dicen cómo hacerlo, muestran pasos a seguir, son más accesibles a los empleados de línea.

Toda empresa que no utiliza indicadores que le permitan medir y evaluar su desempeño organizacional, actúa sin conocer las consecuencias de su actuación y al no realizar evaluaciones que le brinden información adecuada para tomar decisiones en función de cumplir sus objetivos, no puede mejorar su desempeño organizacional.

1.5.4. Perspectivas del CMI

Son cuatro las perspectivas del CMI que permiten un equilibrio entre la visión, la estrategia, los objetivos e indicadores necesarios para desarrollar una correcta actuación y cumplir con los objetivos empresariales.



Fuente: Presentación: El Balanced Scorecard (BSC) y la Gerencia Estratégica/GERENS. (13:sp)

El CMI indica que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más perspectivas, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

1.5.4.1 Perspectiva financiera

“Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, de acciones que se han realizado, estos indicadores reflejan los resultados de la actuación pasada por eso se deben complementar con otros que reflejan la realidad empresarial.” (12:sp)

Lo anterior indica que los objetivos e indicadores de control de las demás perspectivas del CMI deben estar vinculados a la consecución de uno o más objetivos estratégicos

de la perspectiva financiera. Esta vinculación reconoce, de forma explícita, que el objetivo de largo plazo de la empresa es la generación de rendimientos financieros. En consecuencia, todas las estrategias, objetivos de acción e indicadores han de hacer posible que la organización alcance sus objetivos financieros.

“En el caso de la mayoría de organizaciones, los temas financieros de aumento de los ingresos, mejora del coste y la productividad, aumento de la utilización de los activos y reducción del riesgo, pueden proporcionar los vínculos necesarios entre las cuatro perspectivas.” (21:75)

Considerando que los indicadores financieros brindan información sobre la actuación pasada, las **razones financieras** pueden brindar información acertada sobre los resultados financieros que se desean conocer y de esta manera medir y evaluar la situación financiera de la empresa en un periodo determinado. “El análisis de las razones financieras es uno de los métodos más usados para realizar análisis financieros ya que estas pueden medir el comportamiento de la empresa.” (25:39)

Entre las razones financieras están:

- Razones de liquidez: “La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.” (25:39) Entre estas: capital neto de trabajo (CNT), índice de solvencia e índice de la prueba de ácido.
- Razones de actividad: Estas razones se relacionan con la liquidez del inventario, las cuentas por cobrar, las cuentas por pagar y con la rotación del activo total, midiendo la eficiencia con que la empresa puede utilizar sus activos para generar ventas. Entre estas razones: rotación de inventario, plazo promedio de inventario, rotación de cuentas por cobrar, plazo promedio de cuentas por cobrar, rotación de cuentas por pagar, plazo promedio de cuentas por pagar y rotación del activo total. (25:40)

- Razones de endeudamiento: “Indican el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades. Son de gran importancia ya que éstas deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.” (25:41) Entre estas: razón de endeudamiento, razón pasivo-capital y razón pasivo a capitalización total.
- Razones de rentabilidad: “Estas permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.” (25:41) Entre estas: margen bruto de utilidad, margen de utilidad en operación, margen de utilidad neta, rendimiento de la inversión, rendimiento sobre el capital contable, utilidades por acción y dividendos por acción.
- Razones de cobertura: “Estas evalúan la capacidad de la empresa para cubrir determinados cargos fijos. Estas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa.” (25:42) Entre estas razones: cobertura de intereses, cobertura de intereses más capital y razón de cobertura total.

1.5.4.2 Perspectiva clientes

“Esta perspectiva consiste en identificar el mercado y el segmento de cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto, además de las medidas de la actuación de esos segmentos seleccionados. Los indicadores fundamentalmente incluyen la satisfacción del cliente, la retención del cliente, adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado.” (12:sp)

“El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes que aumentan la capacidad competitiva de la empresa.” (33:7) Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo, realizando un análisis del valor y calidad de éstos.

Al final del proceso de desarrollo de indicadores de control, de la estrategia organizacional, se debe entregar un conjunto de indicadores de actuación (cuota de mercado, retención de clientes, incremento de clientes, satisfacción de los clientes, rentabilidad de los clientes) para los segmentos seleccionados, ya que al seleccionar

indicadores concretos, los directivos podrán alinear la organización hacia la entrega de una propuesta de valor superior a los clientes, la cual se refiere a la suma de beneficios percibidos por el cliente a través de los productos de la empresa, y en este sentido, alcanzar los objetivos de esta perspectiva. Asimismo, los indicadores permitirán comunicar al personal lo que cada uno debería estar haciendo en sus actividades diarias para alcanzar los resultados deseados.

1.5.4.3 Perspectiva del proceso interno

En esta perspectiva se identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente y de esta manera satisfacer los objetivos del cliente y financieros.

“En el CMI, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado.” (21:107)

“Un avance reciente ha sido la incorporación del proceso de innovación como un componente vital de la perspectiva del proceso interno. El proceso de innovación subraya la importancia de la identificación de las características de los segmentos de mercado que la organización desea satisfacer con sus productos y servicios futuros, y de diseñar y desarrollar los productos y los servicios que satisfagan las necesidades de los segmentos de mercado.” (21:130)

Cada negocio tiene sus propios procesos para crear valor, para los clientes y producir resultados financieros, es decir, cada empresa tiene su propia cadena de valor. “**La cadena de valor** es esencialmente una forma de análisis mediante la cual se descompone la organización en sus partes constitutivas, buscando identificar las fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor” (12:sp)

El siguiente es un modelo genérico de cadena de valor, para la perspectiva de proceso interno:

“La cadena de valor del proceso interno abarca tres tipos de procesos:

- De innovación: se investigan las necesidades de los clientes y luego se crean los productos o servicios para satisfacer dichas necesidades.
- De operaciones: se producen y entregan los productos o servicios a los clientes.
- De servicio postventa: es atender y servir al cliente después de la entrega del producto o servicio.” (21:110)

Los anteriores procesos deben ser vitales para toda organización estos procesos deben ser reales y efectivos según la naturaleza de la empresa. Cada organización tiene un conjunto único de procesos para crear valor para el cliente y producir los resultados esperados por la organización. En este sentido se deben considerar los **procesos de apoyo** o de soporte, ya que estos proporcionan los medios y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo.

A través de identificar la cadena de valor, se descompone la organización en sus partes constitutivas, buscando identificar las actividades generadoras de valor. Es decir, identificar aquellas actividades estratégicas que pueden aportar ventajas competitivas.

1.5.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

“La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: personas, el clima laboral y la tecnología y sistemas de información.” (12:sp)

La perspectiva aprendizaje y crecimiento, permite identificar la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Además, implica buscar las formas por medio de las cuales la organización puede mantener su habilidad para cambiar y mejorar.

La vinculación final con los objetivos de aprendizaje y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones en la preparación de los empleados, en la tecnología y sistemas de información de la empresa y procedimientos organizativos, así pues las inversiones en personal, tecnología, sistemas y procesos internos

generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato con los clientes, llegando hasta conseguir beneficios para los accionistas.

Es así como los indicadores para esta perspectiva deben estar definidos para medir los sistemas de información, los empleados (satisfacción, retención y productividad de los empleados) y los procesos organizativos.

En relación a satisfacción de los empleados: se “reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleados sienten respecto a su trabajo son de máxima importancia para la mayoría de las organizaciones.” (21:143) En este sentido, es típico que las empresas midan la satisfacción de los empleados con una encuesta periódica de **clima laboral**, indagando sobre la motivación de los empleados y sobre las condiciones de trabajo que ellos perciben de su trabajo. Por otro lado, otro indicador para evaluar el recurso humano son las **evaluaciones del desempeño** que es la forma más usada para estimar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, estas evaluaciones proporcionan información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores, además las evaluaciones de desempeño, “permiten la retroalimentación para el empleado sobre lo bien o mal que está realizando sus actividades, también los trabajadores tienen la oportunidad de conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios, conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño, conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, desarrollo, tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control), se siente estimulado para trabajar en equipo al obtener una identificación con los objetivos de la empresa y se siente estimulado para brindar a la organización sus mejores esfuerzos.” (4:sp)

Por otro lado, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la menos desarrollada debido al escaso avance de las empresas en este punto. Sin embargo, el CMI recalca la importancia de invertir en el desarrollo de nuevos productos y nuevos equipos, infraestructura, personal sistemas y procedimientos ya que esta es la base para que operen eficientemente las otras perspectivas del CMI.

Es así como a través de esta perspectiva se constituye el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad, para mejorar y aprender, siendo los inductores para conseguir resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del CMI.

1.5.5 Vinculación de los indicadores del CMI con su estrategia

Las empresas que pueden traspasar su estrategia a un sistema de medición, son más capaces de ejecutar su estrategia ya que pueden comunicar sus objetivos y sus metas.

“Un CMI con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros, una prueba para conocer si un CMI comunica verdaderamente los resultados como los inductores de la actuación de la estrategia es su sensibilidad y transparencia.” (21:161)

Las múltiples medidas que se encuentran en un CMI adecuadamente construido deben formar una serie de objetivos y medidas vinculadas. Son tres los principios que permiten que el CMI esté vinculado a su estrategia: las relaciones causa y efecto, los inductores de la actuación y la vinculación con las finanzas:

1.5.5.1 Relaciones causa - efecto

“Cada indicador seleccionado para el CMI debería ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia.” (21:163)
Esta cadena causa-efecto debe comunicar claramente la estrategia global del negocio. Es conveniente destacar que la importancia de contar con un conjunto de objetivos encadenados entre sí, o una estrategia global, radica en que ella permitirá integrar las acciones que deben realizarse para lograr los resultados esperados.

Así pues, ninguna perspectiva funciona de forma independiente y el CMI debe contar la historia de la estrategia a través de las relaciones causa-efecto entre los objetivos definidos en dicha estrategia.

1.5.5.2 Los resultados y los inductores de la actuación

“Un buen CMI debe poseer una combinación de indicadores del resultado y de inductores de actuación.” (21:164) Ya que los indicadores de resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se lograrán dichos resultados, tampoco indican si la estrategia se está poniendo en práctica.

1.5.5.3 La vinculación con las finanzas

“Un CMI ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico.” (21:164) Por lo tanto todos los indicadores del CMI deben estar vinculados con los objetivos financieros para lograr el cumplimiento de estos.

Lo anterior da la pauta de que las organizaciones deben formular un objetivo financiero central que sirva de directriz y sobre el cual giren el resto de los objetivos del CMI.

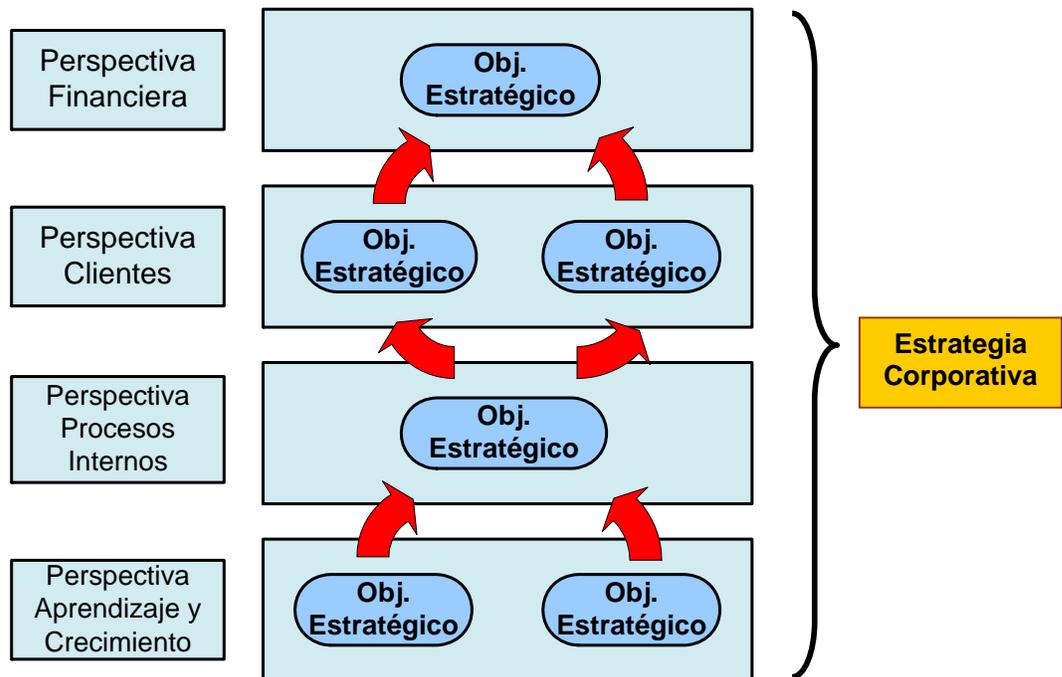
1.5.6 Mapa estratégico

“Los mapas estratégicos son una representación gráfica de los objetivos y las relaciones causa-efecto entre ellos a manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia.” (35:sp)

“Con toda certeza, el mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se sienta el CMI.” (33:10) La configuración del mismo no es fácil, requiere de un buen análisis por parte de la dirección, de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

El mapa estratégico describe la historia de la estrategia y las relaciones entre las cuatro perspectivas del CMI, a través de definir los objetivos estratégicos para cada una de dichas perspectivas, además, forma un documento que presenta los indicadores más relevantes para realizar el control de la gestión.

Figura 2
Mapa estratégico



Fuente: Presentación: El Balanced Scorecard por B. Ayala Hernández. (12:sp)

A través de estos mapas se pueden identificar las desviaciones trascendentales en las distintas líneas de la actuación de la organización y sus causas, lo que permite realizar las acciones de corrección que sean necesarias para corregir la actuación de la empresa y alcanzar los objetivos deseados.

Por otro lado, el mapa estratégico permite a los trabajadores visualizar cómo su trabajo está directamente relacionado con los objetivos de la organización.

Los objetivos del mapa estratégico son:

- “Disponer eficientemente de la información indispensable y significativa, de modo sintético, conectada con los objetivos.
- Facilitar la planificación y el control de resultados.
- Proveer un sistema que permita la lectura y análisis de la información de modo rápido y preciso que optimice la toma de decisiones.

- Flexibilidad de la herramienta, que haga posible la inclusión de nuevos indicadores, modificación de los ya presentes, así como el establecimiento de objetivos y, en su caso, corrección de los ya introducidos.” (33:16)

A través de esta investigación se definirá si la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” posee una herramienta que le permita disponer de información adecuada en un momento oportuno, que facilite la planificación, control y evaluación periódica de los resultados, y que además facilite la toma de decisiones para lograr el desempeño organizacional deseado.

1.5.7 Tabla balanceada

“Esta tabla se compone de los objetivos centrales, objetivos estratégicos, indicadores, metas y responsables, para cada una de las perspectivas del CMI (finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).” (13:13)

Figura 3
Tabla balanceada

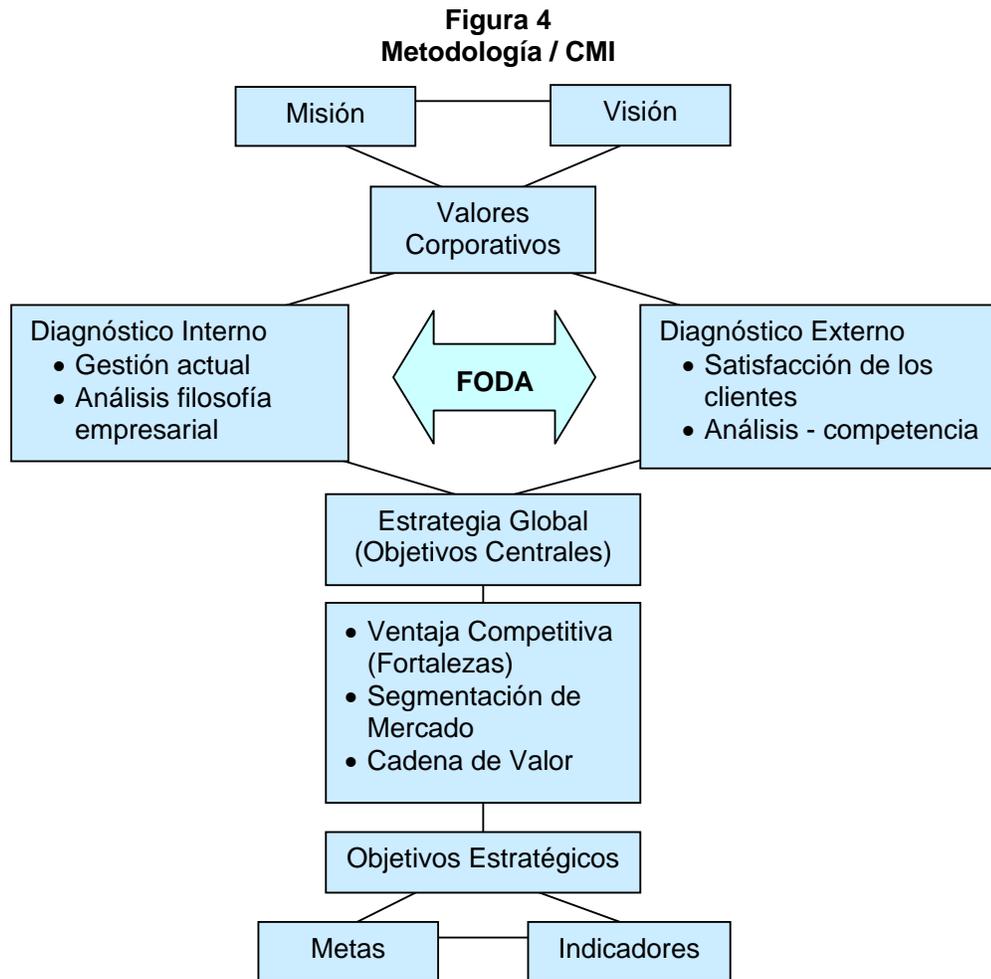
Perspectiva	Objetivo Central	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas (Inductores)	Responsables
Financiera						
Clientes						
Procesos Internos						
Aprendizaje y Crecimiento						

Fuente: Presentación: El Balanced Scorecard por B. Ayala Hernández. (12:sp)

Dicha tabla permite que todos los miembros de la organización tengan presente la información del CMI que les indica el papel que deben desempeñar y el camino a seguir para lograr los objetivos empresariales.

1.5.8 Metodología de aplicación para el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

La siguiente figura presenta los pasos a seguir para el desarrollo de un buen CMI:



Fuente: Presentación: El Balanced Scorecard por B. Ayala Hernández. (12:sp)

Por consiguiente, es necesario conocer los siguientes conceptos:

a. Misión

“Es una frase breve y concisa que da sentido y dirección a los elementos de un equipo. Además debe ser lo suficientemente específica para servir como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del desempeño; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos.” (3:76)

La misión debe proporcionar a los miembros de la organización, una declaración que les permita comprender la relación que existe entre lo que hacen cotidianamente y un propósito mayor.

Por otra parte, la declaración de misión proporciona el contexto para formular, posteriormente, la estrategia global de la organización, los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas, los planes y otras herramientas de gestión organizacional.

“Al formular la declaración de la misión, entendida como una combinación de la historia de la empresa, las preferencias de los directivos, el entorno del mercado, sus recursos y su ventaja competitiva, se debe responder a cuatro preguntas fundamentales:

- ¿Qué función desempeña la empresa u organización?
- ¿Para quién desempeña esta función?
- ¿Cómo se está cumpliendo dicha función?
- ¿Por qué existe la empresa u organización?” (12:sp)

El resultado de formular la misión de la organización, debe ser una frase clara, breve, realista, comprensible para todos y que sirva de fuente de energía y unión para lograr los objetivos empresariales.

b. Visión

“La visión es la imagen clara y detallada que un individuo, una empresa o una nación tienen de sí mismos respecto a un futuro más o menos lejano, es decir, es la descripción en el presente, del futuro de la organización.” (3:77) La visión bien definida, dirigida y comunicada, motiva al personal a cumplir la misión de la organización.

“La visión es un desafío respecto de lo que pueden ser la organización y sus miembros, un futuro posible y deseable. Es necesario que los líderes creen proyecciones interesantes acerca de hacia dónde debe ir la organización.” (10:33)

La visión debe reflejar la imagen futura de la organización, esta debe ser creada por las personas encargadas de dirigir la empresa, y quienes tienen que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

“La razón de establecer la visión de una empresa, es que ésta sirva como guía que permita enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección, es decir, lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la guía de ésta; logrando así, coherencia y orden.” (9:sp)

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa de él, se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

Por lo tanto, la visión fomenta el entusiasmo y el compromiso de todas las partes que integran la organización e incentiva a todo el personal a que realicen acciones conforme a lo que indica dicha visión.

Contestar las siguientes preguntas puede orientar para definir una visión acertada de la empresa:

- “¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- ¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?
- ¿Quiénes trabajarán en la empresa?
- ¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?
- ¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?” (6:sp)

“Una buena visión de empresa, debe tener las siguientes características:

- debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa,
- debe estar alineada y ser coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa,

- debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir,
- no debe ser fácil de alcanzar, pero tampoco imposible,
- debe ser retadora,
- debe ser ambiciosa, pero factible,
- debe ser realista, debe ser una aspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.” (9:sp)

El resultado debe ser una declaración, mediante una frase, acerca de lo que la organización quiere llegar a ser. Dicha declaración debe tener resonancia con todos los miembros de la organización y permitirles sentirse orgullosos, emocionados, y ser parte de algo mucho más grande que ellos mismos. La visión debe potenciar las capacidades de la organización y la imagen de sí misma y dar forma y dirección al futuro de la organización.

Lo anterior indica que la visión es una imagen del futuro deseado que se busca, es la brújula que guiará a la organización.

Una vez definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

c. Valores

“Son principios, creencias, pueden representar todo lo útil, deseable o admirable para la persona y el grupo. Señalan modos ideales de pensar y comportarse, son guías para la elección y cumplimiento de los papeles sociales.” (3:79)

Las empresas deben definir valores principales a inculcar a sus miembros que sirvan como parámetros por los que se va a regir la organización en su trayectoria de operación. Deben ser unos valores que dignifiquen y engrandezcan a la organización y que sean un ejemplo a seguir por otras organizaciones.

Toda organización necesita de unos valores corporativos, bien definidos, sobre los cuales giren las actitudes de los empleados dentro de la empresa y que estén

encaminados a mejorar el desempeño organizacional. En este orden de ideas, se investigará que es lo que la unidad de análisis posee al respecto.

e. Diagnóstico interno

Este diagnóstico consiste en evaluar la situación actual de la empresa en cuanto a sus aspectos internos, que son aquellos donde la empresa puede ejercer un control sobre ellos, es decir, puede modificarlos, manejarlos o combinarlos en un momento dado con el fin de reaccionar a un cambio en su entorno.

En este sentido, se deben definir los temas relacionados con la situación interna y actual de la empresa, definiendo aspectos positivos (las fortalezas), y negativos (las debilidades).

A fin de identificar los factores internos clave de la organización y con el fin obtener información que permita aprobar o reprobado las hipótesis planteadas se realizará un análisis sobre la gestión actual de la empresa y un análisis sobre la filosofía empresarial de la empresa.

f. Diagnóstico externo

Este proceso permite examinar aspectos externos de la empresa de los cuales la organización tiene poco o ningún control directo. El diagnóstico externo depende de variables no controlables por la organización o de ambiente, se refiere a los temas que tienen que ver con la situación externa de la empresa, y la situación futura de la misma, que son aspectos positivos (las oportunidades) y negativos (las amenazas o riesgos) pero que se interrelacionan con ella y la afectan ya sea de manera positiva o negativa.

“Este diagnóstico exige estudiar todos los factores del entorno que puedan afectar a la empresa, como la economía, la política, los competidores, los proveedores, la demografía, la tecnología, los clientes, los medios de comunicación, los sindicatos, la sociedad en general. La amplitud del ámbito de estudio obliga a que se consideren sólo los más importantes y que más pueden influir en los resultados esperados y planificados por la organización, y más probables.” (16:sp)

Para el desarrollo del CMI, es necesario definir los aspectos externos de la empresa, en este sentido es importante conocer la percepción que los clientes poseen en relación a los productos o servicios de la empresa, para formular los aspectos relacionados a la perspectiva de los clientes.

Partiendo de que los clientes son uno de los elementos más importantes de toda empresa, ya que son ellos quienes compran y consumen los productos y servicios que se ofrecen, permitiendo que las empresas cumplan con sus objetivos económicos, las empresas deben preocuparse por satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

Actualmente las empresas deben competir con eficiencia, distinguiéndose por la calidad de los productos o servicios que prestan y la mejora continua para la satisfacción de sus clientes. Todo análisis relacionado a la calidad y satisfacción, tiene su base en las percepciones del cliente y no en criterios predeterminados sobre lo que es o debería ser el producto o servicio. Por esto es que para analizar la satisfacción de los clientes de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” se debe conocer la percepción que ellos tienen de los productos que les brinda la empresa.

“La calidad es el componente que predomina en las evaluaciones de los clientes.” (39:101) “De acuerdo con diversas investigaciones los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión; es decir, las valoraciones de los clientes acerca de la calidad se basan en la percepción de múltiples factores.” (39:103)

En el siguiente cuadro se presentan algunas dimensiones de calidad que los clientes evalúan en los productos y servicios:

Cuadro 3
Dimensiones de calidad (variables) – Indicadores de calidad

DIMENSIONES DE CALIDAD	DEFINICIÓN	INDICADORES DE CALIDAD
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	Las características de un producto son sus rasgos, son fácilmente definibles, por ejemplo: el tamaño, el color, funcionalidad, diseño y otros según el producto.	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionalidad de los productos • Material de los productos • Diseño de los productos • Empaque de los productos
CONFIABILIDAD	“Capacidad para desempeñar el servicio que se promete de manera segura y precisa.” (39:103)	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad • Precio • Crédito • Forma de Pago
RESPONSABILIDAD	“Disponibilidad para ayudar a los clientes y para proveer el servicio con prontitud.” (39:103)	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los pedidos • Tiempo de entrega de los pedidos • Atención a reclamos o problemas • Comunicación a la empresa o persona de contacto
SEGURIDAD	“El conocimiento y la cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar buena fe y confianza.” (39:103)	<ul style="list-style-type: none"> • Cortesía y buena voluntad • Confianza que transmiten los empleados
EMPATÍA	“Consiste en comprender al cliente para poder brindarle la atención personalizada que necesita.” (39:103)	<ul style="list-style-type: none"> • Trato que brindan los empleados
TANGIBLES	“La apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales escritos.” (39:103)	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación de los vendedores • Página web y sitio en Facebook
PRESTIGIO DE LA MARCA	“Dimensión que permite a una empresa definirse a sí misma, de forma proactiva, para sus clientes.” (21:89)	<ul style="list-style-type: none"> • Reputación de la marca

FUENTE: Basado en bibliografía consultada (39:103) y (21:89)

A través de una encuesta dirigida a los clientes se pueden evaluar las dimensiones de calidad y conocer la percepción que los ellos tienen en relación a dichas dimensiones,

lo que permite conocer el nivel de satisfacción que tienen respecto a los productos o servicios que les brinda la empresa.

Por otro lado, se deben identificar la situación de la empresa respecto de su competencia, para lo que se realizará un análisis a cerca de la competencia para la empresa en estudio.

Para complementar los diagnósticos anteriores (internos y externos) y considerar otros aspectos de la empresa se realizará un diagnóstico FODA.

- **Diagnóstico FODA**

El diagnóstico FODA “es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro. La técnica del diagnóstico FODA permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización, estructura o persona y que la condicionan.” (16:sp)

“FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con la información disponible acerca de la empresa, en función de examinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Cabe señalar que el análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis.” (16:sp)

La idea de implementar un diagnóstico FODA en la organización, es reconocer en principio los elementos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), que afectan tanto de manera positiva como negativa a la organización como un todo y que pueden ayudar a definir como los elementos pueden ayudar o retrasar el cumplimiento de metas.

En este sentido, como aspectos internos a la empresa están las **fortalezas** que son las capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y ventajas competitivas que sirven para explotar oportunidades, estas constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos; y las **debilidades**, que se refieren a los aspectos que limitan o reducen

la capacidad del desarrollo de la estrategia de la empresa, son los factores negativos que posee la empresa, convirtiéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos.

Los aspectos externos para la empresa son las **amenazas**, que se refieren a las fuerzas del entorno y que puede impedir la implantación de una estrategia, estas relejan los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos. Las **oportunidades** siendo los elementos del ambiente que la empresa puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc.

Además, el diagnóstico FODA brinda:

- “Información para la toma de decisiones.
- Datos para plantear objetivos más concretos y realizables.
- Conocimiento de recursos propios y los que se puede obtener del ambiente.
- Un marco para la definición de prioridades.
- Datos para definir el inicio de un proceso de planificación estratégica.” (16:sp)

Ahora bien, en el caso del CMI, el análisis FODA está referido a las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y el aprendizaje y crecimiento organizacional. En relación al CMI, el análisis FODA debe indagar no sólo los aspectos materiales sino también los aspectos intelectuales e intangibles presentes en la dinámica organizacional.

Al realizar un diagnóstico FODA, por perspectiva del CMI, para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”, este proveerá de información adecuada para conocer la situación actual de la empresa relacionada con las cuatro perspectivas del CMI y de esta manera crear una estrategia global para optimizar los resultados de la actuación ya que el análisis FODA “permite validar el modelo de las estrategias de negocio.” (16:sp)

f. Ventaja competitiva

El término competitividad, muy utilizado en distintos ambientes y especialmente en el mundo empresarial, ha servido como marco de referencia para cambiar la actitud tradicional de la gestión por una actitud más abierta, expansiva y proactiva.

“La ventaja competitiva es una cualidad que una compañía tiene respecto a otras compañías. Así pues una ventaja competitiva debe ser: difícil de igualar, única, posible de mantener, superior a la competencia, aplicable a variadas situaciones.” (12:sp)

Se debe entender por ventajas competitivas a las fortalezas que la empresa posee y que debe aprovechar para lograr los objetivos empresariales. “Las ventajas competitivas hoy provienen de: crear valor para los clientes, crear valor del capital intelectual, calidad de servicios, calidad de procesos, tecnología e innovación.” (33:2)

Identificar la ventaja competitiva de una organización no es un asunto fácil. Sin embargo toda organización que desee definirlas debe hacerse la pregunta: ¿en qué la compañía es realmente buena y a través de qué ventajas se pueden desarrollar las habilidades especiales?, es decir, identificar las variables competitivas asociadas a la estrategia global de la organización.

Una vez que se han identificado las variables competitivas, la organización estará en condiciones de concentrar sus energías y recursos en una sola dirección. Sin embargo, conviene considerar que las ventajas competitivas no son eternas. Es difícil que una ventaja competitiva pueda mantenerse indefinidamente. Es lógico esperar entonces que, a través del tiempo, estas vayan siendo remplazadas por otras. En algunos casos, donde las maniobras competitivas se dan más lentamente, la empresa logra mantener sus ventajas por un período de tiempo relativamente largo. Pero en terrenos dinámicos, como lo serán cada vez más en el futuro globalizado, el proceso de creación y erosión de las ventajas competitivas se acelera.

g. Segmentación de Mercado

Una dificultad para formular la visión y misión de la organización, así como la estrategia global y la ventaja competitiva es el hecho que, en general, los clientes no son homogéneos. Los clientes actuales y potenciales tienen preferencias diferentes y valoran de forma distinta los atributos de un producto o servicio.

Se denomina segmentación de mercado al “proceso de dividir el mercado en grupos de consumidores que se parezcan más entre sí en relación a algún o algunos criterios razonables. Un adecuado proceso de segmentación debe identificar segmentos específicos de clientes y dar cuenta de sus preferencias en cuanto a aspectos como precio, calidad, prestigio, funcionalidad, imagen y servicio.” (12:sp)

Los mercados se pueden segmentar de acuerdo a varias dimensiones. Por ejemplo:

- **Segmentación demográfica:** El mercado se divide en grupos de acuerdo con variables tales como sexo, edad, ingresos, educación, etnias, religión y nacionalidad. Lo más común es segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas.
- **Segmentación geográfica:** Los mercados se dividen en diferentes unidades geográficas como países, regiones, departamentos, municipios, ciudades, comunas, barrios. Debe tenerse en cuenta que algunos productos son sensibles a la cultura de una nación, pueblo o región.
- **Segmentación psicográfica:** El mercado se divide en diferentes grupos, basado en las distintas características de los compradores tales como clase social, estilo de vida, tipos de personalidad, actitudes de la persona hacia sí misma, hacia su trabajo, la familia, creencias y valores. A la segmentación por actitudes se le conoce como **segmentación conductual** y es considerada por algunos analistas como la mejor opción para iniciar la segmentación de un mercado.
- **Segmentación por patrones de utilización del producto:** Se refiere a la forma en que los compradores utilizan el producto y la forma en que éste encaja en sus procesos de percepción de necesidades y deseos.

- **Segmentación por categoría de clientes:** Los mercados pueden dividirse de acuerdo al tamaño de las cuentas y éstas según sean del sector gubernamental, el privado o de uno sin ánimo de lucro. En cada clasificación el proceso de decisión de compra tiene características diferentes y está determinado por distintas reglas, normas y sistemas de evaluación, y también por distintos niveles de especialización en la compra.

h. Estrategia

Las estrategias normalmente denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. Estrategia “es el enfoque general de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos.” (3:64)

El análisis de la situación actual de la empresa proporciona los insumos necesarios para definir la visión, y misión y la estrategia global de la organización. Para definir la estrategia global de la organización se debe identificar un objetivo central para cada perspectiva del CMI. Por lo tanto, la estrategia global permitirá monitorear el recorrido de la organización hacia la situación futura ideal que se desea alcanzar, o bien realizar los ajustes o cambios que sean necesarios.

i. Objetivos

Los objetivos son una declaración específica de los resultados que se buscan, para que la organización cumpla sus metas. “Los objetivos deben ser cuantificables para que permitan medir el grado hasta el cual se han alcanzado. También deben ser ambiciosos, y tener cuidado de que sean factibles.” (3:80)

Los objetivos centrales deben estar enlazados en una cadena causa- efecto, la cual puede representarse como una línea vertical que atraviesa el conjunto de perspectivas.

j. Objetivos estratégicos

“Estos objetivos estratégicos sirven para comunicar al personal lo que debería estar haciendo, en sus actividades diarias, para alcanzar los resultados a futuro que desea la empresa.” (12:sp)

Estos objetivos definen el futuro del negocio, son responsabilidad de la alta dirección pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro.

El CMI debe contar la historia de la estrategia empezando por los objetivos centrales, vinculándolos a la secuencia de objetivos estratégicos de procesos financieros, de clientes, procesos internos y de aprendizaje y crecimiento organizacional.

k. Metas

“Las metas se definen como estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización.” (3:45)

“Una meta bien diseñada debe escribirse en términos de resultados, más que de acciones. La meta debe ser medible y cuantificable, ya que es mucho más fácil determinar si se alcanzó una meta que es medible.” (29:166)

Una meta bien diseñada debe señalar sus plazos para que la organización pueda medir los resultados periódicamente y saber si va en camino de lograr los objetivos planteados.

Estas metas bien definidas y evaluadas en determinado momento, para cada perspectiva del CMI, indicarían si la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” está logrando los resultados deseados del desempeño organizacional.

1.6 Normas sobre sistemas de gestión estratégica

Las Normas ISO: La ISO (Internacional Standardization Organization) es la entidad internacional encargada de favorecer la normalización en el mundo. Con sede en Ginebra, es una federación de organismos nacionales, éstos, a su vez, son oficinas de normalización que actúan de delegadas en cada país, como por ejemplo: AENOR en España, AFNOR en Francia, DIN en Alemania, etc. con comités técnicos que llevan a término las normas. Esta institución se creó para dar más eficacia a las normas nacionales.

“Las Normas Internacionales ISO 9001 e ISO 9004 forman un par coherente de normas sobre la gestión de la calidad. La Norma ISO 9001 está orientada al aseguramiento de la calidad del producto y a aumentar la satisfacción del cliente, mientras que la Norma ISO 9004 tiene una perspectiva más amplia sobre la gestión de la calidad brindando orientaciones sobre la mejora del desempeño.” (8:4)

La **Norma ISO 9004** “permite a una organización integrar o alinear su propio sistema de gestión de calidad con otros sistemas de gestión relacionados. Es posible para una organización adaptar su sistema de gestión existente con la finalidad de establecer un sistema de gestión de calidad que siga las directrices de esta Norma.” (8:8)

1.6.1 Objeto y campo de aplicación de la norma ISO 9004

“Esta Norma proporciona directrices que van mas allá de los requisitos establecidos en la Norma COGUANOR NGR/ISO 9001, con el fin de considerar tanto la eficacia como la eficiencia de un sistema de gestión de la calidad y por lo tanto el potencial de mejora del desempeño de la organización.” (8:9)

Esta Norma en su numeral **4. Sistemas de Gestión de Calidad**, expresa que: “Dirigir y operar una organización con éxito requiere gestionarla de una manera sistemática y visible. El éxito deberá ser el resultado de implementar y mantener un sistema de gestión que sea diseñado para mejorar continuamente la eficacia y eficiencia del desempeño de la organización mediante la consideración de las necesidades de las partes interesadas. Gestionar una organización incluye gestionar la calidad entre otras disciplinas de gestión.” (8:9)

En el numeral **5.2 Necesidades y expectativas de las partes interesadas** reconoce como partes interesadas a: los clientes, personal de la organización, dueños/inversores (accionistas), proveedores y aliados de negocios. Define que el éxito de la organización depende de entender y satisfacer las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes así como de las otras partes interesadas.

El numeral **5.4 Planificación**, reconoce que la planificación estratégica de la organización y la política de la calidad proporcionan un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad. “La alta dirección debería establecer estos objetivos para conducir a la mejora del desempeño de la organización. Los objetivos deberían poderse medir con el fin de facilitar una eficaz y eficiente revisión por la dirección.” (8:17)

El numeral **5.6 Revisión por la dirección**, establece que “la alta dirección debería desarrollar la actividad de revisión por la dirección más allá de la verificación de la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad, convirtiéndola en un proceso que se extienda a la totalidad de la organización y que evalúe también la eficiencia del sistema.” (8:20)

Esta norma también contempla la **gestión de los recursos** en su numeral 6, en su numeral 7 sobre **la realización del producto**, en el numeral 8 sobre **medición, análisis y mejora**: reconociendo que “Los datos de las mediciones son importantes en la toma de decisiones basadas en hechos. La alta dirección debería asegurarse de la eficaz y eficiente medición, recopilación y validación de datos para asegurar el desempeño de la organización y la satisfacción de las partes interesadas. Esto debería incluir la revisión de la validez y del propósito de las mediciones y el uso previsto de los datos para asegurarse del aporte de valor para la organización.” (8:42)

En general esta norma **ISO 9004:2000 Sistema de gestión de calidad**, contiene las directrices para la mejora del desempeño.

1.7 Método de semáforo

“El método del semáforo es un sistema de toma de decisiones, un proceso estructurado que nos permite tomar mejores decisiones.” (23:sp)

La fuerza de este método reside en la comprensión de que todo proceso de toma de decisiones comienza por la “atención”, orientándola correctamente hacia aquellos aspectos que ameritan una mayor atención debido a que manifiestan debilidades que pueden afectar los objetivos corporativos.

El método de semáforo permite identificar “parámetros de semaforización”, en los cuales se ubican los resultados que reflejan los indicadores según el avance de un indicador obtenido con relación a las metas, con esto se establece la semaforización del indicador, que habitualmente se establece de manera porcentual y traducida a través de colores.

”Los semáforos son una herramienta muy efectiva de comunicación a la hora de mostrar el estado de un indicador asociado con un nodo estratégico de la organización, sectores o individuos.” (20:sp)

Hay diferentes sistemas para determinar el color del semáforo para determinado indicador en un periodo dado. En relación al CMI se pueden utilizar las siguientes:

1.7.1 Semáforo cuantitativo

”Los indicadores estarán basados en fuentes de datos numéricos (mediciones), las que brindarán como mínimo la siguiente información:

- **Valor Real**, el resultado del indicador.
- **Valor Esperado**, valor de la meta que se desea alcanzar.
- **Valor Crítico**, el que refleja un situación inesperada en relación a la meta.”

(20:sp)

En este sentido, se puede definir un color para cada resultado del indicador:

Cuadro 4
Semáforo cuantitativo

COLOR	SIGNIFICADO
VERDE	Si el valor real es igual o mayor que el valor esperado.
AMARILLO	Si el valor real es igual o mayor que el valor crítico.
ROJO	Si el valor real es menor al valor crítico.

Fuente: <http://inghenia.com/wordpress/2009/09/05/automatizacion-de-semaforos-en-los-indicadores-del-balanced-scorecard/>

En algunos casos no es posible o conveniente utilizar el semáforo cuantitativo para cuantificar el estado de un indicador, sino que será útil usar los semáforos manuales:

1.7.2 Semáforo manual mediante dictámenes

“En algunos casos se necesita de regla especiales no contempladas para determinar el estado de un indicador.” (20:sp) En algunos indicadores, será necesario que un analista, con los datos a la vista, dictamine el estado de un indicador para un período dado. Lo que hará es directamente establecer el color del mismo y acompañará un informe que justifique la decisión.

1.8 Empresas que fabrican juegos de mesa educativos y de entretenimiento

“**Un juego de mesa** es un juego que requiere una mesa para jugarse o un soporte similar y que es jugado generalmente por un grupo de personas alrededor de él. Aunque el azar puede ser una parte muy importante en este tipo de juegos, también los hay en los que son necesarios estrategia y razonamiento para poder jugar y en los que el azar no aparece.” (34:sp)

“Un juego didáctico es un juguete inteligente, porque estimula la inteligencia del niño que lo recibe, y evidencia la del adulto que lo elige.” (11:sp)

Por lo anterior, los juegos de mesa pueden ser muy divertidos y hasta educativos (didácticos), ya que son grandes estimuladores de habilidades y provocan ciertas características en los jugadores como: una actitud exploratoria, disciplina, respeto, espíritu de cooperación, de lucha, de esfuerzo y superación, además desarrollan la imaginación y a través de ellos se aprende a resolver problemas sociales e intelectuales.

Hay muchas empresas que hacen juegos de este tipo. Las hay antiguas, importantes, exitosas, pequeñas y nuevas pero prometedoras.

Las empresas dedicadas a producir juegos de mesa educativos y de entretenimiento a la vez, realizan tareas complejas ya que para crear estos juegos deben tomar en cuenta diversos aspectos como: los cambios socio-culturales, aspectos psicológicos,

tecnología, tendencias en los juegos y en la educación y aspectos relacionados con las destrezas, habilidades, gustos y preferencias de los jugadores, considerando: ¿qué se saben y qué no se saben?, ¿qué pueden y qué no?, ¿qué les gusta y qué no?, ¿qué los desafía y qué los frustra?.

Los diseñadores de estos juegos, además de ser muy creativos, deben seguir ciertas pautas para diseñar dichos juegos:

- “Una muy buena idea para plasmarla.
- Deben ser fáciles de jugar.
- Buscar la forma de diseñarlos para todo tipo de edades.
- Deben contener retos que llamen la atención de los jugadores.
- Diseñarle una muy buena imagen para que llame la atención del público.
- Tratar de diseñarlo en los materiales económicos.” (19:sp)
- Deben establecer reglas para que el juego adquiera vida.

En este sentido, uno de los procesos más importantes de una empresa productora de este tipo de juegos es el de Innovación y Desarrollo (I+D), ya que allí es donde surgen las ideas de nuevos productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes, es allí donde se analiza la capacidad de la empresa para crear una idea. En este sentido, un aspecto esencial en el proceso de Innovación y Desarrollo es su aplicación exitosa de forma comercial, ya que no sólo hay que inventar algo, sino, introducirlo y difundirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello. La innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA: PRODUCCIONES METTA INTERNACIONAL, S.A.

2.1 Justificación del problema

A través de la investigación exploratoria se estableció que la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”, dedicada al diseño, fabricación y comercialización de juegos, libros y otros materiales educativos y de entretenimiento; debido a que es una empresa familiar, y con esto tienen mucho peso las relaciones familiares, no planifican formalmente, además no cuenta con una estrategia corporativa (global) que indique como lograr los objetivos empresariales y tampoco miden, controlan y evalúan el desempeño de la organización.

La situación anterior le resta eficacia y eficiencia a los resultados obtenidos y esto incide en que dichos resultados no sean los más adecuados y que las actividades funcionales de la empresa no reporten el éxito deseado.

Lo anterior provoca que los empleados de la empresa, especialmente el nivel directivo, desarrollen sus actividades sin conocer las consecuencias de su actuación y al no practicar evaluaciones periódicas de ello, no cuentan con información que les permita tomar decisiones en función de mejorar el desempeño organizacional.

2.2 Metodología de la investigación

Con el fin de que la investigación generara resultados relevantes y fidedignos se utilizó el método científico en sus tres fases:

En la fase indagatoria, a través de los procesos de recolección de información primaria (entrevistas, talleres, encuestas, observación directa) y secundaria (libros, folletos, manuales, documentos electrónicos), se obtuvo información relativa a la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”.

2.2.1 Entrevistas

Se realizaron entrevistas dirigidas a: el Gerente General, Jefe Financiero, Jefe de Ventas, Jefe de Producción y a la Asesora de Aprendizaje, dichas entrevistas generaron información relacionada con la situación actual de la empresa, referida a las cuatro perspectivas que integran el Cuadro de Mando Integral (perspectiva financiera, perspectiva clientes, perspectiva proceso interno, perspectiva aprendizaje y crecimiento) y en relación a la planificación y gestión de la empresa, entre otra información relevante.

2.2.2 Talleres

Además, se realizó un taller, con el personal administrativo y operativo de la empresa (en dos días respectivamente), denominado: “Diagnóstico Estratégico” el cual se desarrolló en dos partes, siendo la primera: la “Filosofía Empresarial” (en esta se trabajó la visión, misión y valores corporativos) y la segunda: “Diagnóstico FODA” (en donde ellos expresaron información relacionada con la situación actual de la empresa.

En relación al recurso humano de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” cuenta con la participación de treinta y dos empleados y, para efectos de la investigación en el taller participaron el total del personal de nivel directivo y administrativo (siendo quince los participantes), y el cincuenta por ciento del nivel operativo (siendo nueve los participantes), para dicho taller se utilizó como instrumento de investigación un cuadernillo para recabar la información.

2.2.3 Encuestas

Con el objeto de realizar el diagnóstico externo y conocer la opinión de los clientes de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”, en relación a los productos y servicios que les brinda la empresa, se aplicaron encuestas a una muestra representativa de los clientes (distribuidores) de la empresa, para captar dicha información.

La empresa distribuye sus productos a 1,366 distribuidores de los cuales se tomó una muestra representativa de 90 clientes para aplicar el cuestionario. Dicho dato se considera trabajando con un 95% de confianza considerando que este porcentaje de

información es útil para el estudio y 5% de la información no sirve. Debido a que no existen registros de estudios anteriores se trabajará con una proporción del 50% para el éxito y 50% para el fracaso, además tomando en cuenta que los clientes (distribuidores) se encuentran dispersos en todo el país y que algunos contactos son difíciles de localizar vía telefónica y la mayoría no utiliza el internet, se trabajará con un máximo error de estimación de un 10%. A continuación se presentan los cálculos:

$$\begin{aligned} Z &= 1.96 \\ P &= 50\% \\ Q &= 50\% \\ N &= 1,366 \\ E &= 10\% \end{aligned}$$

Fórmula:
$$n = \frac{Z^2 PQN}{E^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 1,366}{0.10^2 (1,365) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 90 \text{ clientes}$$

A través de dichas encuestas aplicadas a 90 clientes de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”, se captó información relacionada con la percepción que los mismos tienen de los productos y el servicio que les brinda la empresa, analizando en este sentido las dimensiones de calidad que los clientes evalúan en los productos y servicios que consumen (características del producto, confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía, los tangibles y el prestigio de la marca).

Como instrumento de investigación se utilizó un cuestionario con preguntas estructuradas y relacionadas con las dimensiones de calidad, y a través de una escala de Likert (que consiste en elegir una dentro de varias opciones de respuesta), los clientes pudieron valorar determinados aspectos (indicadores) de las dimensiones (variables) de calidad.

La recopilación de datos se llevó a cabo durante los meses de junio a septiembre del año 2010, a través de llamadas telefónicas y visitas cara a cara con los clientes seleccionados.

El análisis e interpretación de datos se realizó a través de la ponderación de las opciones de respuesta del cuestionario, estableciendo rangos de calificación para cada una de las repuestas que los clientes manifestaron (según escala Likert), en relación a los indicadores evaluados, para cada una de las dimensiones de calidad de los productos y el servicio de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”:

Cuadro 5
Valoración de las respuestas
Rangos - Calificación

RANGO	CALIFICACIÓN
0-25	Debe mejorar
26-50	Deficiente
51-75	Bueno
76-100	Excelente

Fuente: - Elaboración propia

En este capítulo se organizan y analizan los datos obtenidos en la fase indagatoria, lo que permite formar un panorama más objetivo sobre la situación actual de la empresa y de esta manera poder formular la propuesta de solución (fase demostrativa y expositiva del método científico).

2.3 Empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

2.3.1 Antecedentes de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

En el año de 1,971 el señor Marco Antonio Dorigoni, identificó una oportunidad en el mercado guatemalteco de juegos educativos para la familia. Dicha oportunidad, unida a su pasión por la educación de los niños, lo motivó a crear la empresa Educo, dedicada al desarrollo y producción de juegos infantiles innovadores, sin embargo, no se percató de la existencia de otra empresa que ya operaba con ese nombre por lo que se vió en la necesidad de cambiar el nombre de la empresa.

Aprovechando la necesidad de cambiar el nombre buscó a otras personas para formar una empresa más grande. En el mes de mayo de 1,975 se constituyó la Sociedad Anónima para la empresa TOGA (Toys and Games), la empresa auguraba mucho éxito, sin embargo el terremoto del 1,976 los afectó severamente y a finales del año 1,977 la empresa quebró, por malas decisiones administrativas.

Luego de este suceso, buscando nuevas oportunidades de mercado la empresa inició labores como litografía trabajando los juegos juntamente, sin embargo, poco a poco fueron excluyendo a don Marco Antonio de la empresa, hasta que provocaron su retiro de la sociedad ya que él quería continuar con su idea de los juegos y allí lo estaban impidiendo.

El señor Marco Antonio, siguiendo su pasión por los juegos, en el año 1,981, crea la empresa Metta como empresa individual, en ese entonces, él era el que desarrollaba todas las actividades: diseñaba, mandaba a imprimir, empacaba, vendía, repartía etc.

Debido al éxito que tuvo, necesitó empezar a contratar personal que le asesorara en áreas que el desconocía, como contabilidad. Con el tiempo enfrentó otra dificultad ya que la persona encargada de la contabilidad no realizó los pagos de impuestos correspondientes. Ésto repercutió de forma considerable en el desenvolvimiento de la empresa provocando severos problemas con la Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-.

Al verse involucrado en este problema contrató a una empresa asesora de contabilidad, quienes le ayudaron a llevar los controles adecuados, ponerse al día con la SAT y es así como poco a poco fueron solucionando sus problemas. A partir de entonces dicha empresa de asesores es la que los apoya con la contabilidad externa.

En 1,997 la empresa se constituye como Sociedad Anónima. Para entonces ya era una empresa con varios años en el mercado y con productos de alta calidad, convirtiéndose así en una organización sólida y líder en el ramo de los juegos educativos y de entretenimiento.

La razón social de la compañía es “Producciones Metta Internacional, S.A.”, es más conocido por su nombre comercial “Juegos Metta”. La empresa se ha destacado en su ámbito como una compañía emprendedora, ingeniosa e innovadora, la cual busca nuevas formas de educar, capacitar y entretener a toda la familia, además brinda herramientas a educadores promoviendo así el desarrollo de habilidades sociales, valores humanos y sana diversión.

“Producciones Metta Internacional, S.A.” es una empresa 100% guatemalteca, orgullo de la industria nacional (aunque empiezan a introducirse en mercados internacionales para efectos de esta investigación se considera empresa nacional), con un marcado sentido social, interesados por la educación a través de la sana diversión, y con valores arraigados a la cultura guatemalteca, todo esto expresado en sus productos, la forma de hacer negocios y las relaciones con los proveedores y distribuidores (clientes).

La empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”, es una empresa industrial ya que fabrican juegos educativos y de entretenimiento, libros y otro tipo de material didáctico, además, se considera una empresa mediana ya que tienen alrededor de 35 empleados.

En los últimos años ha expandido la distribución de sus productos por la región Centroamericana y el Caribe. Así mismo se ha enfocado en mantener actualizado su portafolio de productos, a través de la constante innovación, atendiendo las tendencias y necesidades del mercado globalizado, y brindando productos de calidad a precios accesibles.

2.3.2 Base Legal

La empresa “Producciones Metta Internacional S.A.” fue constituida apegada a las leyes guatemaltecas, según el Código de Comercio, en el régimen de Sociedad Anónima, artículo 10 del reglamento para formar empresas mercantiles. El nombre comercial es “Juegos Metta” y su razón social es “Producciones Metta Internacional S.A.” establecida en su patente de comercio número de registro 36,388, folio 18, libro 126 de sociedades mercantiles, autorizada el 19 de diciembre de 1,997.

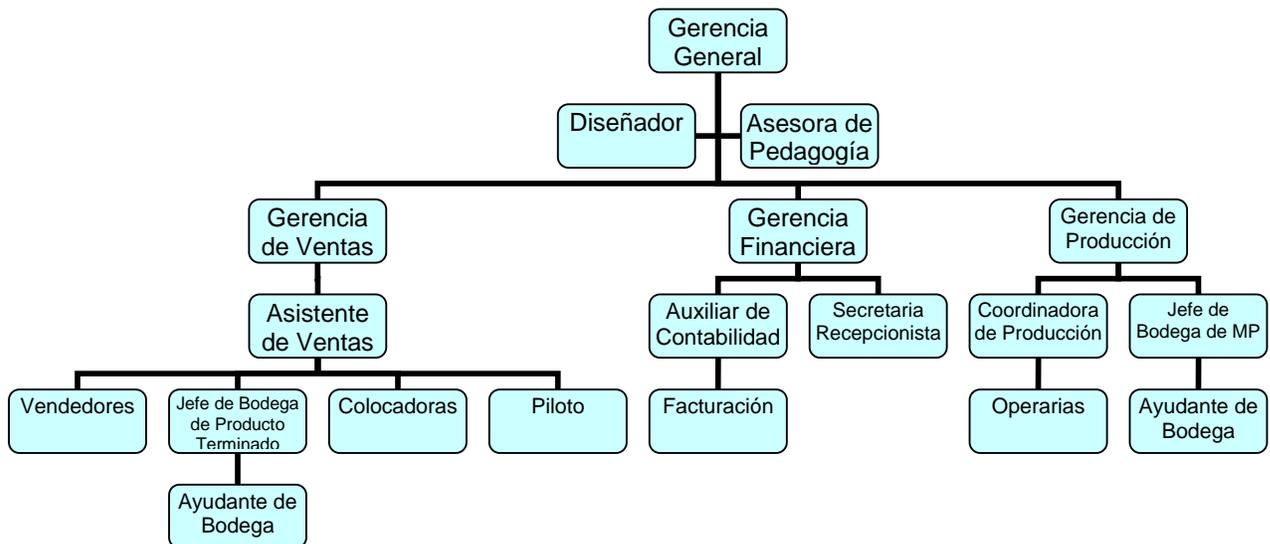
2.3.3 Actividad económica

La empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” se dedica al diseño, fabricación y comercialización de juegos, libros y otros materiales educativos y de entretenimiento, que son herramientas prácticas que promueven la educación, el desarrollo de habilidades sociales, valores humanos y la unidad familiar.

2.3.4 Estructura organizacional

Actualmente la empresa cuenta con la colaboración de 32 empleados para llevar a cabo sus actividades, el siguiente organigrama general refleja la actual estructura organizacional de la empresa:

Figura 5
Organigrama general
“Producciones Metta Internacional, S.A.”



Fuente: Documento Evaluación Integral 2009 “Producciones Metta Internacional, S.A.”

Se puede observar que la empresa no cuenta con los procedimientos de Innovación y Desarrollo (I+D) siendo uno de los procesos más importantes en este tipo de empresas, tampoco existen los departamentos de mercadeo y de recursos humanos, lo que indica que no realizan formalmente este tipo de actividades vitales en toda organización.

2.3.5 Productos de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

Los productos de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” consisten en juegos educativos y de entretenimiento, libros y otros materiales didácticos, que son herramientas prácticas que promueven la educación, el desarrollo de habilidades sociales, valores humanos y la unidad familiar, a través de la sana diversión.

2.3.5.1 Juegos de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

Los juegos educativos y de entretenimiento de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”, están diseñados para niños, padres de familia y educadores. A través de estos juegos los niños aprenden jugando, desarrollan habilidades sociales y destrezas, aprenden valores humanos y se fomenta la unidad familiar.

El siguiente cuadro presenta los juegos que produce la empresa:

Cuadro 6
Juegos de la empresa
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

JUEGOS	VARIEDAD
• BANCOPLY	Bancopoly Clásico, Bancopoly Compacto, Bancopoly Aniversario.
• DOMINÓS	Dominó Clásico, de Números, de Animalitos, de Abecedario, de Formas, Juguetes.
• JUEGOS INICIALES	Manos, Formas y Colores, Transportes, Números, Vocales, Rompecabezas, Lotería, Memoria, Dominó.
• ROMPECABEZAS (de 8, 12, 24, 25 y 30 piezas)	Daniel, David, Noé, Moisés, la ciudad, expresiones, el circo, dinosaurios, el estanque, el cuerpo, mascotas, la granja, el mar, la selva, ecológico, zoológico, el bosque, osos, niños.
• TRIOS	Memoria - Lotería – Dominó.
• MATEMÁTICAS	Suma y Resta, Números del 1 al 100, Multiplico, Fracciones, Sumo y Resto, Conjuntos, Secuencias, Tangram Torre.
• MULTIGRADO	Letras Mayúsculas y Minúsculas, Memoria de los Opuestos, Guatemala.
• COLECCIÓN DUPLEX	Cuatro Patas, Picos y Plumaz.
• COLECCIÓN UNA LINDA CAJITA	Que Chistoso, ¿Adónde Voy?, Rimaditos.
• MIMI-K • DAMAS Y LUISA • ELEVADORES Y ESCALERAS • SIN PALABRAS • 12 JUEGOS • BASTA	• LUPA • DOS • SUBIDAS Y RESBALONES • MEMORIAS • LOTERÍAS

Fuente: <http://www.juegosmetta.com/unalindacajita.php/> -

2.3.5.2 Libros de la empresa “Producciones Metta Internacional S.A.”

A través de divertidas historias los niños y aprenden y descubren, entre estos están:

Cuadro 7
Libros de la empresa
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

LIBROS DE CUENTOS	VARIEDAD
COLECCIÓN PAKETECUETES	¡QUE TODOS LO SEPAN! - Los medios de comunicación, 1, 2, 3 ¡YA SE FUE EL PEZ! - Una historia en el mar, EL CUMPLELADOS DE PENTÁGONO - Una historia redonda.
LIBROS PARA COLOREAS Y REALIZAR ACTIVIDADES (rimas, laberintos, dibujar)	VARIEDAD
<ul style="list-style-type: none">• COLECCIÓN GENTE	Los Oficios de Las Personas, Las Profesiones de las Personas, Los Servidores de la Comunidad, Los Deportes de las Personas.
<ul style="list-style-type: none">• COLECCIÓN CROMITOS	Cromitos Juguetes, Pajaritos, Animalitos, Pescaditos, Cosas, Mascotas.
<ul style="list-style-type: none">• COLECCIÓN PRIMEROS	Los Opuestos, Los Transportes, Los Colores, Mi Primer ABC, Figuras y Formas, Contando Hasta 12.
<ul style="list-style-type: none">• COLECCIÓN ANIMALITOS	La Selva, El Mar, La Granja.
<ul style="list-style-type: none">• COLECCIÓN YO PINTO	Actividades Infantiles, Animalitos Divertidos, De Todos Colores.
<ul style="list-style-type: none">• COLECCIÓN TUYO Y MÍO	ABC LUZ Y COLOR, Números Divertidos.
<ul style="list-style-type: none">• COLECCIÓN ENTRETENTE• MINILIBROS	

Fuente: <http://www.juegosmetta.com/unalindacajita.php/> -

2.3.5.3 Otros productos de la empresa “Producciones Metta Internacional S.A.”

Además de juegos y libros la empresa ha desarrollado otro tipo de productos: ENLACES (para divertirse creando secuencias, collares, haciendo y deshaciendo nudos y más), LIBRETITAS (para realizar apuntes importantes, hacer listas, dejar o mandar mensajes, coleccionar o regalar), STICKERS (variedad de stickers con mensajes de ánimo y motivación y otros con versículos bíblicos).

2.3.6 Clientes de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

Los productos que brinda la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”, están diseñados para niños, padres de familia, educadores (maestros), siendo estos los consumidores finales del producto. Sin embargo, los productos llegan a los consumidores finales a través de distribuidores, quienes colocan en sus negocios los

productos para que el consumidor final los adquiera, y con ellos es con quienes la empresa, “Producciones Metta Internacional, S.A.”, tiene contacto directo ya que a ellos se les entrega el producto a través de los vendedores de la empresa. Por tal razón estos distribuidores se consideran los clientes directos de “Producciones Metta Internacional, S.A.”, sin ellos la empresa no podría llegar hasta el consumidor final.

De acuerdo con la información brindada por el jefe de ventas actualmente la empresa atienden alrededor de 1,366 distribuidores (clientes) ubicados geográficamente en toda la República de Guatemala, estos clientes van desde grandes tiendas de supermercados hasta pequeños negocios de personas individuales, entre los principales clientes de “Producciones Metta Internacional, S.A.” se pueden mencionar los siguientes:

WAL-MART (Supertiendas PAIZ, Despensas Familiares, HIPER PAIZ, MAXI BODEGAS, CLUBCO), UNISUPER (LA TORRE, ECONOSUPER), Superintendencia de Administración Tributaria -SAT-, Comercializadora Gigante S.A., Proveedor Médica S.A. Carolina & H., La Bodegona de Antigua S.A., Corporación Fátima S.A., Papelera Xela, HOMEMART S.A., José Darío Castañeda / DICARIV, Fundación para la Cultura y el Desarrollo, AVI S.A., Librería y Papelería Grecia / Otto Gordillo, Asociación de Desarrollo Comunidades Unidas A, Novex S.A., Cooperativa de Ahorro, Crédito y Servicios Varios, Mibina S.A., MEYKOS, Secretaría de Bienestar Social, Raúl Eduardo Blanco, Gare de Creación S.A., Sofía de Robles / Librería San Miguel, Manuel Lec Saloj / Victoria (Tulán), PUBLI CONCEPTOS / Alba Catalina Arevalo de Alda, Jorge Arnoldo Cojulum Sagastume, Librería San Bartolomé, Verónica de García / A Y M Librería y Regalos, Importadora Gala S.A., El Punto 9.99 / ALDISO S.A., LA Moderna S.A., FS Comunicaciones, Luis Alfredo Castellanos, IMPRODIGSA.

Prácticamente los clientes (distribuidores) de “Producciones Metta Internacional, S.A.” son todas las empresas o personas que deseen comprar el producto para colocarlos en sus negocios y posteriormente venderlos, entre estos: supermercados, librerías, misceláneas, farmacias, jugueterías etc.

2.4 Situación actual de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

2.4.1 Diagnóstico interno

2.4.1.1 Análisis sobre la gestión actual de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

A través de las entrevistas realizadas a los directivos de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” se logró establecer que:

La empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”, siendo una empresa familiar, no cuenta con planificación a largo plazo (estratégica), y por lo tanto no tienen planes escritos formales que contengan objetivos y estrategias que permitan un crecimiento adecuado, de manera que los directivos actúan por reacción.

En cuanto al área financiera realizan un presupuesto financiero anual de ingresos y egresos, el cual manifestaron, solo refleja una proyección de gastos y ventas para el año, basado en ventas proyectadas para el año, este no se presenta el primer mes del año sino en marzo, teniendo vigencia para el mes de febrero para el siguiente año (01/03/xx – 28/02/xx). Sin embargo no es un presupuesto que permita realizar análisis estratégicos de crecimiento. La jefa financiera manifestó que realiza informes semanales que contienen la situación de ventas, cuentas por cobrar, montos de inventarios, pagos a proveedores, planillas, impuestos, gastos administrativos, disponibilidad en bancos, ordenes hechas a proveedores no facturadas, siendo este un informe contable no permite tomar decisiones estratégicas para el beneficio del negocio.

En cuanto al área de producción, el jefe de producción manifestó que realiza planificación mensual y semanal para la producción y el requerimiento de materia prima, basándose también en las ventas proyectadas.

En relación al área de ventas realizan un plan anual de ventas proyectadas, basado en las estadísticas de las ventas del año anterior, además miden resultados de ventas haciendo comparaciones de un año con otro y día a día con las ventas diarias.

Al no realizar planificación y no contar con planes formales los directivos de la empresa realizan sus actividades por reacción, ya que no tienen un panorama general que les indique hacia donde deben dirigirse y de que manera lo deben hacer, situación que afecta negativamente los resultados de la empresa restándoles eficiencia y eficacia.

Por otro lado, la filosofía empresarial (visión, misión, valores corporativos) no está bien definida y no está divulgada formalmente, hace algún tiempo unos asesores definieron la misión y visión actual para la empresa, las mismas que aparecen en la página web, siendo el único sitio donde están publicadas, de manera que los empleados de la empresa no están familiarizados con éstas.

En relación a objetivos, estrategias, metas la empresa no cuenta con este tipo de guías que dirijan la actuación de la organización para lograr un mismo fin, y por lo tanto, tampoco existen los procedimientos necesarios, bien definidos y establecidos que indiquen la manera en que los empleados deben realizar sus tareas.

Lo anterior denota la ausencia de una planificación estratégica adecuada que le permita a la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”, encausar todos sus esfuerzos hacia una misma dirección creando un entorno adecuado que permita lograr los objetivos corporativos.

Además, la empresa no mide y evalúa el desempeño de las actividades que realizan, no utilizan índices de gestión para medir los resultados, y por ende tampoco existe una persona que dirija, controle y coordine dicha gestión, esta situación no permite que los directivos cuenten con información que les permita tomar decisiones acertadas en función de mejorar el desempeño organizacional.

Todos los directivos entrevistados manifestaron que no existen procedimientos formales para realizar las actividades, además, expresaron que algunas personas tienen sobrecarga de trabajo, por ejemplo; el dueño de la empresa es el Gerente General, él mismo es el creativo de la empresa, es decir, él se dedica a crear los juegos además de tomar las decisiones administrativas restándoles importancia a

éstas ya que su pasión es diseñar los juegos “Metta”, esta situación provoca que el Gerente de Ventas y su Asesora Pedagógica, personas que son miembros de la familia, tengan que realizar múltiples funciones dentro de la organización, ya que muchas de las decisiones y gestiones recaen sobre éstas dos personas descuidando las actividades claves de sus áreas y de esta manera restándole eficiencia a los resultados obtenidos, aunado a esto no hay una secretaria que apoye en determinadas funciones administrativas.

En relación a la comunicación es algo muy informal que se da en toda la organización, ya que no realizan reuniones con el personal para comunicar aspectos importantes, tampoco existen documentos internos a través de los cuales se comunique alguna noticia a los empleados, cuando deben comunicar algo lo hacen verbalmente de manera muy informal, por lo tanto no existe un archivo en el cual se deje constancia de información importante. En otro sentido no realizan reuniones periódicas con personal específico, para evaluar el desempeño y los resultados de la actuación (retroalimentación).

En conclusión, la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” no posee un sistema de gestión estratégica integrado que permita conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado y tomar decisiones para reaccionar ante ella en función de lograr los objetivos empresariales y de esta manera optimizar los resultados obtenidos, mejorando el desempeño organizacional.

2.4.1.2 Análisis de la misión, visión, valores corporativos

a. Análisis de la misión

Como se mencionó anteriormente hace tiempo unos asesores definieron la misión y visión para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”, las cuales únicamente aparecen en la página web:

<http://www.juegosmetta.com/metta.php>, por lo tanto los empleados de la empresa no están familiarizados con las mismas.

La misión actual de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” es la siguiente:

“Ser la empresa líder en latinoamérica en la categoría de diseño y fabricación de juegos educativos, de entretenimiento y libros a través de la práctica de una cultura corporativa basada en valores, innovación y constante renovacion y de una sólida relación con el consumidor, con nuestros distribuidores y nuestros proveedores.”

Se establece que la misión actual de “Producciones Metta Internacional, S.A.” puede mejorar en el sentido de definir: ¿para quién desempeña función?, ampliar: ¿cómo se está cumpliendo dicha función? y estableciendo: ¿Por qué existe la empresa u organización?”. Además la misión debe reflejar la razón de ser de la organización, la actual misión empieza: “Ser la empresa líder en.....”, esta palabra “ser” insta a pensar en el futuro y no en algo que la empresa “ES”. Por otro lado se pueden observar algunas faltas de ortografía lo que se debe corregir para que desde esta frase se refleje la profesionalidad de la empresa.

La situación antes descrita evidencia que no existe para los empleados de la empresa, una declaración permita comprender la relación que existe entre lo que hacen cotidianamente y un propósito mayor (objetivos a largo plazo). De tal manera los empleados dirigen sus esfuerzos hacia cualquier dirección.

b. Análisis de la visión

La actual visión para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” es la que aparece publicada únicamente en la página web (<http://www.juegosmetta.com/metta.php>) de la empresa y como se indicó anteriormente tanto los directivos como el resto de los empleados no se encuentran identificados con la misma.

La visión actual de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” es la siguiente:

“Ser la empresa que provee a niños, padres de familia y educadores de las herramientas para el desarrollo de habilidades sociales y valores humanos a través de actividades lúdicas integradoras, a través de ofrecer productos de alta calidad, a costo asequible para todos.”

Se establece que la actual visión de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” técnicamente no está bien redactada, además los directivos no se identifican con ella y tampoco cumple con algunas de las preguntas y características que según la teoría ayudan a definir una buena visión, ya que no define bien el producto, no menciona algo sobre los empleados y los valores o actitudes importantes para la organización (no está alineada con los valores de la organización), no insta a un reto, no inspira, y por último tiene palabras como “lúdica” o “asequible”, que no son comprensibles para todo el personal de la empresa.

Al no contar con una visión adecuada para la empresa, los empleados no poseen una imagen clara respecto al futuro a donde deben y aspiran llegar, y que les sirva de guía permitiéndoles enfocar sus esfuerzos hacia una misma dirección, esta situación le resta eficiencia y eficacia a los resultados organizacionales.

El Gerente General no está de acuerdo con la visión y misión actual ya que el considera la filosofía de “dar medios de facilitar el aprendizaje, a través de la realización de productos accesibles a bajo costo” y además que los usuarios aprendan jugando. Por ende si la cabeza de la organización no se encuentra a gusto con la filosofía de la empresa y además no esta comprometido con ésta, realizando labores que permitan el cumplimiento de la misma y generando un ambiente idóneo que facilite su logro, el resto de los empleados tampoco pueden estar en sintonía con la filosofía empresarial, lo que provoca que nadie reconozca el fin de realizar sus labores y que todos se dirijan hacia cualquier dirección.

c. Análisis de los valores

En cuanto a los valores corporativos, existen unos que se manejan en la empresa sin estar bien definidos, divulgados y asimilados formalmente por toda la organización, simplemente han sido transmitidos a los empleados por el ejemplo que el Gerente General y sus familiares transmiten al realizar las actividades y por el compromiso y fascinación que tienen con la organización, siendo algunos de esos valores: la excelencia, respeto, responsabilidad entre otros.

Por lo tanto la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” debe definir y divulgar formalmente unos valores corporativos que sirvan como parámetros a través de los cuales se rija la organización en su trayectoria de operación. Además estos deben dignificar y engrandecer a la organización.

El análisis de la gestión actual de la empresa “Producciones Metta Internacional S.A.” y el análisis de la filosofía empresarial (visión, misión y valores corporativos) evidencia que la empresa no realiza planificación estratégica y por consiguiente tampoco cuenta con un sistema de gestión que le permita medir y evaluar los resultados y tomar decisiones acertadas en función de mejorar el desempeño organizacional.

2.4.2 Diagnóstico externo

2.4.2.1 Análisis de competencia de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

De acuerdo a información obtenida de la web se construyó la siguiente matriz que presenta las marcas extranjeras y nacionales que producen productos similares a los de la empresa en estudio, comparando sus productos, los materiales que utilizan y los precios:

Cuadro 8
Matriz: Competencia de la empresa
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

MARCAS	PRODUCTOS	MATERIALES	PRECIOS
PRODUCCIONES METTA INTERNACIONAL, S.A.	Juegos de mesa: Bancopoly, Mími-k, damas, Elevadores y Escaleras, Basta, Lupa, Dos, dominós, juegos iniciales, rompecabezas, loterías, memorias, multigrado. Otros: enlaces, stickers, libretitas.	Cartón, plástico y algunos accesorios de madera.	Oscilan entre Q.10.00 hasta Q.190.00
MARCAS EXTRANJERAS (Q. = quetzal, €= euro, \$ = dólar estadounidense, S/ = nuevo sol peruano)			
CAYRO THE GAMES	Dianas inofensivas, juegos educativos y clásicos como: damas luisas, damas chinas, parchis, oca, ajedrez, dominós, bingos, Scrabble, lotería, Rummi clásico, etc.	Madera, cuero, plástico, cartón, magnéticos, etc.	Los precios van desde €10 hasta €90 y más alto los juegos de lujo.
DISET S.A	CONEIX CATALUNYA, STRATEGO, ¿Quién soy?, Party&Co. Disney, Tamgram, rompecabezas de Disney entre otros.	Madera, cuero, plástico, cartón, magnéticos, etc.	Los precios van desde €7 hasta €40.
EDUCA BORRAS S.A.	Rompecabezas de más de 500 piezas, memorias, juegos de competición (física o química, el juego de la liga 2010-2011, lince grande, planeta barca), juegos educativos (juego básico de sumar y restar, abecedario, aprendiendo a contar del 1 al 10, vocales), el cuerpo humano, dominós, Educa Fonics (aprende el abecedario, la hora) etc.	Madera, cuero, plástico, cartón, magnéticos, electrónicos, etc.	Los precios van desde €12 hasta €75.
HASBRO INC.	Monopoly, Pictionary, Risk, Rummikub, Trivial Pursuit, ¿Quién es quién?, Monopoly: edición mundial, Monopoly: Los Simpson, Monopoly: Pucca, Monopoly: Spider-Man, Memoria: Dora la Exploradora.	Madera, cuero, plástico, cartón, magnéticos, electrónicos, etc.	Los precios oscilan entre \$16 - \$99. Incluyendo juegos de lujo.
HANS EDUCA	Rompecabezas, juegos individuales, tarjetas de estimulación visual, dominó de animales, muñecos articulados, conociendo mi cuerpo, habilidades para escritura, desarrollo mi mente, desarrollo mi lenguaje, rompecabezas bíblicos, variedad de dominós.	Plástico atóxico, cartón entre otros.	Los precios oscilan entre S/ 10.00 – S/196.00 (un US\$ 1.00 equivale a S/.2.80)
MARCA NACIONAL			
EDITORIAL MIS PASITOS, S.A.	Rompecabezas, libros, stikers y otros materiales didácticos.	Cartón, papel, plástico entre otros.	Los precios oscilan entre Q2.00 -Q25.00

Fuente: <http://www.todoenlaces.com/6621/fabricantes-juegos-mesa.html> y <http://www.twenga.es/dir-Juegos-y-juquetes,Juquetes-educativos,Juegos-educativos-22426>

Se puede decir que la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” no tiene competencia directa, siendo una marca líder nacional, sin embargo existen empresas extranjeras de marcas reconocidas que diseñan y producen juegos educativos y de entretenimiento de alta calidad a un precio elevado, parecidos a los de “Producciones Metta Internacional, S.A”, y que además son distribuidos por las grandes cadenas de supermercados, pero por su precio no compiten con los juegos “Metta”, además “Producciones Metta Internacional, S.A.” brinda una gran variedad de juegos novedosos e interesantes.

Existe una marca nacional llamada “Editorial Mis Pasitos S.A.” que producen materiales didácticos, aunque los productos son diferentes ya que ellos no producen juegos educativos y de entretenimiento similares a los de “Producciones Metta Internacional, S.A.” (siendo estos su producto más desarrollado), algunos consumidores finales y distribuidores relacionan la marca “Mis Pasitos” como competidores de “Producciones Metta Internacional, S.A.”.

A continuación se describen las marcas descritas anteriormente:

Cuadro 9
Competencia indirecta de “Producciones Metta Internacional S.A.”
Marcas extranjeras

CAYRO THE GAMES
<p>Empresa española, posicionada en los cinco continentes, produce una variedad de juegos y juguetes, para todas las edades, utilizando diferentes materiales y diseños llenos de color, especialmente diseñados para que los niños los disfruten, además la alta calidad permite que estos juegos sean un regalo muy especial.</p> <p>Entre los juegos que producen están: dianas inofensivas, juegos educativos, magnéticos y clásicos, se pueden mencionar las damas luisas, damas chinas, parchis, oca, ajedrez, dominós, bingos, Scrabble, lotería, Rummi clásico, etc.</p> <p>Materiales: madera, cuero, plástico, cartón, magnéticos, etc. Los precios van desde €10 hasta €90 y más alto los juegos de lujo.</p>
DISET S.A.
<p>Empresa española comprada posteriormente por un grupo Holandés (M&R De Monchy), empiezan produciendo juegos de mesa y posteriormente juegos electrónicos en los que incorpora tecnología de la educación.</p> <p>Diset, S.A. absorbe la sociedad hermana Toyland, S.A., ubicando sus oficinas centrales en Barcelona. Diset produce productos con las licencias: Disney y Quién Quiere Ser Millonario.</p> <p>Actualmente produce una gran variedad de juguetes, juegos de mesa educativos, rompecabezas para todas las edades.</p> <p>Entre los juegos de mesa más populares se pueden mencionar: CONEIX CATALUNYA, STRATEGO, ¿Quién soy?, Party &Co. Disney, Tamgram, rompecabezas de Disney entre otros.</p> <p>Materiales: madera, cuero, plástico, cartón, magnéticos, etc.</p> <p>Los precios van desde €7 hasta €40</p>
DOMARCH S.L.
<p>Empresa española que desde la marca Loffer, es un referente en la fabricación de juegos de mesa tradicionales en donde la calidad es el pilar principal en todos sus procesos.</p> <p>Entre los juegos de mesa más populares se pueden mencionar: dominós, parchis, damas, juegos de dados, naipes, ajedrez, solitarios, tableros multijuegos entre otros.</p> <p>Materiales: madera, cuero, plástico, cartón, magnéticos, etc.</p>
EDUCA BORRAS S.A.
<p>EDUCA BORRAS S.A. nace de la fusión de dos empresas de los mercados de rompecabezas y juegos: Borrás Plana y Educa Sallent, fundada en 1,967, Borrás experto en los juegos de entretenimiento y familiares y EDUCA como fabricante de juegos educativos y rompecabezas para niños y adultos.</p> <p>Así es como actualmente los juegos y puzzles de EDUCA BORRAS S.A. están posicionados en los primeros lugares de los mercados europeos, norteamericanos y latinoamericanos con productos</p>

diseñados para todas las edades.

Creatividad, seguridad, variedad, calidad y renovación son las palabras que guían el desarrollo de sus productos. Además cuentan con el asesoramiento de pedagogos y especialistas en juegos.

Entre los juegos más populares están: Rompecabezas de más de 500 piezas, memorias, juegos de competición (física o química, el juego de la liga 2010-2011, lince grande, planeta barca), juegos educativos (juego básico de sumar y restar, abecedario, aprendiendo a contar del 1 al 10, vocales), el cuerpo humano, dominós, Educa Fonics (aprende el abecedario, la hora) etc.

Materiales: madera, cuero, plástico, cartón, magnéticos, electrónicos, etc.
Los precios van desde €12 hasta €75.

HASBRO INC.

Hasbro Inc. es una compañía de juguetes asentada en Pawtucket en el estado de Rhode Island en los Estados Unidos de América. Es el segundo fabricante de juegos en el mundo, superado sólo por el gigante de los juegos Mattel del sur de California.

Hasbro es conocido por haber adquirido líneas de juguetes de otras empresas, como el juego de mesa temático Monopoly, la plastilina Play-Doh o los juguetes educativos Playskool. Hasbro tiene juegos y juguetes para todas las edades.

Entre juegos de mesa y educativos están: Monopoly, Pictionary, Risk, Rummikub, Trivial Pursuit, ¿Quién es quién?, Monopoly: edición mundial, Monopoly: Los Simpson, Monopoly: Pucca, Monopoly: Spider-Man, Memoria: Dora la Exploradora.

Materiales: madera, cuero, plástico, cartón, magnéticos, electrónicos, etc.
Los precios oscilan entre \$16 - \$99. Incluyendo juegos de lujo.

HANS EDUCA

HANS EDUCA es una empresa latinoamericana, con sede en Perú, que se dedica a la investigación, diseño y difusión de juegos y juguetes educativos, orientados a desarrollar habilidades, destrezas y potencializar la inteligencia en niños de 0 a 12 años.

Entre los productos más populares se pueden mencionar: rompecabezas, juegos individuales, tarjetas de estimulación visual, dominó de animales, muñecos articulados, conociendo mi cuerpo, habilidades para escritura, desarrollar la mente y el lenguaje, rompecabezas bíblicos, variedad de dominós.

Materiales: plástico atóxico, cartón entre otros.
Los precios oscilan entre S/ 10.00 – S/196.00 (un US\$ 1.00 equivale a S/.2.80)

Fuente: <http://www.todoenlaces.com/6621/fabricantes-juegos-mesa.html> y <http://www.twenga.es/dir-Juegos-y-juguetes,Juguetes-educativos,Juegos-educativos-22426>

Como se puede observar las marcas extranjeras poseen una gran variedad de productos populares, educativos y de entretenimiento los cuales son de alta calidad, además utilizan materiales exclusivos lo que provoca que los precios sean muy altos y poco accesibles para el segmento de mercado al que se dirige “Producciones Metta Internacional, S.A.”, y por esto no compiten con los juegos “Metta”.

Cuadro 10
Competencia indirecta de “Producciones Metta Internacional S.A.”
Marca nacional

EDITORIAL MIS PASITOS, S.A.

Se fundó en enero del año 1,993 como una imprenta de servicio de producción por pedido. Luego se transformó en una editorial que desarrolla, produce y vende productos educativos para niños menores de 15 años.

A finales de los noventa inician la producción de los snacks KOCTEL (semillas) y en el año 2,001 inician con los snacks TRIKOS (chips de maíz).

Para los juegos y material didáctico utilizan cartón, papel, plástico entre otros. Los precios oscilan entre Q2.00 – Q25.00
Entre los productos educativos se encuentran:

Rompecabezas (hasta 100 piezas):

La Feria, Serenata, El Tren de los Números, El Alfabeto

Libros:

Lectura activa, Pre-escritura, Escritura activa, El alfabeto, Trazos para letra cursiva, Alfabeto letra cursiva, Pre-lectura, Aprende las letras.

Stickers:

Calendario, Letras, Felicitación, Deportes, Cachorros, Pingüinos, Carros en Acción, Gatitas Bailarinas, Ositos.

Otros productos:

Cartas set de figuras geométricas, Recorta más, goma Lombard, separadores de cartapacio, blocks y series de papel, identificadores, bloquitos, folders, láminas.

Fuente: <http://www.mispasitos.com.gt/index.php?showPage=3->

En cuanto a Editorial Mis Pasitos S.A., esta empresa compite indirectamente con “Producciones Metta Internacional, S.A.”, con algunos productos siendo: rompecabezas, libros y stickers, sin embargo, no producen juegos educativos y de entretenimiento como los de “Producciones Metta Internacional, S.A.” (siendo estos la piedra angular de “Metta”), en cuanto a los libros y stickers “Mis Pasitos” si produce más variedad a precios accesibles.

2.4.2.2 Satisfacción de los clientes de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” en relación a sus productos

Para tener un panorama global por dimensión de calidad se realizó un promedio general, en este sentido se ponderó cada opción de respuesta: “excelente”=100%, “bueno”=75%, “deficiente”=50%, “debe mejorar”=25%, para relacionarlo con el total de

respuestas para cada indicador (aspecto) de las dimensiones y posteriormente se aplicó la fórmula de promedio para los indicadores de cada dimensión de calidad.

Los resultados obtenidos a nivel general, muestran en promedio una “excelente” calificación por parte de los clientes para cada dimensión de calidad, ya que en promedio la valoración general de todas las dimensiones se encuentra por arriba del 90%, situación que describe en el siguiente cuadro:

Cuadro 11
Evaluación general dimensiones de calidad
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

DIMENSIÓN DE CALIDAD	CALIFICACIÓN PROMEDIO
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO	96%
CONFIABILIDAD	92%
RESPONSABILIDAD	91%
SEGURIDAD	95%
EMPATÍA	96%
TANGIBLES	97%
PRESTIGIO DE LA MARCA	97%

FUENTE: Resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción, aplicada a los clientes (distribuidores) de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

Se establece entonces que los clientes de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” tienen una muy buena percepción de los productos y el servicio que les brinda la empresa y que éstos se encuentran satisfechos con la calidad de los productos (según el análisis de las dimensiones de calidad), ya que a pesar de que la empresa no realiza planificación estratégica y no mide y evalúa el desempeño, el producto de la empresa “Producciones Metta Internacional S.A.” es bien aceptado por los consumidores finales del mismo.

Sin embargo, como se observa en el cuadro anterior las calificaciones no llegan a ser un 100%, y esas diferencias corresponden a debilidades que los clientes perciben en los productos y servicio que les brinda la empresa, aunque estas debilidades fueron expresadas por una mínima cantidad de clientes a continuación se presentan ya que

pueden servir para realizar mejoras en los productos y servicios de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”:

Cuadro 12
Debilidades en los productos y servicios - Encuestas aplicadas a los clientes
“Producciones Metta Internacional, S.A”

DIMENSIÓN DE CALIDAD	DEBILIDADES
CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS	<ul style="list-style-type: none"> • El cartón es un material que los niños mas pequeños destruyen fácilmente. • Algunos diseños de los productos no llaman mucho la atención.
CONFIABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • En cuanto a la calidad debido a que el principal material de los juegos es el cartón este tiende a deteriorarse fácilmente si no se sabe cuidar. • Algunos juegos tienen un precio muy elevado y poco accesible para los consumidores finales. • Pocos clientes manifestaron que les gustaría se les extendieran el periodo de crédito de 30 a 45 días.
RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de entrega “podría ser mas corto”, y que “a veces se tardan, especialmente en temporada alta”. • En cuanto a la comunicación los clientes insatisfechos manifestaron que no existe un medio formal para hacer sugerencias y que son ellos quienes deben estar localizando al vendedor ya que este no es constante en sus visitas. • La empresa no comunica formalmente noticias como los cambios de precios en los productos o de los nuevos productos que la empresa saca a la venta.
SEGURIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Una mínima cantidad de clientes expresaron que la atención a los clientes debe mejorar y que los vendedores son la cara de la empresa y deben esmerarse por atenderlos.
EMPATÍA	<ul style="list-style-type: none"> • En esta dimensión no se obtuvieron críticas negativas de los clientes, aunque algunos manifestaron que se les debería capacitar a los vendedores en servicio al cliente.
TANGIBLES	<ul style="list-style-type: none"> • Algunos clientes expresaron que la empresa debería tener material escrito (como afiches) o promocional (como reglas, gabachas, exhibidores, stickers) a través del cual dé a conocer más los productos de la empresa o la marca en general, ya que los clientes no conocen la variedad de los productos y funcionalidad de los mismos. • Algunos clientes manifestaron que la presentación de los vendedores es buena pero que podría mejorar.
PRESTIGIO DE LA MARCA	<ul style="list-style-type: none"> • En esta dimensión los clientes no expresaron comentarios negativos.
OTROS ASPECTOS SOBRE LA OPINIÓN DE LOS CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • A la mayoría de los clientes encuestados les gustaría ver publicidad a través de la televisión, radio, Internet, material escrito (afiches, muestrarios), mantas vinílicas, material promocional (reglas, gabachas, exhibidores, calendarios). • Les gustaría más variedad en los juegos especialmente para otras edades, a lo sugirieron los juegos para adolescentes (como el ajedrez), rompecabezas con más piezas (de más de 50 piezas). En relación a los libros sugirieron libros para pintar con más páginas, y libros de cuentos con varios cuentos o cuentos clásicos.

FUENTE: Resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción, aplicada a los clientes (distribuidores) de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

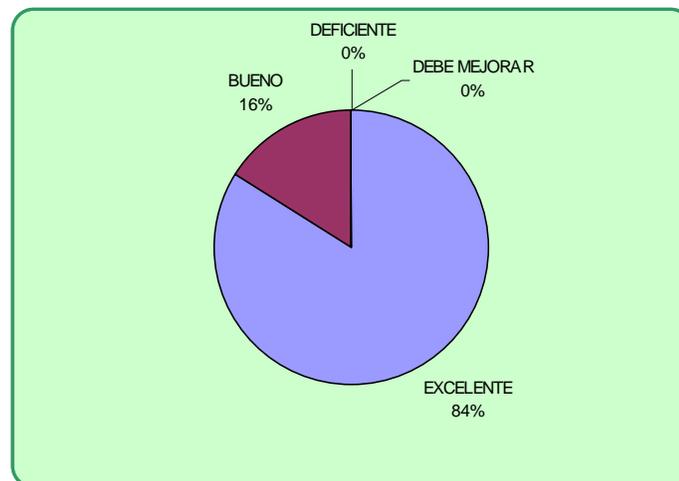
Es importante resaltar que los datos anteriores fueron obtenidos por una mínima cantidad (no representativa) de los clientes encuestados, lo que se puede observar a continuación en el análisis realizado para cada dimensión de calidad evaluada en la encuesta.

A. Dimensión de características de los productos

A través de esta dimensión se evaluó la satisfacción de los clientes en relación a los rasgos específicos de los productos de la empresa, “Producciones Metta Internacional, S.A.”, siendo: la funcionalidad, material, diseño y empaque de los mismos.

Los resultados obtenidos demuestran un alto grado de satisfacción por parte de los clientes en relación a estos aspectos:

Gráfica 1
Dimensión de características de los productos
“Producciones Metta Internacional, S.A.”



FUENTE: Resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción, aplicada a los clientes (distribuidores) de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

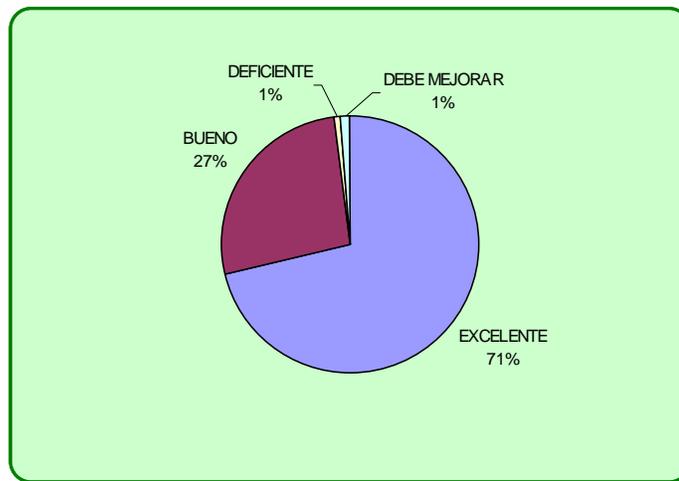
Es evidente que los clientes se encuentran a gusto con la funcionalidad, material, diseño y empaque de los productos, lo que indica que los productos llenan las expectativas de los clientes.

Por otro lado, en cuanto al material de los juegos el 16% de los clientes, que calificaron los productos como “buenos”, expresaron que se podrían utilizar otros materiales más duraderos como el plástico, ya que los rompecabezas se despegan y los niños más pequeños destruyen el cartón. Sin embargo, manifestaron estar conscientes que esto incrementaría el precio de los productos. En relación al diseño de los productos los clientes expresaron que podrían ser más creativos y que hay juegos que no llaman mucho la atención de los clientes.

B. Dimensión de confiabilidad

En esta dimensión los clientes evaluaron los aspectos de: calidad, precio, crédito y forma de pago que les brinda la empresa. Los resultados obtenidos demuestran que “Producciones Metta Internacional, S.A.” cuenta con un buen nivel de confiabilidad entre sus clientes lo que se observa en la siguiente gráfica:

Gráfica 2
Dimensión de confiabilidad
“Producciones Metta Internacional, S.A.”



FUENTE: Resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción, aplicada a los clientes (distribuidores) de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

La grafica anterior revela que la empresa efectivamente entrega a sus clientes lo que ofrece en relación a la calidad de los productos, el crédito (30 días) y la forma de pago.

Sin embargo, existe un pequeño número de clientes insatisfechos con la calidad de los productos manifestando que debido a que el principal material de los juegos es el cartón este tiende a deteriorarse fácilmente, sin embargo, 77 de los 90 clientes encuestados manifestaron que el precio de los productos es justo en relación a su calidad y el resto, 13 clientes, manifestaron lo contrario opinando que algunos juegos tienen un precio muy elevado y poco accesible para los consumidores finales.

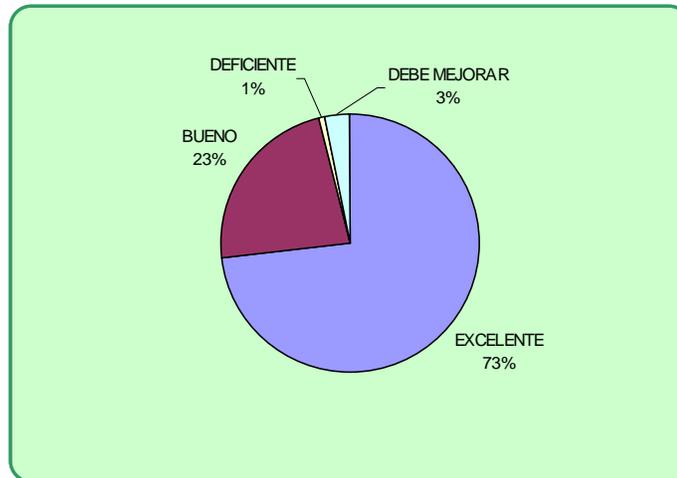
Por otro lado, 86 de los clientes encuestados manifestaron estar de acuerdo con el crédito y la forma de pago (crédito de 30 días) que les brinda la empresa, el resto (4 clientes) manifestó lo contrario expresando que les gustaría les extendieran el periodo de crédito de 30 a 45 días.

C. Dimensión de responsabilidad

En cuanto a esta dimensión, se consideraron aspectos como el cumplimiento de los pedidos, tiempo de entrega de los pedidos, atención a reclamos o problemas y la comunicación a la empresa o persona de contacto.

En general se puede establecer que la mayoría de los clientes se encuentran satisfechos en relación esta dimensión, situación que se puede observar en la gráfica, además los clientes satisfechos argumentaron que los empleados de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A” siempre están disponibles para atender sus inquietudes y pedidos, y que siempre les entregan lo que solicitan en sus pedidos en un tiempo aceptable.

Gráfica 3
Dimensión de responsabilidad
“Producciones Metta Internacional, S.A.”



FUENTE: Resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción, aplicada a los clientes (distribuidores) de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

Los resultados representados en la gráfica dejan ver que la empresa es responsable con sus clientes en relación a los pedidos que solicitan y el tiempo de entrega de los mismos, también que prestan adecuada atención a los problemas o reclamos que los clientes manifiestan.

Es importante mencionar que el 83% de los clientes expresaron que “nunca” han tenido reclamos o problemas con la empresa y el 17% que han tenido pequeños inconvenientes con la empresa pero que la atención que recibieron para solucionar dichos inconvenientes fue muy buena, calificando dicha atención como “excelente” y “buena”.

Sin embargo, algunos clientes (1%) perciben deficiencias en cuanto al tiempo de entrega de los pedidos que solicitan argumentando que este “podría ser mas corto” (que los pedidos se entreguen al día siguiente del pedido), y que “a veces se tardan, especialmente en temporada alta”. En cuanto a la comunicación 4% de los clientes encuestados manifestaron insatisfacción, indicando que no existe un medio formal para hacer sugerencias y que son ellos quienes deben estar localizando al vendedor ya que este no es constante en sus visitas, además, manifestaron que la empresa no

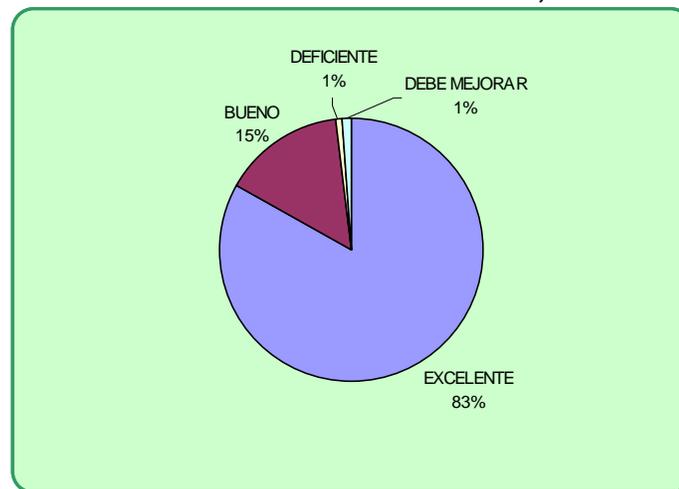
les comunica formalmente noticias, como los cambios de precios en los productos o de los nuevos productos que la empresa saca a la venta.

D. Dimensión de seguridad

A través de esta dimensión se evaluó la satisfacción de los clientes en relación a la cortesía, buena voluntad y confianza que les transmiten los empleados de la empresa en estudio.

Los datos obtenidos de la encuesta denotan que los clientes, en su mayoría, tienen una muy buena percepción sobre la seguridad que les brinda la empresa, argumentando que los vendedores conocen bien los productos de la empresa y son muy amables, situación que se observa a continuación:

Gráfica 4
Dimensión de seguridad
“Producciones Metta Internacional, S.A.”



FUENTE: Resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción, aplicada a los clientes (distribuidores) de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

Los resultados representados en la gráfica revelan que los empleados de la empresa, especialmente los vendedores, se esmeran en la atención que brindan a los clientes de la empresa, esta situación indica también, que los empleados que tienen contacto con los clientes están motivados y a gusto con la empresa.

Sin embargo, el 1% de los clientes calificaron esta dimensión como “deficiente” y otro 1% como “debe mejorar”, aunque es muy poco representativo, ellos expresaron que debe mejorar la atención a los clientes, que los vendedores son la cara de la empresa y deben esmerarse por atenderlos. También expresaron que los vendedores siempre deben recibir capacitación relacionada con el servicio al cliente.

E. Dimensión de empatía

A través de esta dimensión se evaluó la satisfacción de los clientes en relación al trato que reciben de los empleados de la empresa. Los datos obtenidos indican que la percepción que los clientes tienen en cuanto a esta dimensión es muy buena, en este sentido, los clientes manifestaron que los empleados de la empresa se esmeran para tratarlos bien.

Gráfica 5
Dimensión de empatía
“Producciones Metta Internacional, S.A.”



FUENTE: Resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción, aplicada a los clientes (distribuidores) de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

Como se observa en la gráfica anterior ninguno de los clientes percibe deficiencias en relación a la dimensión de empatía, situación que indica que los empleados que tienen contacto directo con los clientes son personas educadas y cordiales con los clientes y que se sienten a gusto con su trabajo.

F. Dimensión de los tangibles

En esta dimensión se evaluó la satisfacción de los clientes en relación a la presentación de los vendedores, la página web y el sitio en facebook que posee “Producciones Metta Internacional, S.A.”

Los resultados revelaron que únicamente el 9% de los clientes conoce la página web y de ellos el 63% la califican como “excelente” y el resto como “buena” argumentando que pueden mejorarla colocando más detalle de los productos y actualizarla constantemente. En cuanto al sitio de Facebook el total de los clientes desconoce su existencia y por lo tanto no se puede evaluar. Situación que indica que la empresa debe divulgar entre sus clientes la presencia de estas herramientas online y que pueden ser utilizadas para publicidad.

Por lo anterior, se consideró para la calificación de esta dimensión únicamente la presentación de los vendedores ya que ellos son quienes representan físicamente a la empresa además de los productos. En su mayoría los clientes manifestaron satisfacción en cuanto a la presentación de los vendedores expresando que es adecuada y que siempre llevan el uniforme de la empresa.

Gráfica 6
Dimensión de los tangibles
“Producciones Metta Internacional, S.A.”



FUENTE: Resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción, aplicada a los clientes (distribuidores) de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

Por otro lado, algunos clientes expresaron que la empresa debería tener material escrito (como afiches) o promocional (como reglas, gabachas, exhibidores, stickers) a través del cual dé a conocer más los productos de la empresa o la marca en general, ya que los clientes no conocen la variedad de los productos y funcionalidad de los mismos.

Estos resultados revelan que la empresa podría mejorar en relación a los tangibles a través de contar con material que permita promocionar los productos y la marca “Metta”.

G. Dimensión del prestigio de la marca

En esta dimensión se consideró la reputación de la empresa y el prestigio de la marca que perciben los clientes, para evaluar el posicionamiento de la marca. Los resultados revelaron que los clientes tienen muy buena percepción del prestigio de la marca:

Gráfica No. 7
Dimensión del prestigio de la marca
“Producciones Metta Internacional, S.A.”



FUENTE: Resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción, aplicada a los clientes (distribuidores) de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

Los comentarios de los clientes reflejaron que la marca está bien posicionada en el mercado por la calidad de los productos y la experiencia que tienen el mercado según los comentarios de los clientes.

H. Otros aspectos sobre la opinión de los clientes

Otro dato interesante que se evaluó en el estudio fue en relación a la publicidad pues “Producciones Metta Internacional, S.A.” no cuenta con un presupuesto destinado para este aspecto (el producto es conocido por los consumidores finales, porque los vendedores buscan clientes -distribuidores- que deseen comprar el producto y colocarlos en las estanterías de sus negocios para que sean adquiridos por los consumidores finales). En este sentido, se les preguntó a los clientes encuestados si ¿les gustaría que “Producciones Metta Internacional, S.A.” invirtiera en publicidad?. A lo que el 78% de los clientes encuestados respondieron que “SI” expresando que les gustaría ver publicidad a través de la televisión, radio, Internet, material escrito (afiches, catálogos), mantas vinílicas, material promocional (reglas, gabachas, exhibidores, calendarios). El 22% respondió que “NO” porque la marca es conocida y no necesita más publicidad.

También se les preguntó si recomendarían los productos de la marca “Metta”, a lo que el 100% respondió que “SI”, dato que manifiesta que los clientes se encuentran satisfechos con los productos y el servicio que les presta la empresa. Además expresaron que las razones por las que recomendarían los productos de “Producciones Metta Internacional, S.A.” se debe a que los productos son de calidad, funcionales, creativos, instructivos, unen a la familia, educan a través del juego y que son cristianos.

Así mismo, se les preguntó a los clientes si les gustaría que mejoraran algo en los productos y servicio de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”, a lo que manifestaron que les gustaría mejorar la comunicación con la empresa y enterarse más sobre los cambios que ocurren, además expresaron que les gustaría contar con material promocional que permita dar a conocer más la marca y promover la venta de los productos, también opinaron que les gustaría más variedad en los juegos especialmente para otras edades.

En relación a la variedad de los juegos, se les preguntó a los clientes sobre ¿qué otros productos le gustaría que “Metta” les suministrara?, a lo sugirieron que juegos para adolescentes (como el ajedrez), rompecabezas con más piezas (de más de 50 piezas)

y libros para pintar con más páginas (que se evaluara si podrían sacar libros para pintar con material más sencillo para no incrementar el precio de los mismos), en cuanto a los libros de cuentos algunos expresaron que les gustaría ver un libro con varios cuentos o cuentos clásicos.

2.5 Diagnóstico FODA para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

Después de realizar los diagnósticos anteriores, los resultados de las entrevistas con los directivos y los talleres practicados con los empleados de la empresa se pueden determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para cada perspectiva del CMI:

2.5.1 Diagnóstico FODA - Objetivos estratégicos - Perspectiva financiera

Cuadro 13
Diagnóstico FODA - Objetivos estratégicos - Perspectiva financiera
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Producto económico 2. Bajos costos por outsourcing 3. Buenas relaciones con instituciones bancarias 4. Buenas relaciones con los proveedores 5. Cartera sana de cuentas por cobrar 6. Solidez financiera 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No realizan planificación financiera de proyectos de inversión y gastos 2. Algunos gastos son innecesarios (gastos familiares) 3. Realización del presupuesto en mucho tiempo 4. El jefe financiero labora tres días de la semana y solo medio tiempo 5. No hay iniciativa del área financiera por emprender proyectos para crecer 6. El jefe financiero no realiza las negociaciones con los proveedores y tampoco tiene relación con los bancos 7. Dependencia de la auditoría externa para conocer información y tomar decisiones ya que es la auditoría externa quien hace análisis financieros 8. Flujo de efectivo es marcado debido a la temporada alta de noviembre a enero 9. No todos los meses del año hay disponibilidad de efectivos para producir y prepararse con producto 10. Algunos clientes morosos innecesarios
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. TLC para exportar el producto a otros países 2. Ventas extraordinarias para hacer inversiones en la empresa 3. Contratar un administrador financiero proactivo, audaz que realice planificación estratégica financiera 4. Comprar un troqueladora 5. Invertir en nuevos productos 	<p>F 2,3,4 - O 5 Aprovechar las relaciones y posición financiera de la empresa para invertir en la creación de nuevos productos / troqueladora</p> <p>F 1,6 - O 1 Explotar mercados internacionales para aumentar la rentabilidad del negocio</p> <p>(CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS)</p>	<p>D 1,2,3,4,5,6,7 – O 3 Contratar un gerente financiero emprendedor que realice planificación estratégica y análisis financieros</p>
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuentas por cobrar que no se recuperan 2. Incremento de costos en materia prima (escasos recursos, desastres naturales) 3. Dependencia mayoritaria de un cliente (WALMART) y cambio en sus políticas 		

Fuente: Taller -Diagnóstico Estratégico- y entrevistas aplicadas a los directivos de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

2.5.2 Diagnóstico FODA - Objetivos estratégicos - Perspectiva clientes

Cuadro 14
Diagnóstico FODA - Objetivos estratégicos - Perspectiva clientes
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

	FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Precio de los productos accesible (económico) 2. Producto de calidad 3. Funcionalidad de los productos 4. Marca reconocida – líder nacional en su ramo 5. Prestigio de la marca 6. Creatividad del dueño de la empresa 7. Trabajan con diseños propios (no licencias) 8. Puntualidad en la entrega de producto 9. Buena logística 10. Buen servicio 11. Experiencia y tiempo en el mercado 12. Profesionalismo 13. Reacción rápida ante la demanda 14. Buenas relaciones con los clientes 15. Presencia en los mercados de El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Puerto Rico 16. Fabrican productos a la medida de los clientes (para promociones) 17. Tienen experiencia con licitaciones con el Estado y ONG’S 	DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Vendedores no están bien capacitados en cuanto a servicio al cliente y con la empresa 2. No realizan adecuada supervisión a los vendedores (atraso en cobros) 3. No se realizan análisis de rentabilidad de clientes 4. No existe un buen control sobre los clientes 5. No existe forma de informar a los clientes 6. No realizan mercadeo 7. No realizan investigación de mercado 8. No están definidos sus clientes 9. No se conocen las necesidades de los clientes (consumidores finales) 10. No hay muchos juegos para adolescentes 11. No realizan publicidad 12. En temporada alta no se aprovecha y se deja de atender algunos clientes 13. Dependen de los proveedores (imprentas y diseñadores) 14. Ausencia del creativo (el dueño de la empresa es la única persona que diseña los juegos). 15. No se despacha a clientes pequeños que la competencia indirecta sí
OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda de nuevos clientes o mercados extranjeros (captar nuevos clientes) 2. Realizar publicidad y promociones 3. Competencia indirecta con altos precios 4. Explotar las relaciones con los clientes 5. Crear juegos atendiendo a otros segmentos de mercado 6. Crear productos a más bajo costo 7. Buenas referencias en el mercado 8. Crear procedimientos de mercadeo (análisis de rentabilidad de producto y de clientes) 9. Trabajar en base a tendencias 10. No existe competencia directa 11. Fortalecer las exportaciones 12. Informar al cliente sobre los productos para que puedan ayudar al consumidor final (desarrollar a los distribuidores) 	F 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14 – O 1,5 Incrementar las ventas (atendiendo a más consumidores finales), creando juegos para adolescentes, rompecabezas con más piezas, libros para pintar con más páginas (INCREMENTO DE LA CUOTA DE MERCADO > SATISFACCIÓN DEL CLIENTE)	D 4,7,8,9,10 – O1,4,8,9 Contratar una persona para que realice actividades de mercadeo que permitan conocer nuevas oportunidades de mercado y las nuevas tendencias D 1,2,3,4,5 – O4 Fortalecer el área de ventas, capacitando a los vendedores sobre servicio al cliente y actualizarlos en relación a los productos para que puedan atender e informar mejor a los clientes, mejorar supervisión de los vendedores D 11 – O2 Realizar publicidad o promociones para incrementar las ventas

<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Producto importado barato (aunque de mala calidad) 2. Tecnología, Internet, nuevas modalidades de los juegos 3. Que surja competencia local ya que el producto puede ser susceptible de copiar 4. Cambios culturales y sociales 	<p>F 6 – A 3,4 Aprovechar la creatividad del dueño de la empresa y trabajar en base a tendencias para satisfacer las necesidades de los clientes atendiendo las nuevas modalidades de los juegos</p>	
--	---	--

Fuente: Taller -Diagnóstico Estratégico- y entrevistas aplicadas a los directivos de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

2.5.3 Diagnóstico FODA - Objetivos estratégicos - Perspectiva procesos internos

Cuadro 15
Diagnóstico FODA - Objetivos estratégicos - Perspectiva procesos internos
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos fáciles y sencillos 2. Tienen buen apoyo y respaldo de sus principales proveedores (Licesa, Distragsa, Panagrafic, Cabos y Mangos, Cegmosa) 3. Proceso de exportación ágil 4. Puntualidad en la entrega de pedidos 5. Adecuada maquinaria y equipo 6. Especialización en la producción 7. Tienen implementados procesos estandarizados para el armado, llenado y embalado de los distintos juegos 8. Sistema de outsourcing que permite reaccionar ante las altas variaciones de la demanda 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existen procesos bien definidos 2. No hay puestos y atribuciones claras (perfiles de puestos) 3. Falta de personal que realice determinadas funciones 4. Falta de procedimientos (para desarrollo e innovación y mercadeo) 5. Inapropiada metodología de desarrollo e innovación 6. Solo hay planificación mensual y semanal (corto plazo) en producción 7. Dependencia de un proveedor para ciertos productos 8. Diseñador de productos es lento y tiene muchas faltas de ortografía (falta personal para diseñar)
OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir y establecer procedimientos nuevos y necesarios para la empresa para mejorar la eficiencia de la empresa 	F 1 – O1 Aprovechar que los procesos son fáciles y sencillos para definirlos formalmente, mejorarlos y ordenarlos	D 3 – O 1 Crear procesos de innovación y desarrollo y de mercadeo para mejorar la eficiencia de la empresa, para anticiparse a las futuras solicitudes de los clientes D 1,2,3 – O 1 Definir los procedimientos necesarios para la empresa y los perfiles de puestos según los procedimientos necesarios (ANTICIPARSE A LAS FUTURAS SOLICITUDES DE LOS CLIENTES)
AMENAZAS <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambios tecnológicos y las tendencias tecnológicas 		

Fuente: Taller -Diagnóstico Estratégico- y entrevistas aplicadas a los directivos de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

2.5.4 Diagnóstico FODA - Objetivos estratégicos - Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Cuadro 16
Diagnóstico FODA - Objetivos estratégicos - Perspectiva aprendizaje y crecimiento
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo positivo 2. Confianza que transmiten los dueños 3. Buen trato por parte de los dueños 4. Baja rotación de personal 5. Deseo de superación 6. Ambiente estable de trabajo 7. Buenas relaciones entre compañeros en el área administrativa y ventas 8. Buen ambiente de trabajo en el área de ventas y administración 9. Buena comunicación en el área de ventas 10. Empleados identificados con la empresa 11. Fidelidad de los empleados 12. Trabajo en equipo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección confusa (dualidad de mando) 2. Duplicidad de funciones o tareas no ejecutadas 3. No existen las atribuciones que cada persona desempeña 4. Falta de un perfil de puestos 5. Personal con mucha carga de trabajo (estrés) 6. Falta de organización 7. Falta de una persona que se dedique a la gestión administrativa 8. Alta dependencia del dueño de la empresa para tomar decisiones 9. Comunicación informal 10. No existe departamento de recursos humanos o una persona que realice estas actividades 11. Falta de capacitación 12. No hay sistema de incentivos 13. Resistencia al cambio 14. Mezcla de problemas familiares con la empresa 15. Falta de motivación en el área de producción 16. Malas relaciones entre los compañeros del área de producción 17. Envidias entre compañeros de producción 18. Calor en las instalaciones 19. No existe departamento de Recursos Humanos
OPORTUNIDADES 1. Mano de obra calificada en el mercado laboral	F 1,2 – O 1 Alinear al personal con la estrategia global de la empresa	D 1,2,3,4,5,6,7 – O1 Contratar un Administrador que realice los cambios administrativos necesarios y organice a la empresa, además se dedique a la gestión administrativa D 10 – O1 Designar una persona que realice funciones de recursos humanos que contribuya a mejorar la situación de los empleados D 11 – O1 Capacitar a personal específico D 15,16,17,18 – O1 Motivar al personal de producción
AMENAZAS 1. Empresas internacionales bien organizadas		D 6 - A1 Organizar y planificar a largo plazo (AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS)

Fuente: Taller -Diagnóstico Estratégico- y entrevistas aplicadas a los directivos de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

2.6 Escenario crítico sobre la gestión actual de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

Después de realizar el diagnóstico interno para la empresa se establece un escenario crítico sobre la gestión actual de la empresa en estudio:

Cuadro 17
Escenario crítico sobre la gestión actual de la empresa
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

Causa	Escenario crítico de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”	Solución
<p>La ausencia de un sistema de gestión estratégica, en la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”, es la causa que no le permite mejorar su desempeño organizacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No poseen planificación estratégica (largo plazo) • No cuenta con una filosofía empresarial adecuada que indique el curso de acción de la empresa a largo plazo. • No existen objetivos corporativos claros y definidos. • Los trabajadores no tienen objetivos y metas claras. • No existen estrategias que permitan el logro de los objetivos y metas, por lo tanto no se identifican relaciones causa-efecto entre los objetivos y las estrategias. • No puede medir el desempeño de su actuación ya que carecen de indicadores que reflejen los resultados de la acción en cuanto a los intangibles que posee. • No existe una persona que se dedique a coordinar, dirigir y controlar la gestión de la organización para producir resultados favorables en el largo plazo. • No realizan reuniones periódicas con personal específico para evaluar los resultados de la gestión, la comunicación se da informalmente. • Los colaboradores no conocen la importancia de su papel dentro de una estrategia corporativa para la organización. 	<p>El desarrollo e implementación de un Cuadro de Mando Integral, como sistema de gestión estratégica, acorde a la naturaleza, características y necesidades de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”.</p>

Fuente: Basado en el análisis sobre la gestión actual de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

En conclusión, el escenario crítico interno de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”, denota la ausencia de un sistema de gestión estratégica integrado que permita conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado, facilitando en proceso de control y medición, y tomar decisiones adecuadas en función de lograr los objetivos empresariales y de esta manera optimizar los resultados obtenidos, mejorando el desempeño organizacional.

Al mismo tiempo, el entorno económico actual, determinado por la globalización, los rápidos cambios tecnológicos y culturales e intensa explotación de los escasos recursos, obliga a la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” a mejorar su actuación, para afianzar su competitividad y garantizar a sus clientes la calidad de sus productos, y de esta manera satisfacer las necesidades de los mismos.

Ante este panorama y considerando los nuevos paradigmas de gestión, se evidencia que la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” debe redimensionarse y ajustar su misión y visión a las nuevas exigencias del mundo de la globalización, a través de un sistema de gestión estratégica que le permita implementar su estrategia organizacional y medir y evaluar los resultados de su actuación para mejorar su desempeño organizacional.

CAPÍTULO III

“EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL -CMI- (BALANCED SCOREDCARD) COMO SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA: -PRODUCCIONES METTA INTERNACIONAL, S.A.- GUATEMALA, CIUDAD”

3.1 Presentación

En la actualidad las organizaciones necesitan medios e instrumentos de evaluación que les permita analizar los resultados de su actuación para orientar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos y alcanzar el futuro deseado. Por lo tanto deben evaluar no sólo los bienes y aspectos materiales que posee la organización, sino también los aspectos intangibles como la oferta de productos o servicios de alta calidad, la presencia de una fuerza laboral experta y motivada, y el desarrollo de procesos internos que sean predecibles y aporten valor al producto o servicio y, finalmente, las formas de relacionarse que permitan lograr clientes leales y satisfechos.

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es un instrumento de gestión y evaluación que permite traducir la visión de la organización, en una estrategia global, expresada a través de objetivos centrales, objetivos estratégicos e indicadores de gestión estratégica que consideran cuatro perspectivas equilibradas: la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento organizacional.

De esta forma, el Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos un sistema de indicadores de gestión estratégica que les facilita verificar y controlar el recorrido de la organización y guiarla hacia el futuro deseado, cumpliendo los objetivos organizacionales. Asimismo, es una herramienta útil para que las empresas puedan complementar los indicadores de control tradicionales (financieros) con indicadores no financieros, que induzcan a una adecuada actuación que permita mejorar el desempeño organizacional, optimizando los resultados.

Después de realizar un diagnóstico completo para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” y a través de este comprobar las hipótesis planteadas en el plan

de investigación se procede a desarrollar la propuesta de solución siendo el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica, a continuación se presenta dicha propuesta.

3.2 Objetivos de la propuesta

a. Que la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” cuente con sistema de gestión estratégica por medio del cuál pueda implementar su estrategia corporativa en todos los niveles, permitiendo que todos los miembros de la empresa reconozcan la importancia de su papel dentro de la organización.

b. Definir para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” una estrategia corporativa, que le permita maximizar sus esfuerzos convirtiéndolos en excelentes resultados.

c. Que la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” mida y evalúe constantemente el desempeño organizacional con el fin de determinar debilidades en la gestión y tomar decisiones en función de corregirlas, y así lograr los objetivos organizacionales.

3.3 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

Para efectos de desarrollar un adecuado Cuadro de Mando Integral para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” este se efectuó según la metodología ilustrada en el marco teórico (ver figura No. 4 – Metodología / CMI) y toda la teoría abordada en el Capítulo I.

3.3.1 Declaración de visión, misión y valores corporativos

En el capítulo II, se analizó la actual visión, misión y valores corporativos de la empresa y se concluyó que la visión y la misión son inadecuadas y técnicamente mal redactadas, además, no existen valores corporativos definidos y divulgados a los empleados.

Con el fin de formular una filosofía empresarial con la que se identifiquen todos los empleados y que dirija la actuación de la empresa hacia un fin determinado, en el taller que se realizó con los empleados, ellos expresaron sus ideas en relación a la visión, misión y valores corporativos.

3.3.1.1 Misión para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

El siguiente cuadro presenta las ideas obtenidas de los empleados de la empresa a través del taller:

Cuadro 18
Declaración de misión
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

MISIÓN	
NIVEL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricar y distribuir juegos educativos • Crear juegos que permitan que los niños aprendan y se eduquen jugando • Crear juegos y material didáctico y unir más a las familias • Educar jugando • Fomentar principios morales • Producir productos de calidad
NIVEL DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Dar medios de facilitar el aprendizaje, a través de la realización de productos accesibles a bajo costo • Ser la empresa que provee a familias, instituciones educativas, educadores y niños, herramientas para el desarrollo de habilidades sociales y valores humanos a través de actividades lúdicas integradoras, a través de ofrecer productos de alta calidad, a costo asequible para todos

Fuente: Taller -Diagnóstico Estratégico- Filosofía Empresarial.

De acuerdo al cuadro 18, se procedió a contestar las siguientes preguntas, que permitieron elaborar la declaración de misión para la empresa “Producciones Metta Internacional S.A.”:

- **¿Qué función desempeña la empresa u organización?**

La empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” se dedica al diseño, fabricación y comercialización de juegos, libros y otros materiales educativos y de entretenimiento.

- **¿Para quién desempeña esta función?**

Familias, instituciones educativas, educadores.

- **¿Cómo se está cumpliendo dicha función?**

A través de ofrecer productos de alta calidad, a costo accesible para todos y que promueven la educación, el desarrollo de habilidades sociales, valores humanos y la unidad familiar.

- **¿Por qué existe la empresa u organización?**

Porque está comprometida con la educación, el desarrollo de habilidades sociales, valores humanos y la unidad familiar.

Después de realizar el anterior análisis se propone la siguiente misión para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”:

“Somos una empresa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de juegos educativos y de entretenimiento, libros y otros materiales didácticos de alta calidad a precio accesible para las familias y educadores, y que son herramientas prácticas que promueven la educación, el desarrollo de habilidades sociales, valores humanos y la unidad familiar a través de la sana diversión, además estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes y el desarrollo de nuestros colaboradores”

3.3.1.2 Visión para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

El siguiente cuadro presenta las ideas obtenidas de los empleados de la empresa a través del taller:

Cuadro 19
Declaración de visión
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

VISIÓN	
NIVEL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a más familias • Ser un empresa organizada capaz de cumplir con la demanda • Ingresar a nuevos mercados (América del Sur y Norte América) • Estar a la vanguardia con productos novedosos • Líder en Centroamérica • Personal más capacitado • Instalaciones más amplias • Excelente clima laboral • Buena comunicación y liderazgo • Trabajar con responsabilidad
NIVEL DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Ser una empresa líder en la categoría de diseño y fabricación de materiales educativos y de entretenimiento con diseños propios: juegos, libros, material didáctico (de la empresa y para terceros) a través de la práctica de una cultura corporativa basada en valores, innovación y constante renovación y de una sólida relación con el consumidor, con nuestros distribuidores y nuestros proveedores.

Fuente: Taller -Diagnóstico Estratégico- Filosofía Empresarial.

De acuerdo al cuadro 19, se procedió a contestar las siguientes preguntas, que permitieron elaborar la declaración de visión para la empresa “Producciones Metta Internacional S.A.”:

- **¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?**

Ser una empresa líder en la categoría de diseño y fabricación de materiales educativos y de entretenimiento con diseños propios: juegos, libros, material didáctico.

- **¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?**

Juegos, libros, material didáctico.

- **¿Quiénes trabajarán en la empresa?**

Personal altamente calificado e identificado con la organización.

- **¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?**
- Excelencia
- Responsabilidad
- Comunicación
- Respeto
- Trabajo en equipo
- Innovación y constante renovación de lo productos

Después de analizar la anterior información se propone la siguiente visión para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”:

“Ser reconocida en el ámbito nacional e internacional como la empresa que provee a las familias y educadores de herramientas prácticas que promueven la educación, el desarrollo de habilidades sociales, valores humanos y la unidad familiar, a través de la sana diversión; distinguida por la excelencia, responsabilidad, comunicación, respeto, trabajo en equipo, lealtad, innovación y renovación de los productos y enfocados en la satisfacción de nuestros clientes y el crecimiento en conjunto de nuestro equipo de trabajo”

3.3.1.3 Valores para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

A continuación se presenta los valores que los colaboradores de la empresa manifestaron ser los adecuados y con los cuales se sienten identificados:

Cuadro 20
Valores corporativos
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

VALORES CORPORATIVOS	
NIVEL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Colaboración • Trabajo en equipo • Comunicación • Respeto • Confianza • Amor al prójimo • Excelencia • Lealtad • Honestidad • Amabilidad • Seguridad • Compañerismo
NIVEL DIRECTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Excelencia • Responsabilidad • Comunicación • Respeto • Trabajo en equipo • Innovación y constante renovación de lo productos

Fuente: Taller -Diagnóstico Estratégico- Filosofía Empresarial.

Como se puede observar en la información anterior tanto el nivel directivo, administrativo y operativo, coinciden en los valores que la empresa debe manejar para crear el ambiente idóneo que permita lograr los objetivos organizacionales, además que engrandezcan y dignifiquen a la organización.

A continuación se describen los valores corporativos, establecidos para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A”:

- **Excelencia:**

Consiste en buscar superioridad y calidad en lo que se hace considerando el aprendizaje, innovación y mejora, además la excelencia implica alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los integrantes de un grupo ejerciendo un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás.

- **Responsabilidad:**

Radica en asumir el compromiso de entregar lo que se ofrece poniendo atención y cuidado en lo que se hace o decide. Ser responsable con las obligaciones y atribuciones que se adquieren.

- **Comunicación:**

Se refiere a la correspondencia entre dos o más personas, en este sentido: fomentar la comunicación entre todos los niveles de la empresa y tener una buena relación entre todos, además, que permita brindar instrucciones, sugerencias, comentarios para el mejoramiento continuo.

- **El respeto:**

Consiste en el reconocimiento y consideración de los intereses y sentimientos del otro en una relación. En este sentido, ejercer respeto para todos los miembros de la empresa considerando sus derechos, virtudes y costumbres para lograr un clima laboral armonioso.

- **Trabajo en equipo:**

Que los colaboradores se consideren miembros de una gran familia dentro de la empresa y trabajen unidos para alcanzar en conjunto los objetivos individuales y organizacionales, en este sentido fomentar el compañerismo, la amistad y solidaridad.

- **Innovación y renovación:**

Es el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados para entregar valor y calidad a los clientes, implica, no solo la creación o modificación de productos, sino la introducción en el mercado con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.

3.3.2 Estrategia global (objetivos centrales) para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

El análisis de la situación actual de la organización entrega los insumos que son necesarios para definir la visión, misión y la estrategia global de la organización.

Por lo tanto, el Cuadro de Mando Integral debe contar la historia de la estrategia corporativa, vinculando una secuencia entre los objetivos de las cuatro perspectivas del CMI.

A través de las entrevistas realizadas a los directivos de la empresa y del análisis FODA se definen los objetivos centrales adecuados para cada perspectiva de la empresa:

Cuadro 21
Objetivos generales - CMI
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

PERSPECTIVA	OBJETIVOS GENERALES
FINANCIERA	Crecimiento de los ingresos (incremento de la rentabilidad)
CLIENTES	Aumentar la satisfacción y fidelidad del cliente (distribuidor) y consumidor final
PROCESOS INTERNOS	Anticiparse a las futuras solicitudes de los clientes
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la productividad de los empleados

FUENTE: Entrevistas realizadas a los directivos de la empresa y Diagnóstico FODA

Es conveniente destacar que la importancia de contar con un conjunto de objetivos centrales encadenados entre sí (estrategia global), radica en que ella permitirá integrar toda la inmensa variedad de acciones, que de otra manera estarían totalmente desconectadas entre sí.

Finalmente, la estrategia global permitirá monitorear el recorrido de la organización hacia la situación futura ideal que se desea alcanzar, o bien realizar los ajustes o cambios que sean necesarios en dicha estrategia global.

3.3.2.1 Objetivo central - perspectiva financiera - Crecimiento de los ingresos (incremento de la rentabilidad)

Al reconocer que el fin primordial de una empresa con fines de lucro es conseguir rendimientos financieros, el crecimiento de los ingresos y el incremento de la rentabilidad para la empresa en estudio, implicará llegar a nuevos clientes y aumentar la variedad de productos para que se conviertan en una oferta de mayor valor para los clientes (quienes consumen los productos de la empresa) y de esta manera se incrementen los ingresos para la empresa.

3.3.2.2 Objetivo central - perspectiva clientes - Aumentar la satisfacción y fidelidad del cliente (distribuidor) y consumidor final

Tanto la retención del cliente como el incremento de los mismos, son impulsados por la satisfacción de las necesidades de los clientes. En este sentido, el objetivo central para la perspectiva de clientes será aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes de la empresa. Además, las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan retroalimentación sobre lo bien que está operando la empresa, también permiten identificar debilidades percibidas por los clientes.

A través de encuestas sistemáticas de satisfacción aplicadas los clientes se puede conocer la opinión de los mismos en relación a su percepción sobre los productos o servicios que brinda la empresa y conocer el nivel de satisfacción que presentan los clientes.

3.3.2.3 Objetivo central - perspectiva procesos internos - Anticiparse a las futuras solicitudes de los clientes

Para lograr que los clientes de “Producciones Metta” estén satisfechos, además de ofrecer productos de calidad, la empresa debe identificar anticipadamente las necesidades de los clientes y crear productos que satisfagan dichas necesidades.

Para lo cual se considera importante definir y desarrollar procesos nuevos como los de mercadeo e innovación y desarrollo, que permitan conocer anticipadamente las necesidades de los clientes y diseñar y lanzar al mercado productos que satisfagan dichas necesidades.

3.3.2.4 Objetivo central - perspectiva aprendizaje y crecimiento - Mejorar la productividad de los empleados

Atendiendo que esta es la perspectiva donde se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo, se considera importante crear y desarrollar habilidades en los empleados que les permita realizar sus actividades, también se debe crear un ambiente laboral que los inspire a lograr los objetivos organizacionales, y alinearlos a la estrategia global de la empresa para que reconozcan la importancia del papel que desempeñan dentro de la organización.

3.3.3 Ventaja competitiva

Para definir las ventajas competitivas para la empresa en estudio se parte de la pregunta ¿en qué la empresa es realmente buena y a través de qué variables puede desarrollar habilidades para lograr los objetivos empresariales?, además se asocian estas variables a la estrategia global de la organización (a cada objetivo central).

Partiendo de que las ventajas competitivas son las fortalezas que la empresa posee y que debe aprovechar para lograr los objetivos empresariales, a continuación se identifican las ventajas competitivas para la empresa en estudio, considerando las fortalezas que posee en cada perspectiva del CMI (identificadas en el diagnóstico FODA), las cuales se destacan en negrilla y subrayadas:

Cuadro 22
Identificación de las ventajas competitivas
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

PERSPECTIVA	OBJETIVOS GENERALES	FORTALEZAS
FINANCIERA	Crecimiento de los ingresos (incremento de la rentabilidad)	<ol style="list-style-type: none"> <u>1. Producto económico</u> Bajos costos por outsourcing <u>3. Buenas relaciones con instituciones bancarias</u> <u>4. Buenas relaciones con los proveedores</u> Cartera sana de cuentas por cobrar Solidez financiera
CLIENTES	Aumentar la satisfacción y fidelidad del cliente (distribuidor) y consumidor final	<ol style="list-style-type: none"> Precio de los productos accesible (económico) <u>2. Producto de calidad</u> <u>3. Funcionalidad de los productos</u> <u>4. Marca reconocida – líder nacional en su ramo</u> Prestigio de la marca <u>6. Creatividad del dueño de la empresa</u> Trabajan con diseños propios (no licencias) Puntualidad en la entrega de producto Buena logística Buen servicio Experiencia y tiempo en el mercado Profesionalismo Reacción rápida ante la demanda Buenas relaciones con los clientes Presencia en los mercados de El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Puerto Rico Fabrican productos a la medida de los clientes (para promociones) Tienen experiencia con licitaciones con el Estado y ONG'S
PROCESOS INTERNOS	Anticiparse a las futuras solicitudes de los clientes	<ol style="list-style-type: none"> <u>1. Procesos fáciles y sencillos</u> Tienen buen apoyo y respaldo de sus principales proveedores (Licesa, Distragsa, Panagrafic, Cabos y Mangos, Cegmosa) Proceso de exportación ágil <u>4. Puntualidad en la entrega de pedidos</u> <u>5. Adecuada maquinaria y equipo</u> Especialización en la producción Tienen implementados procesos estandarizados para el armado, llenado y embalado de los distintos juegos Sistema de outsourcing que permite reaccionar ante las altas variaciones de la demanda
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la productividad de los empleados	<ol style="list-style-type: none"> Liderazgo positivo <u>2. Confianza que transmiten los dueños</u> <u>3. Buen trato por parte de los dueños</u> Baja rotación de personal Deseo de superación <u>6. Ambiente estable de trabajo</u> Buenas relaciones entre compañeros en el área administrativa y ventas Buen ambiente de trabajo en el área de ventas y administración Buena comunicación en el área de ventas Empleados identificados con la empresa <u>11. Fidelidad de los empleados</u> Trabajo en equipo

FUENTE: Entrevistas realizadas a los directivos de la empresa y Diagnóstico FODA

Según el análisis anterior para lograr los objetivos generales la empresa debe apoyarse y desarrollar las siguientes ventajas competitivas:

Cuadro 23
Ventajas competitivas
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

PERSPECTIVA	VENTAJAS COMPETITIVAS
FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Producto económico • Buenas relaciones con instituciones bancarias • Buenas relaciones con los proveedores
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de calidad • Funcionalidad de los productos • Marca reconocida – líder nacional en su ramo • Creatividad del dueño de la empresa
PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos fáciles y sencillos • Puntualidad en la entrega de pedidos • Adecuada maquinaria y equipo
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza que transmiten los dueños • Buen trato por parte de los dueños • Ambiente estable de trabajo • Fidelidad de los empleados

FUENTE: Entrevistas realizadas a los directivos de la empresa y Diagnóstico FODA

Una vez que se han identificado las variables competitivas, la organización está en condiciones de concentrar sus energías y recursos en una sola dirección.

3.3.4 Segmentación de mercado

Como se definió en el Capítulo II, los productos que brinda la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”, están diseñados para niños, padres de familia y educadores (maestros) siendo éstos los consumidores finales del producto. Sin embargo, los productos llegan a los consumidores finales a través de distribuidores, quienes colocan en sus negocios los productos para que el consumidor final los adquiera, con estos distribuidores la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”, tiene contacto directo y por tal razón son considerados como los clientes directos de la empresa, sin ellos la empresa no podría llegar hasta el consumidor final.

Por lo anterior se consideran tanto a los distribuidores y los consumidores finales para realizar la segmentación del mercado:

3.3.4.1 Segmentación para los distribuidores

La empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” atiende alrededor de 1,366 distribuidores (clientes) ubicados geográficamente en toda la República de Guatemala, estos clientes van desde grandes tiendas de supermercados hasta pequeños negocios de personas individuales, prácticamente los distribuidores son todas las empresas o personas que deseen comprar el producto para colocarlos en sus negocios y posteriormente venderlos, entre estos: supermercados, librerías, misceláneas, farmacias, jugueterías etc.

Por lo anterior, se considera adecuado segmentar geográficamente a los clientes (distribuidores) de “Producciones Metta Internacional, S.A” según las regiones geográficas de la República de Guatemala y sus respectivos departamentos, de la siguiente manera:

Cuadro 24
Segmentación de mercado - clientes directos (distribuidores) - por región geográfica y departamentos
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

REGION GEOGRÁFICA	DEPARTAMENTOS
I. Metropolitana	<ul style="list-style-type: none"> • Guatemala
II. Norte	<ul style="list-style-type: none"> • Alta Verapaz • Baja Verapaz
III. Nor-oriente	<ul style="list-style-type: none"> • Chiquimula • El Progreso • Izabal • Zacapa
IV. Sur-oriente	<ul style="list-style-type: none"> • Jalapa • Jutiapa • Santa Rosa
V. Central	<ul style="list-style-type: none"> • Chimaltenango • Escuintla • Sacatepéquez
VI. Sur-occidente	<ul style="list-style-type: none"> • Retalhuleu • San Marcos • Sololá • Suchitepéquez • Totonicapán • Quetzaltenango
VII. Nor-occidente	<ul style="list-style-type: none"> • Huehuetenango • Quiché
VIII. Petén	<ul style="list-style-type: none"> • Petén

Fuente: http://www.inforpressca.com/municipal/mapas_web/guatemala.php

3.3.4.2 Segmentación para los consumidores finales

En cuanto a los consumidores finales, la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” brinda juegos en su mayoría para los niños más pequeños, también tiene algunos productos que pueden jugar los adolescentes y adultos. La empresa ha definido una segmentación de mercado por edades, habilidades y destrezas de los jugadores, a continuación se presenta dicha segmentación la que se considera adecuada:

Cuadro 25
Segmentación de mercado - Consumidores finales –Listado de juegos
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

JUEGOS	2 a 3 años	4 años	5 años	6 años	7 años	8 a 9 años	10 a 12 años
DOMINÓS	Números	Dominó clásico, Formas, Animalitos	ABC				
ROMPE CABEZAS		El circo, Mi cuerpo	Expresiones, Mascotas, Estanque, Zoológico	Dinosaurios, Osos	Moisés, Daniel, David, Noé	Niños, La ciudad	
LOTERÍAS	Loteritas, Figuritas	Vocales	Gente				
MEMORIAS	Cuatro patas, Picos y plumas	Memo de parejas de animalitos, Opuestos	Lotto	Memo		Lupa	
PRIMEROS JUEGOS	Lotería, Memoria, Dominó						
TRÍOS	Dominó- Memoria- Lotería	Memoria-Lotería- Dominó					
JUEGOS INICIALES	4 rompecabezas	Números, Vocales, Opuestos					
MATEMÁTICAS				Suma y Resta		Multiplico	Tangram
TARJE-FORMAS				0-12 Suma y Resta	1-100 Números	Letras mayúsculas y minúsculas	
BOTES Y CAJITAS	Enlaces	¡Que chistosos!, ¿A dónde voy?					
ENTRETENIMIENTO				Elevadores, Subidas y resbalones	Damas y Luisa, Dos	Bancopoly, Basta, 12 juegos	Bancopoly, Mimi-k, Sin palabras

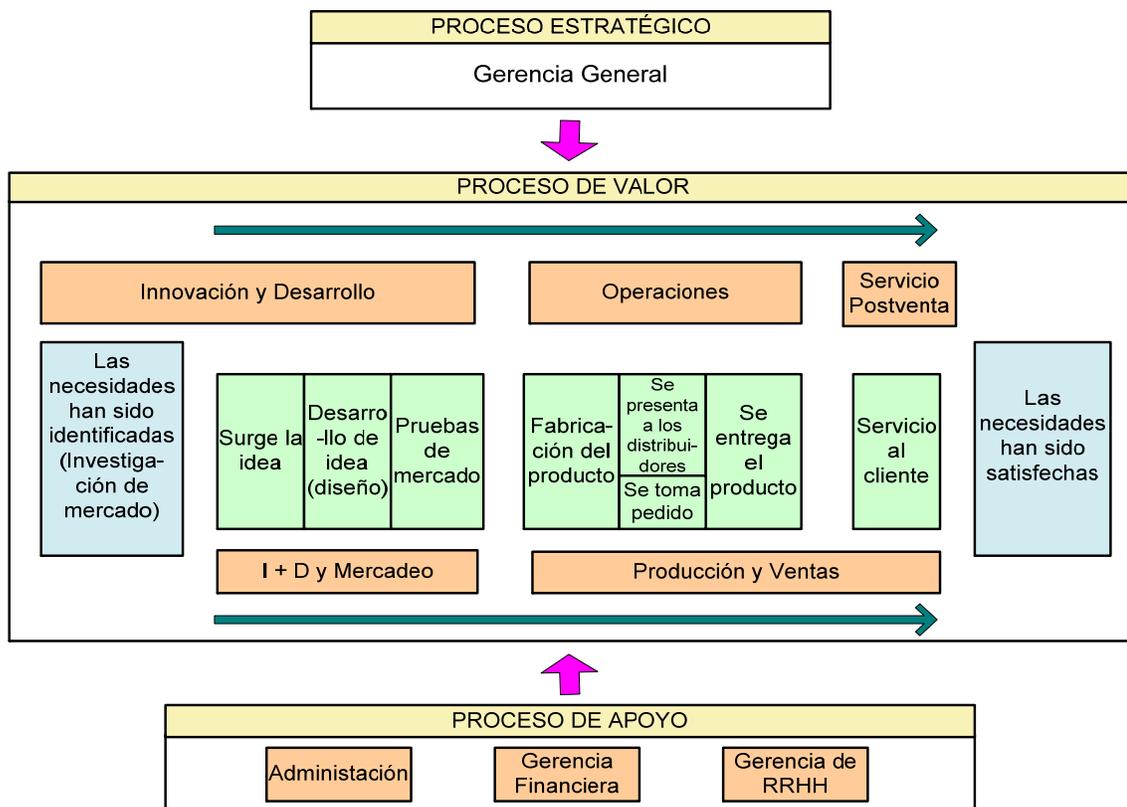
Fuente: http://www.juegosmetta.com/descargas/tips_juegos.pdf - CMI - Tesis 2,011

Se puede observar que existen muy pocos juegos para los adolescentes y adultos, mercados que podría aportar mejores rendimientos financieros para la empresa.

3.3.5 Cadena de valor

Cada organización tiene un conjunto único de procesos para crear valor para el cliente y producir los resultados esperados. Por lo tanto, es necesario definir para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” sus partes constitutivas y vitales para el buen funcionamiento y definir las actividades generadoras de valor. Es decir, identificar aquellas actividades estratégicas que permitan lograr los objetivos organizacionales. Partiendo de que la cadena de valor del proceso interno abarca tres tipos de procesos: de innovación, de operaciones y de servicio postventa y de la información obtenida en las entrevistas con los directivos, relacionada con la cadena de valor, se propone para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” la siguiente cadena de valor:

Figura 6
Cadena de valor
“Producciones Metta Internacional, S.A.”



Fuente: Entrevistas aplicadas a los directivos de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”

La figura anterior refleja el proceso macro de la organización identificando la relación entre los procesos generadores de valor y los procesos de apoyo.

3.3.6 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos están ligados a los objetivos centrales y se deben definir para cada objetivo central. Es decir se deben identificar los objetivos estratégicos que permitirán alcanzar los objetivos centrales.

La finalidad de formular los objetivos estratégicos es obtener un mapa del futuro que permita a los integrantes de la organización dirigirse a su destino, manejando con flexibilidad los tropiezos y las desviaciones que la práctica les imponga.

Al definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (diagnóstico FODA) para cada una de las perspectivas del CMI, esto permite elaborar estrategias que permitan alcanzar los objetivos centrales de la empresa en estudio.

Por lo tanto para definir los objetivos estratégicos se tomará en cuenta el diagnóstico FODA (ver capítulo II) realizado para cada perspectiva del CMI de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”:

Cuadro 26
Objetivos estratégicos - CMI
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

PERSPECTIVA	OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FINANCIERA	Crecimiento de los ingresos (incremento de la rentabilidad)	<ul style="list-style-type: none"> a. Aumentar los ingresos procedentes de nuevos productos b. Aumentar los ingresos procedentes de nuevos clientes
CLIENTES	Aumentar la satisfacción y fidelidad del cliente (distribuidor) y consumidor final	<ul style="list-style-type: none"> a. Incrementar la cuota de mercado b. Destacar en el ramo de juegos educativos y de entretenimiento
PROCESOS INTERNOS	Anticiparse a las futuras solicitudes de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> a. Desarrollar e implementar procesos necesarios (nuevos), bien definidos y formales, de innovación y desarrollo y de mercadeo
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la productividad de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> a. Aumentar la satisfacción de los empleados b. Alcanzar alineación estratégica

FUENTE: Entrevistas realizadas a los directivos de la empresa y Diagnóstico FODA

3.3.6.1 Objetivos estratégicos - perspectiva financiera

a. Aumentar los ingresos procedentes de nuevos productos

En este sentido la empresa debe aprovechar las relaciones con los proveedores e instituciones bancarias y la posición financiera que posee, para invertir en la creación de nuevos productos, además, en la encuesta aplicada a los clientes, ellos manifestaron en su mayoría que les gustaría que la empresa fabricara juegos para adolescentes, rompecabezas con más pieza y libros para pintar con más páginas, sin embargo, es tarea de mercadeo indagar a profundidad sobre esta opción ya que se pueden considerar otros productos.

b. Aumentar los ingresos procedentes de nuevos clientes

Incrementar la cartera de clientes nacionales (función de mercadeo y ventas). Actualmente la empresa tiene presencia en mercados extranjeros siendo estos: El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Puerto Rico, en un futuro, la empresa puede integrar a la estrategia corporativa el objetivo de aumentar los ingresos fortaleciendo los mercados de estos países y de esta manera llegar a más consumidores finales.

3.3.6.2 Objetivos estratégicos - perspectiva clientes

a. Incrementar la cuota de mercado

En este sentido se pretende incrementar la proporción de ventas en término de unidades vendidas con fin de lograr el crecimiento de los ingresos.

b. Destacar en el ramo de juegos educativos y de entretenimiento

Este objetivo se refiere a destacar como empresa productora de juegos educativos y de entretenimiento. Este objetivo comunica la importancia de una temprana identificación de las necesidades del cliente, tendencias y modalidades de los juegos, y una rápida difusión de esta información para crear productos que satisfagan dichas necesidades y tendencias en un tiempo oportuno.

3.3.6.3 Objetivos estratégicos - perspectiva procesos internos

a. Desarrollar e implementar procesos necesarios (nuevos), bien definidos y formales, de innovación y desarrollo y de mercadeo

Se deben crear, desarrollar e implementar procesos de innovación y desarrollo (I+D) y de mercadeo para conocer de manera anticipada las necesidades de los clientes y las tendencias y modalidades del juego para crear propuestas de solución que satisfagan eficientemente las necesidades de los clientes.

3.3.6.4 Objetivos estratégicos - perspectiva aprendizaje y crecimiento

a. Aumentar la satisfacción de los empleados

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de máxima importancia para las empresas. Además los empleados satisfechos son una condición previa para el

aumento de la productividad de los mismos lo que favorece el cumplimiento de los objetivos generales de la organización. Por lo tanto, la empresa debe contratar una persona que realice las funciones de Recursos Humanos que vele por motivar al personal y crear las condiciones adecuadas para que los empleados desempeñen adecuadamente sus actividades.

b. Alcanzar alineación estratégica

La implementación de una estrategia empieza por la educación e involucración de las personas que debe ejecutarla, por lo tanto la empresa debe compartir su estrategia y visión a largo plazo con todos los empleados y animarlos a alcanzar dicha visión y estrategia corporativa. De esta manera cuando todos comprendan los objetivos estratégicos, todos los esfuerzos e iniciativas de la organización podrán alinearse con los procesos necesarios de transformación en este sentido se podrá mejorar la productividad de los empleados.

3.3.7 Indicadores de resultado

Una vez definidos los objetivos estratégicos de un cuadro de mando integral para cada una de las cuatro perspectivas, se deben establecer indicadores de control, que orienten la implementación de la estrategia global, es decir, el siguiente paso es definir los indicadores estratégicos que faculten hacer un seguimiento al progreso en cada perspectiva y evaluar el logro de los cuatro objetivos centrales.

Por lo anterior se consideran adecuados los siguientes indicadores de resultados para cada objetivo central y estratégico del Cuadro de Mando Integral de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”:

Cuadro 27
Indicadores de resultado - CMI
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

Parte 1-3

OBJETIVOS GENERALES	INDICADORES DE RESULTADO	EXPLICACIÓN
Crecimiento de los ingresos (incremento de la rentabilidad)	Razones Financieras: • Margen bruto de utilidad $MBU = \frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de lo vendido}}{\text{Ventas netas}}$	Señala la eficiencia de las operaciones y también como han sido fijados los precios de los productos.
	• Margen de utilidad neta $MUN = \frac{\text{Utilidad neta después de impuesto}}{\text{Ventas netas}}$	Determina el porcentaje que queda en cada venta después de reducir todos los gastos incluyendo los impuestos.
Aumentar la satisfacción y fidelidad del cliente (distribuidor) y consumidor final	Encuesta de satisfacción del cliente (Nivel de satisfacción del clientes)	Para evaluar el nivel de satisfacción de los clientes, captando información directa de los clientes (distribuidores) o consumidores finales sobre su opinión en relación a los productos y servicio de la empresa a través de boletas de encuestas.
Anticiparse a las futuras solicitudes de los clientes	# de necesidades detectadas y desarrolladas por I+D	La investigación de mercado reflejara las necesidades de los clientes y los procesos de I+D la capacidad de diseñar un juego o material didáctico que satisfaga dicha necesidad desarrollando la idea. La relación de estos dos aspectos permitirá evaluar la eficiencia de la empresa en producir productos que satisfagan las necesidades de los clientes.
Mejorar la productividad de los empleados	% Incremento de las ventas producidas por los vendedores	Se refiere al incremento de las ventas realizadas por los vendedores.
	% Cumplimiento de las metas de producción	Se refiere al porcentaje en que se cumple las metas según la planificación de la producción.

Cuadro 27
Indicadores de resultado - CMI
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

Parte 2-3

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE RESULTADO	EXPLICACIÓN
a. Aumentar los ingresos procedentes de nuevos productos	% de ingresos procedentes de nuevos productos	Se refiere al aumento de ingresos producidos por los nuevos productos durante un período específico.
b. Aumentar los ingresos procedentes de nuevos clientes	% de ingresos procedentes de nuevos clientes	Se refiere al aumento de ingresos producidos por los nuevos clientes y mercados obtenidos durante un período específico.
a. Incrementar la cuota de mercado	Incremento en unidades vendidas	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas).
b. Destacar en el ramo de juegos educativos y de entretenimiento	Tiempo en que juegos “Metta” lanza al mercado nuevos productos después de detectar las necesidades	Relaciona el número de productos nuevos que la empresa lanza al mercado en un tiempo considerado después de detectar las necesidades.
	Grado de reconocimiento de la marca y preferencia de los clientes	Se refiere al conocimiento y preferencia que los clientes tienen sobre la marca “Metta”. Lo que se evaluará a través de las encuestas aplicadas a los clientes.
a. Desarrollar e implementar procesos necesarios (nuevos), bien definidos y formales, de innovación y de desarrollo y de mercadeo	# de ideas desarrolladas por I+D pero lanzadas al mercado	Consiste en el número de ideas desarrolladas y efectivamente lanzadas a la venta.

Cuadro 27
Indicadores de resultado - CMI
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

Parte 3-3

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE RESULTADO	EXPLICACIÓN
a. Aumentar la satisfacción de los empleados	Encuestas sobre clima laboral (Nivel de motivación de los empleados y satisfacción con su trabajo)	Para evaluar la moral de los empleados (motivación) y las condiciones de trabajo según la percepción de los mismos.
	Formularios de evaluación del desempeño (Nivel de desempeño de los empleados en relación a su trabajo)	Con el objeto de medir el desempeño del empleado, o sea el grado en que cumple los requisitos de su trabajo.
b. Alcanzar alineación estratégica	# de personal alineado con la estrategia corporativa	El número de empleados que conozcan y comprendan la estrategia corporativa.

Fuente: Kaplan, R.S. y Norton, D.P. Cuadro de Mando Integral.

3.3.8 Metas

Las metas han de representar un salto en la actuación de la empresa, ya que el Cuadro de Mando Integral ha demostrado ser una excelente herramienta para conseguir la aceptación de metas agresivas porque acentúa los vínculos para alcanzar una actuación sobresaliente con indicadores relacionados entre sí, sin embargo, las metas deben tener credibilidad para todos los que deben cumplirlas.

A continuación se consideran unas metas adecuadas para los objetivos estratégicos de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”:

Cuadro 28
Metas - CMI
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

Parte 1-2

OBJETIVOS GENERALES	INDICADORES DE RESULTADO	METAS
Crecimiento de los ingresos (incremento de la rentabilidad)	<p>Razones Financieras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Margen bruto de utilidad $MBU = \frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de lo vendido}}{\text{Ventas netas}}$ <ul style="list-style-type: none"> • Margen de utilidad neta $MUN = \frac{\text{Utilidad neta después de impuesto}}{\text{Ventas netas}}$	Incremento del 20% en los ingresos
Aumentar la satisfacción y fidelidad del cliente (distribuidor) y consumidor final	Encuesta de satisfacción del cliente (Nivel de satisfacción de los clientes)	Solucionar en un 75% las debilidades detectadas en las encuestas, aplicadas a los clientes (distribuidores) y consumidores finales, a través de las calificaciones de los mismos sobre las dimensiones de calidad
Anticiparse a las futuras solicitudes de los clientes	# de necesidades detectadas y desarrolladas por I+D	Solucionar las necesidades detectadas en un 90% (diseñar y desarrollar productos nuevos por I+D, según las necesidades detectadas por mercadeo)
Mejorar la productividad de los empleados	% Incremento de las ventas producidas por los vendedores	Cumplir en un 100% las metas (planes) de ventas
	% Cumplimiento de las metas de producción	Cumplir en un 100% las metas (planes) de producción

Cuadro 28
Metas - CMI
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

Parte 2-2

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE RESULTADO	METAS
a. Aumentar los ingresos procedentes de nuevos productos	% de ingresos procedentes de nuevos productos	10% en ingresos generados por la venta de nuevos productos
b. Aumentar los ingresos procedentes de nuevos clientes	% de ingresos procedentes de nuevos clientes	5% en ingresos generados por la venta de productos a nuevos clientes
a. Incrementar la cuota de mercado	Incremento en unidades vendidas	Incrementar las unidades de productos vendidos para lograr el incremento del 20% de los ingresos
b. Destacar en el ramo de juegos educativos y de entretenimiento	Tiempo en que juegos “Metta” lanza al mercado nuevos productos después de detectar las necesidades	Después de detectadas las necesidades desarrollar un producto y hacer las pruebas de mercado necesarias, producirlo y ponerlo en el mercado en un tiempo < a 5 meses
	Grado de reconocimiento de la marca y preferencia de los clientes	Que el 95% de los clientes prefieran la marca “Metta”
a. Desarrollar e implementar procesos necesarios (nuevos), bien definidos y formales, de innovación y desarrollo y de mercadeo	# de ideas desarrolladas por I+D pero lanzadas al mercado	Lanzar al mercado las ideas desarrolladas (nuevos productos) en un 90%
a. Aumentar la satisfacción de los empleados	Encuestas sobre clima laboral (Nivel de motivación de los empleados y satisfacción con su trabajo)	Que los empleados manifiesten una “excelente” (rango de calificación de 75 a 100) satisfacción con su trabajo según la resultados de la encuesta
	Formularios de evaluación del desempeño (Nivel de desempeño de los empleados en relación a su trabajo)	Que el 100% del personal obtenga retroalimentación sobre los resultados de su evaluación de desempeño
b. Alcanzar alineación estratégica	# de personal alineado con la estrategia corporativa	Que el 100% de los empleados reciban capacitación en cuanto al nuevo sistema de gestión estratégica -CMI-

FUENTE: Entrevistas realizadas a los directivos de la empresa.

3.3.9 Inductores de la actuación

Después de definir las metas del Cuadro de Mando Integral es necesario definir la forma en que hay que conseguir los resultados deseados a través de los inductores de la actuación:

Cuadro 29
Inductores de la actuación - CMI
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

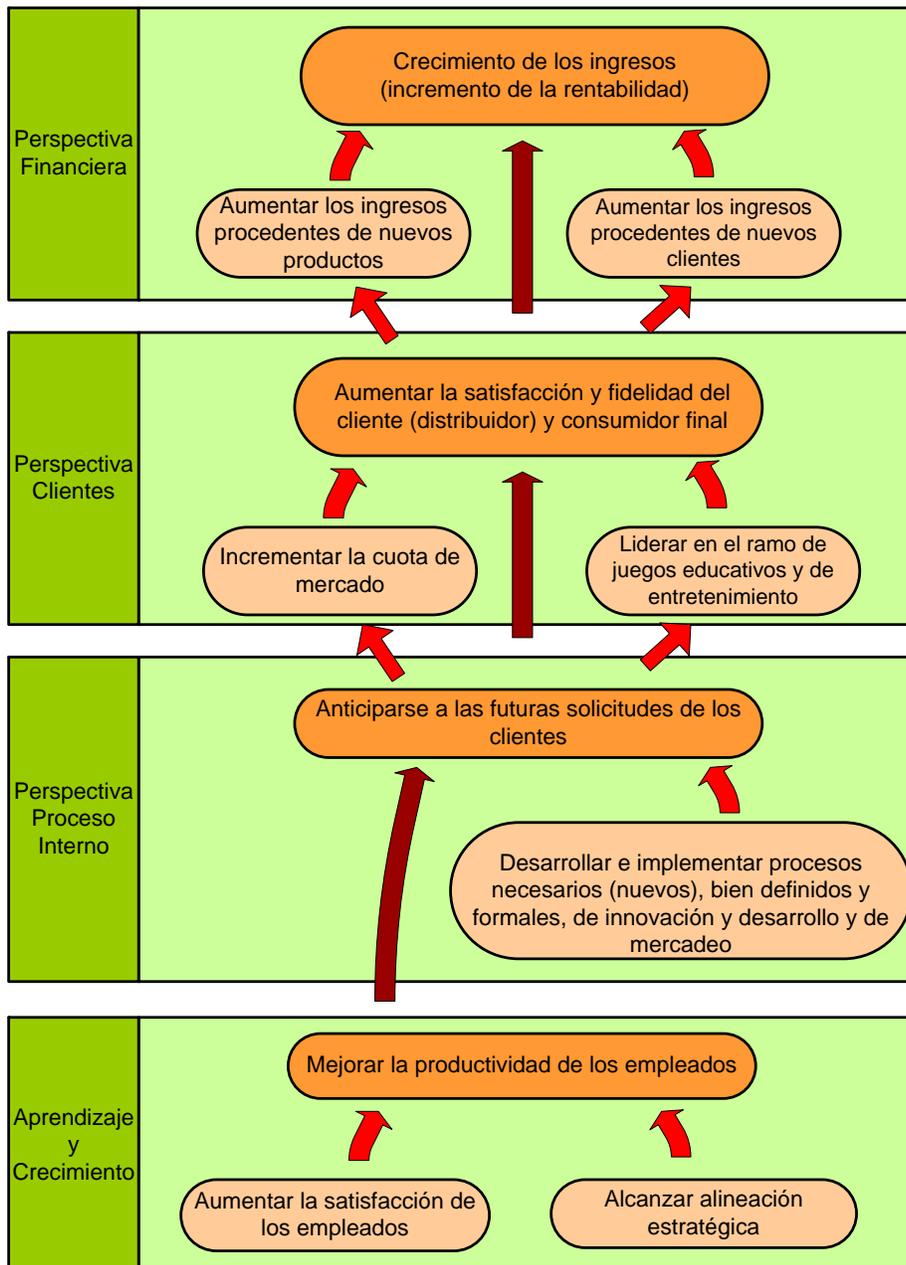
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE RESULTADO	INDUCTORES DE LA ACTUACIÓN
a. Aumentar los ingresos procedentes de nuevos productos	% de ingresos procedentes de nuevos productos	Desarrollo de nuevos productos
b. Aumentar los ingresos procedentes de nuevos clientes	% de ingresos procedentes de nuevos clientes	Desarrollo de nuevos clientes
a. Incrementar la cuota de mercado	Incremento en unidades vendidas	<ul style="list-style-type: none"> • Vender productos novedosos, funcionales de calidad a precios accesibles • Ofrecer un excelente servicio a los distribuidores
b. Destacar en el ramo de juegos educativos y de entretenimiento	Tiempo en que juegos “Metta” lanza al mercado nuevos productos después de detectar las necesidades	
	Grado de reconocimiento de la marca y preferencia de los clientes	
a. Desarrollar e implementar procesos necesarios (nuevos), bien definidos y formales, de innovación y desarrollo y de mercadeo	# de ideas desarrolladas por I+D pero lanzadas al mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercado para conocer las necesidades de los clientes y tendencias para crear nuevos productos • Creación de productos que satisfagan las necesidades detectadas
a. Aumentar la satisfacción de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas sobre clima laboral (Nivel de motivación de los empleados y satisfacción con su trabajo) • Formularios de evaluación del desempeño (Nivel de desempeño de los empleados en relación a su trabajo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de capacitación de los empleados • Motivación de los empleados • Hacer evaluaciones del desempeño • Brindar retroalimentación a cada empleado sobre los resultados de su evaluación de desempeño • Programa de educación y comunicación a los empleados sobre la estrategia de la empresa (CMI)
b. Alcanzar alineación estratégica	# de personal alineado con la estrategia corporativa	

Fuente: Kaplan, R.S. y Norton, D.P. Cuadro de Mando Integral.

3.3.10 Mapa estratégico

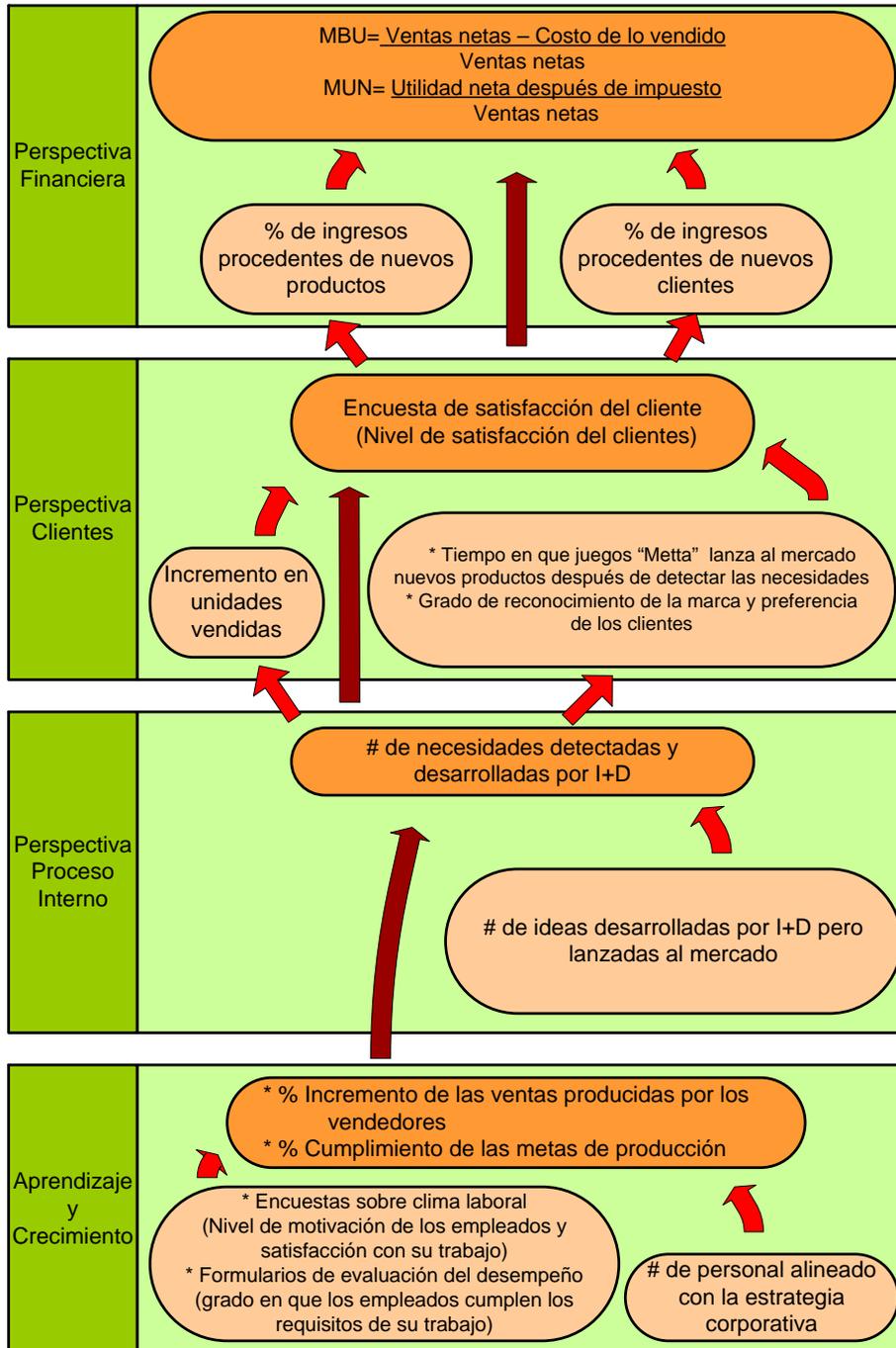
El siguiente mapa estratégico presenta la estrategia corporativa de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”, definiendo las relaciones causa-efecto entre los objetivos centrales y estratégicos definidos anteriormente:

Figura 7
Mapa Estratégico - Cuadro de Mando Integral
Estrategia global
“Producciones Metta Internacional, S.A.”



FUENTE: Entrevistas realizadas a los directivos de la empresa y Diagnóstico FODA

Figura 8
Mapa Estratégico - Cuadro de Mando Integral
Indicadores de resultado
“Producciones Metta Internacional, S.A.”



Fuente: Kaplan, R.S. y Norton, D.P. Cuadro de Mando Integral y Entrevistas realizadas a los directivos de la empresa y Diagnóstico FODA

3.3.11 Método de semáforo - propuesta

Para efectos de realizar un buen control sobre el Cuadro de Mando Integral, se recomienda utilizar el método de semáforo que permitirá identificar fácilmente aquellos aspectos que presentan debilidades y los que reportan el éxito deseado, además, este método facilitará el proceso de toma de decisiones para actuar en función de corregir el desempeño, enfocando los esfuerzos en aquellos aspectos donde se manifiestan debilidades que pueden perjudicar el rendimiento de la organización.

Para el Cuadro de Mando Integral de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”, se sugiere que cada directivo determine los valores para el semáforo, es decir: un valor esperado (que se refiere a la meta) y un crítico (que refleje una situación inesperada que pueda afectar negativamente los resultados de la organización). En este sentido, la empresa puede emplear los colores del semáforo de la siguiente manera:

Cuadro 30
Método semáforo
“Producciones Metta Internacional S.A.”

COLOR	SIGNIFICADO
VERDE	Si el resultado es igual o mayor a la meta definida.
AMARILLO	Si el resultado es mayor que el valor crítico, pero menor que el valor de la meta definida.
ROJO	Si el resultado es igual o menor al valor crítico.

Fuente: <http://inghenia.com/wordpress/2009/09/05/automatizacion-de-semaforos-en-los-indicadores-del-balanced-scorecard/>

Para lograr un efectivo uso del método de semáforo, cada directivo de la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”, deberá analizar y traducir los resultados, a los valores del semáforo para que en las reuniones periódicas de retroalimentación sobre los avances del CMI, se puedan observar e identificar fácilmente los avances, en cuanto a resultados, para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, y de esta manera tomar decisiones en función de corregir la actuación y lograr los objetivos corporativos de la empresa.

Ejemplo de aplicación del método de semáforo:

Para lo cual es necesario citar un objetivo del CMI de la empresa "Producciones Metta Internacional S.A":

Cuadro 31
Ejemplo de aplicación - Método semáforo
"Producciones Metta Internacional S.A."

OBJETIVO GENERAL (Perspectiva Financiera)	META (valor esperado)	Valor crítico
Crecimiento de los ingresos	Incremento del 20% en los ingresos	10%

FUENTE: Entrevistas realizadas a los directivos de la empresa y Diagnóstico FODA

En este sentido, si al evaluar el indicador, el resultado es de 11% de incremento de los ingresos, se aplicará el color amarillo, situación que indica que no se están alcanzando adecuadamente los resultados esperados, pero, tampoco es una situación crítica para la empresa:

Cuadro 32
Ejemplo de aplicación - Método semáforo - Resultado
"Producciones Metta Internacional S.A."

OBJETIVO	META (valor esperado)	Valor crítico
Crecimiento de los ingresos	Incremento del 20% en los ingresos	11%

FUENTE: Entrevistas realizadas a los directivos de la empresa y Diagnóstico FODA

Cabe mencionar que existen software que permiten automatizar estos procesos de control de la gestión, los cuales pueden estos pueden simplificar y facilitar este proceso. Entre estos software se pueden citar:

Cuadro 33
Software para implementar Cuadro de Mando Integral

SOFTWARE	EMPRESA	SITIO WEB
ISOKEY	INGHENIA	http://inghenia.com/wordpress/2009/09/05/automatizacion-de-semaforos-en-los-indicadores-del-balanced-scorecard/
QuickScore	Spider Strategies	http://www.spiderstrategies.com/es/about_us.htm
SmartDraw	Smart Draw Communicate Visually (gratis)	http://www.smartdraw.com/downloads/
Balanced Scorecard Designer (BSC Designer)	AKS LABS	http://www.strategy2act.com/about_us.htm

Fuente: Buscador en la web: www.google.com

Algunos software de los citados anteriormente pueden resultar onerosos para la empresa, sin embargo, pueden resultar muy efectivos para implementar el Cuadro de Mando Integral para la empresa “Producciones Metta Internacional S.A.”.

3.3.12 Tabla balanceada (plan de acción)

Después de definir la estrategia global (objetivos centrales), los indicadores estratégicos, indicadores estratégicos, metas e inductores de la actuación, se procede a integrar la tabla balanceada, con ésta información del CMI, que les indica a los empelados de la empresa “Producciones Metta Internacional S.A” el papel que deben desempeñar y el camino a seguir para desarrollar la estrategia global y lograr los objetivos empresariales.

Cuadro 34
Tabla Balanceada - Cuadro de Mando Integral
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

Parte 1-3

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE RESULTADO	METAS (1 año)	METAS (2 años)		INDUCTORES DE LA ACTUACIÓN	INICIATIVAS	RESPONSABLES
Crecimiento de los ingresos (incremento de la rentabilidad)	a. Aumentar los ingresos procedentes de nuevos productos	% de ingresos procedentes de nuevos productos		10% en ingresos generados por la venta de nuevos productos	Incremento del 20% en los ingresos	Desarrollo de nuevos productos		Gerente General, Gerente Financiero, Gerente de Ventas, Gerente de Mercadeo
	b. Aumentar los ingresos procedentes de nuevos clientes	% de ingresos procedentes de nuevos clientes		5% en ingresos generados por nuevos clientes			Desarrollo de nuevos clientes	Gerente General, Gerente Financiero, Gerente de Ventas, Gerente de Mercadeo
Aumentar la satisfacción y fidelidad del cliente (distribuidor) y consumidor final	a. Incrementar la cuota de mercado	Incremento en unidades vendidas		Incrementar las unidades de productos vendidos para lograr el incremento del 20% de los ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Solucionar en un 75% las debilidades detectadas en las encuestas, aplicadas a los clientes (distribuidores) y consumidores finales, a través de las calificaciones de los mismos sobre las dimensiones de calidad de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Vender productos novedosos, funcionales de calidad a precios accesibles • Ofrecer un excelente servicio a los distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la relación con los clientes (la comunicación) 	Gerente de Mercadeo, Asistente de Mercadeo, Gerente de Ventas, Supervisor de Ventas, Vendedores
							<ul style="list-style-type: none"> • Crear un buzón de sugerencias para que los vendedores expresen ideas que permitan mejorar 	Gerente de Mercadeo, Asistente de Mercadeo, Gerente de Ventas, Supervisor de Ventas, Gerente de Recursos Humanos
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los controles de ventas 	Gerente de Ventas, Supervisor de Ventas						
	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar encuestas periódicas a los clientes sobre su satisfacción • Realizar publicidad y promoción para dar a conocer los nuevos productos 	Gerente de Ventas, Gerente de Mercadeo						
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar a los distribuidores • Realizar investigación de mercado 	Gerente de Ventas, Gerente de Mercadeo, Auxiliar de Mercadeo							
	b. Destacar en el ramo de juegos educativos y de entretenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo en que juegos “Metta” lanza al mercado nuevos productos después de detectar las necesidades • Grado de reconocimiento de la marca y preferencia de los clientes 		<ul style="list-style-type: none"> • Después de detectadas las necesidades desarrollar un producto y hacer las determinadas pruebas de mercado necesarias, producirlo y ponerlo en el mercado en un tiempo < a 5 meses • Que el 95% de los clientes prefieran la marca “Metta” 				

Cuadro 34
Tabla Balanceada - Cuadro de Mando Integral
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

Parte 2-3

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE RESULTADO	METAS (1 año)	METAS (2 años)	INDUCTORES DE LA ACTUACIÓN	INICIATIVAS	RESPONSABLES
Anticiparse a las futuras solicitudes de los clientes	Desarrollar e implementar procesos necesarios (nuevos) bien definidos y formales de innovación y desarrollo y de mercadeo	# de ideas desarrolladas por I+D pero lanzadas al mercado	Solucionar las necesidades detectadas en un 90% (diseñar y desarrollar productos nuevos por I+D, según las necesidades detectadas por mercadeo)	Lanzar al mercado las ideas desarrolladas (nuevos productos) en un 90%	<ul style="list-style-type: none"> Investigación de mercado para conocer las necesidades de los clientes y tendencias para crear nuevos productos Creación de productos que satisfagan las necesidades detectadas (Innovar y renovar productos) 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar investigación de mercado sobre clientes actuales, potenciales y sobre las necesidades de los consumidores finales, tendencias en los juegos y técnicas de aprendizaje 	Gerente de Mercadeo, Auxiliar de Mercadeo y Gerente de Ventas
						<ul style="list-style-type: none"> Diseñar y desarrollar las ideas consideradas factibles y evaluar si serán aceptadas por los clientes 	Gerente de Innovación y Desarrollo (creativo), Asesora de Aprendizaje, diseñadores, Gerente de ventas y vendedores
						<ul style="list-style-type: none"> Crear nuevos juegos que satisfagan las necesidades identificadas y lanzarlas al mercado 	Gerente de Innovación y Desarrollo (creativo), Asesora de Aprendizaje y diseñadores
Mejorar la productividad de los empleados	a. Aumentar la satisfacción de los empleados b. Alcanzar alineación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas sobre clima laboral (Nivel de motivación de los empleados y satisfacción con su trabajo) Formularios de evaluación del desempeño (Nivel de desempeño de los empleados en relación a su trabajo) # de personal alineado con la estrategia corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> Que los empleados manifiesten una “excelente” (rango de calificación de 75 a 100) satisfacción con su trabajo según la resultados de la encuesta Que el 100% del personal obtenga retroalimentación sobre los resultados de su evaluación de desempeño Que el 100% de los empleados reciban capacitación en cuanto al nuevo sistema de gestión estratégica -CMI- 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir en un 100% las metas (planes) de ventas Cumplir en un 100% las metas (planes) de producción 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de capacitación de los empleados Motivación de los empleados Hacer evaluaciones del desempeño Brindar retroalimentación a cada empleado sobre los resultados de su evaluación de desempeño Programa de educación y comunicación a los empleados sobre la estrategia de la empresa (CMI) 	<ul style="list-style-type: none"> Contratar personal específico: Gerente General, Asistente Administrativo, Gerente Financiero, Gerente de Mercadeo, Auxiliar de Mercadeo, Gerente de Recursos Humanos, un diseñador, Capacitadores (Outsourcing) 	Dueño de la empresa, Gerente de Ventas, Asesora de Aprendizaje
						<ul style="list-style-type: none"> Organizar a la empresa: 	Dueño de la empresa, Gerente General, Gerente de Ventas, Asesora de Aprendizaje, Encargado de Recursos Humanos

Cuadro 34
Tabla Balanceada - Cuadro de Mando Integral
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

Parte 3-3

						INICIATIVAS	RESPONSABLES
						<ul style="list-style-type: none"> Definir y crear los manuales de procedimientos, funciones, perfil de puestos adecuados 	Gerente General, Gerente de Recursos y Jefes de Áreas
						<ul style="list-style-type: none"> Realizar planificación estratégica por departamento para lograr la estrategia corporativa 	Gerente General y directivos de cada área
						<ul style="list-style-type: none"> Comunicación y educación a los empleados sobre el nuevo sistema de gestión estratégica (CMI) y desarrollar con el sentido de que todos comprendan la estrategia corporativa y se comprometan con ella para lograr los objetivos deseados 	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos y Jefes de departamento
						* Capacitaciones:	Capacitadores (outsourcing)
						<ul style="list-style-type: none"> A directivos sobre el CMI A personal administrativo sobre CMI 	Capacitadores (outsourcing), Gerente General y Gerente de Recursos Humanos
						<ul style="list-style-type: none"> Desarrollar a los vendedores sobre CMI y servicio al cliente Desarrollar a los empleados del área de producción sobre CMI y calidad en los procesos y productos 	
						<ul style="list-style-type: none"> Crear buzón de sugerencias para los empleados 	Gerente General y Gerente de Recursos Humanos
						<ul style="list-style-type: none"> Hacer evaluaciones de clima laboral y condiciones de trabajo (calidad de vida en el trabajo) 	Gerente de Recursos Humanos
						<ul style="list-style-type: none"> Hacer evaluaciones del desempeño 	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos y directivos de áreas
						<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones con los empleados y brindarles retroalimentación sobre los resultados de su evaluación de desempeño 	Gerente de Recursos Humanos y directivos de áreas,
						<ul style="list-style-type: none"> Mejorar ambiente laboral de la empresa especialmente en el área de producción 	Gerente General y Gerente de Recursos Humanos
						<ul style="list-style-type: none"> Crear un sistema de comunicación formal interno y externo 	Gerente General y directivos de cada área
						<ul style="list-style-type: none"> Realizar reuniones periódicas con personal específico para evaluar la estrategia corporativa realizando retroalimentación (feedback) 	Gerente General y Gerentes de cada área

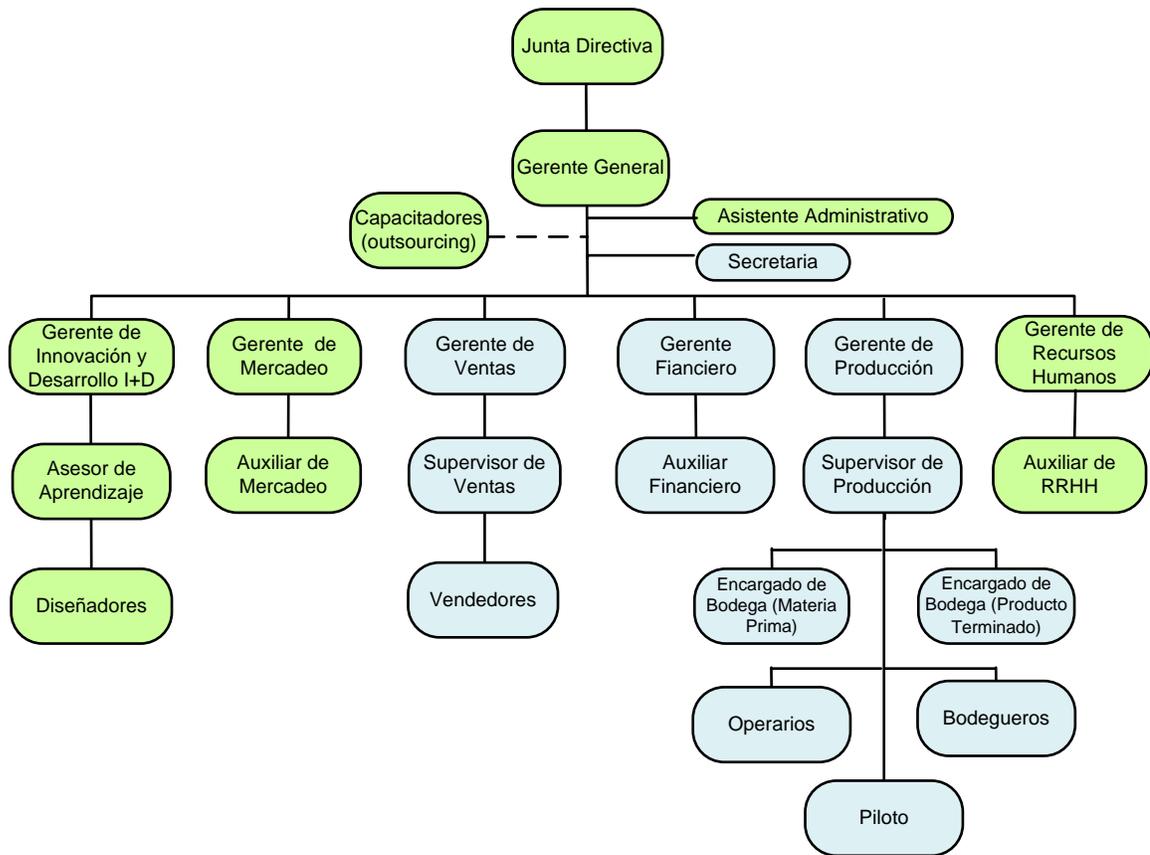
Fuente: CMI - “Producciones Metta Internacional S.A.”

3.3.13 Estructura organizacional propuesta

Con el fin de lograr resultados efectivos para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” y considerando que esta se debe redimensionar a una nueva visión y misión, realizando cambios organizacionales que generen unos resultados deseados se propone una nueva estructura organizacional con actividades específicas que la empresa debe realizar para lograr sus resultados efectivamente, acorde a la estrategia corporativa y para implementar efectivamente la propuesta de solución.

El siguiente organigrama, de puestos, refleja la estructura organizacional propuesta con los puestos necesarios y específicos, agregando en este sentido: la junta directiva, un gerente general, un asistente administrativo, capacitadores (como outsourcing), gerencia de Innovación y Desarrollo (el gerente de esta área debe ser el dueño de la empresa ya que él es quien diseña los juegos), gerencia de mercadeo y la gerencia de recursos humanos.

Figura 9
Organigrama de puestos - Estructura organizacional propuesta
“Producciones Metta Internacional, S.A.”



Fuente: Tabla balanceada – Iniciativas.

3.3.14 Presupuesto tentativo de la propuesta de solución

A continuación se presenta el presupuesto tentativo que presenta los gastos e inversiones que se deben realizar para llevar a cabo la implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa “Producciones Metta Internacional S.A.” para el primer año.

Cuadro 35
Presupuesto tentativo de solución
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

Parte 1-3

PRESUPUESTO ANUAL				
INICIATIVAS	RESPONSABLES	JUSTIFICACIÓN	PRECIO UNIT.	COSTO (Q.)
• Mejorar la relación con los clientes (comunicación)	Gerente de Mercadeo, Asistente de Mercadeo, Gerente de Ventas, Supervisor de Ventas, Vendedores			
• Crear un buzón de sugerencias para que los vendedores expresen ideas que permitan mejorar	Encargado de Mercadeo, Asistente de Mercadeo, Gerente de Ventas, Supervisor de Ventas	Cajón apilable, mediano Iris 15 Lt (item #)4189	Q178.90	Q193.80
		Notas adhesivas 2*2 pastel 400 hojas (item#16534)	Q14.90	
• Mejorar los controles de ventas	Gerente de Ventas, Supervisor de Ventas			
• Aplicar encuestas periódicas a los clientes sobre su satisfacción	Gerente de Ventas, Gerente de Mercadeo	2 resmas de papel tamaño oficio (Revolucion) Q.42.90 c/u	Q85.80	Q1,907.80
		2 Cajas de lapiceros Bic Q.11.00 c/u	Q22.00	
		Tinta para impresora	Q300.00	
		Transporte (Pasajes para los vendedores)	Q1,500.00	
• Realizar publicidad y promoción para dar a conocer los nuevos productos	Gerente de Ventas, Gerente de Mercadeo, Auxiliar de Mercadeo	Estimar en el presupuesto para realizar publicidad y promoción	Q20,000.00	Q40,000.00
• Desarrollar a los distribuidores		Para desarrollar a los distribuidores (Impresión de material, refrigerio, viáticos)	Q15,000.00	
• Realizar investigación de mercado				
• Realizar investigación de mercado sobre clientes actuales, potenciales y sobre las necesidades de los consumidores finales, tendencias en los juegos y técnicas de aprendizaje	Gerente de Ventas, Gerente de Mercadeo, Auxiliar de Mercadeo	Para realizar investigación (viáticos)	Q5,000.00	
• Diseñar y desarrollar las ideas consideradas factibles y evaluar si serán aceptadas por los clientes	Gerente de Innovación y Desarrollo, Asesora de Aprendizaje y diseñadores	Material (cartón) e impresión	Q10,000.00	Q10,000.00
• Crear nuevos juegos que satisfagan las necesidades identificadas y lanzarlos al mercado	Gerente de Innovación y Desarrollo y diseñadores			

Cuadro 35
Presupuesto tentativo de solución
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

Parte 2-3

PRESUPUESTO ANUAL				
INICIATIVAS	RESPONSABLES	JUSTIFICACIÓN	PRECIO UNIT.	COSTO (Q.)
• Contratar personal específico:	Dueño de la empresa, Gerente de Ventas, Asesora de Aprendizaje	Se considera el sueldo base, el bono de Q250.00 decreto 17-2001, cuotas patronales: 12.67%; Pasivo Laboral: Indemnización-8.33%, bono 14-8.33%, aguinaldo-8.33%		Q563,133.60
Gerente General		(9,000+250+3,389.4)12	Q151,672.80	
Gerente Financiero		(6,000+250+2,259.60)12	Q102,115.20	
Gerente de Mercadeo		(6,000+250+2,259.60)12	Q102,115.20	
Auxiliar de Mercadeo		(3,000+250+1,129.80)12	Q52,557.60	
Gerente de Recursos Humanos		(6,000+250+2,259.60)12	Q102,115.20	
Diseñador		(3,000+250+1,129.80)12	Q52,557.60	
* Organizar a la empresa:	Gerente General, Dueño de la empresa, Gerente de Ventas, Asesora de Aprendizaje, Encargado de Recursos Humanos			
• Definir y crear los manuales de procedimientos, funciones, perfil de puestos adecuados	Gerente General, Gerente de Recursos Humanos y Jefes de áreas	2 resmas de papel tamaño oficio (Revolucion) Q.42.90 c/u	Q85.80	Q685.80
		Para encuadernar los documentos	Q300.00	
		Tinta para impresora	Q300.00	
• Realizar planificación estratégica por departamento para lograr la estrategia corporativa	Gerente General y Jefes de áreas	2 resmas de papel tamaño oficio (Revolucion) Q.42.90 c/u	Q85.80	Q385.80
		Tinta para impresora	Q300.00	
• Comunicación y educación a los empleados sobre el nuevo sistema de gestión estratégica (CMI) y desarrollar con el sentido de que todos comprendan la estrategia corporativa y se comprometan con ella para lograr los objetivos deseados	Gerente General, Jefe de Recursos Humanos y Jefes de áreas	2 resmas de papel tamaño oficio (Revolucion) Q.42.90 c/u	Q85.80	Q385.80
		Tinta para impresora	Q300.00	
* Capacitaciones:	Capacitadores (Outsourcing)			
• A directivos sobre el CMI	Capacitadores (Outsourcing), Gerente General y Gerente de Recursos Humanos	Contratar expertos en estos temas	Q12,000.00	Q12,000.00
• A personal administrativo sobre CMI				
• Desarrollar a los vendedores sobre CMI y servicio al cliente				
• Desarrollar a los empleados del área de producción sobre CMI y calidad en los procesos y productos				

Cuadro 35
Presupuesto tentativo de solución
“Producciones Metta Internacional, S.A.”

Parte 3-3

PRESUPUESTO ANUAL				
INICIATIVAS	RESPONSABLES	JUSTIFICACIÓN	PRECIO UNIT.	COSTO (Q.)
• Crear buzón de sugerencias para los empleados	Gerente General y Gerente de Recursos Humanos	Cajón apilable, mediano Iris 15 Lt (item #)4189	Q178.90	Q178.90
• Hacer evaluaciones de clima laboral y condiciones de trabajo (calidad de vida en el trabajo)	Gerente de Recursos Humanos	2 resmas de papel tamaño oficio (Revolucion) Q.42.90 c/u	Q85.80	Q1,041.00
		2 evaluaciones anuales (30 empleados*2hrs.de trabajo-para llenar el formulario- *Q7.96 por hr. De trabajo según salario mínimo - Ministerio de Trabajo)	Q955.20	
• Hacer evaluaciones del desempeño	Gerente de Recursos Humanos, Gerente General y Gerentes de Áreas	2 resmas de papel tamaño oficio (Revolucion) Q.42.90 c/u	Q85.80	Q1,041.00
		2 evaluaciones anuales (30 empleados*2hrs.de trabajo-para llenar el formulario- *Q7.96 por hr. De trabajo según salario mínimo - Ministerio de Trabajo)	Q955.20	
• Realizar reuniones con los empleados y brindarles retroalimentación sobre los resultados de su evaluación de desempeño	Gerente de Recursos Humanos y Gerentes de Áreas	2 evaluaciones anuales (30 empleados*2hrs.de trabajo-para llenar el formulario- *Q7.96 por hr. De trabajo según salario mínimo - Ministerio de Trabajo)	Q955.20	Q955.20
• Mejorar ambiente laboral de la empresa especialmente en el área de producción	Gerente General y Gerente de Recursos Humanos	Considerar dentro del presupuesto general para realizar mejoras	Q6,000.00	Q6,000.00
• Crear un sistema de comunicación formal	Gerente General, Asistente de Gerencia General y secretaria	Archivo de 4 gavetas negro - oficio- (item #17317)	Q1,959.00	Q2,544.50
		2 cajas folders colgantes Foldaflex (item #16889) Q.205.00 c/u	Q410.00	
		3 paquetes de folder t/o manila Q29.90 c/u (item #781)	Q89.70	
		2 resmas de papel tamaño oficio (Revolucion) Q.42.90 c/u	Q85.80	
• Realizar reuniones periódicas con personal específico para evaluar la estrategia corporativa realizando retroalimentación (feedback).	Gerente General y Gerentes de Áreas			
Implementar software para CMI (QuickScore-Spider Strategies)	Gerente General	Para un administrador y un usuario (\$189.00 dólares mensuales *12meses)7.5 cambio a Q.		Q 17,010.00
TOTAL				Q657,463.20

Fuente: <http://www.mintrabajo.gob.gt:8080/org/preguntas-frecuentes>

CONCLUSIONES

1. Después de realizar el proceso de investigación para la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” y de obtener, ordenar y analizar la información se comprueba la primera hipótesis planteada: La ausencia de un sistema de gestión estratégica, en la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.”, es la causa que no le permite mejorar su desempeño organizacional, ya que la empresa no realiza planificación estratégica, tampoco miden y evalúan el desempeño de las actividades que realizan y no utilizan índices de gestión para medir los resultados.
2. En relación a la comunicación es algo informal que se da en la organización, ya que no realizan reuniones con el personal para comunicar aspectos importantes, tampoco existen documentos internos a través de los cuales se comunique alguna noticia a los empleados y no existe un archivo en el cual se deje constancia de información importante; además, no realizan reuniones periódicas con personal específico para evaluar los resultados de la gestión, es decir, no realizan retroalimentación (feedback). No existe un sistema de comunicación formal para los clientes externos de la empresa (distribuidores).
3. Falta personal específico que realice funciones vitales para que la empresa logre sus objetivos, implementado adecuadamente la estrategia global de la empresa, entre estas funciones: administración, finanzas, innovación y desarrollo, mercadeo y recursos humanos.
4. No existen procedimientos necesarios, bien definidos y establecidos que indiquen la manera en que los empleados deben realizar sus tareas.
5. En relación a la competencia, la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” no tiene competencia directa. Algunas empresas compiten indirectamente con la empresa.

6. Los clientes de “Producciones Metta Internacional, S.A.” tienen una muy buena percepción de los productos y el servicio que les brinda la empresa, además se encuentran satisfechos con la calidad de los mismos.

7. El entorno económico actual, determinado por la globalización, los rápidos cambios tecnológicos y culturales e intensa explotación de los escasos recursos, obliga a la empresa “Producciones Metta Internacional, S.A.” a mejorar su actuación, para afianzar su competitividad y garantizar a sus clientes la calidad de sus productos, y de esta manera satisfacer las necesidades de los mismos.

8. Según comentarios de los clientes, la empresa produce muy pocos juegos para adolescentes, en este sentido, la empresa debe realizar investigación de mercado para conocer más sobre este segmento.

9. Actualmente la empresa tiene presencia en algunos mercados extranjeros: El Salvador, Honduras, Nicaragua y Puerto Rico, a los cuales han ingresado sin realizar investigación de mercado de tal manera que podrían crear una estrategia para mejorar la asistencia de estos mercados y atender a más clientes.

RECOMENDACIONES

1. Desarrollar e implementar un Cuadro de Mando Integral -CMI-, como sistema de gestión estratégica, que permita implementar la estrategia corporativa en todos los niveles organizacionales, que facilite el proceso de control y medición y permita tomar decisiones en función de mejorar el desempeño organizacional para cumplir los objetivos organizacionales. Del tal manera que facilite su planificación estratégica y facilite el control, medición y evaluación del desempeño organizacional.
2. Crear un sistema de comunicación formal interno, externo y realizar retroalimentaciones periódicas de la actuación: a través memorándum o cartas con número de registro y fecha, comunicar información a los empleados y que ellos firmen de recibido para que quede constancia en el archivo; para el sistema de comunicación externo: a través de cartas con número de registro y fecha, comunicar información importante a los clientes y que ellos firmen una copia de recibido; por lo cual será necesario crear un archivo para organizar dichos documentos. Además, después de implementar el Cuadro de Mando Integral la empresa debe realizar retroalimentaciones (feedback) periódicas (se recomienda sean trimestrales), con personal específico, lo que permitirá evaluar la actuación y los resultados, vigilar y ajustar la estrategia si fuera necesario para garantizar el cumplimiento de los objetivos corporativos.
3. Contratar personal específico bien calificado que ejecute funciones vitales para la empresa y que permita implementar con éxito la estrategia global de la empresa, entre estos: Gerente General, Asistente Administrativo, Gerente Financiero, Gerente de Mercadeo, Auxiliar de Mercadeo, Gerente de Recursos Humanos, un diseñador, Capacitadores (Outsourcing).
4. Crear e implementar procesos vitales, adecuados y formales en especial los de: mercadeo, innovación y desarrollo y de recursos humanos para mejorar la eficiencia de la empresa.

5. La empresa debe mantenerse a la vanguardia en cuanto las necesidades de los clientes, las tendencias de los juegos, la educación y la tecnología para ofrecer productos novedosos que satisfagan las necesidades de los mismos.
6. Realizar investigación de mercado que brinde información relacionada con la satisfacción de los clientes (distribuidores) y consumidores finales para considerar las sugerencias y mejorar continuamente, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes.
7. La empresa “Producciones Metta Internacional S.A.” debe ajustar su estrategia global según las circunstancias, internas y externas, que puedan afectar el cumplimiento de sus objetivos.
8. Considerar el diseño y producción de juegos para adolescentes, rompecabezas con más piezas y libros para pintar con más páginas (realizar investigación de mercado).
9. Considerar para el futuro, dentro de la estrategia corporativa, el fortalecimiento de mercados internacionales en los que actualmente tienen presencia y explorar la factibilidad de otros, a través de la investigación de mercado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Albert Díaz, M.E. y Hernández Torres M. Redalyc. 2006. Red de revistas científicas de América Latina, el Caribe España y Portugal Morales J.L. **La Matriz OVAR. Herramienta para la implementación y el control estratégico.** Cuba. Consultado el 20 de junio de 2011.
Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2251/225117931005.pdf>
2. Beltrán Costa, R. **El Balanced Score Card y la Estrategia Empresarial.** Consultado el 15 de septiembre de 2010. Disponible en:
www.tablero-decomando.com/ampro
3. Benavides Pañeda, R.J. **Administración.** Edición 2004. México DF. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. 354 p.
4. Carpio, J.A. **Evaluación de desempeño.** Consultado el 20 de junio de 2011.
Disponible en: <http://www.arearh.com/psicologia/4generacion.htm>
5. Chiavenato, I. **Gestión del Talento Humano.** Edición 2002. Colombia. Bogotá DC. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. 475 p.
6. Club Planeta. **Visión de una empresa.** Consultado el 15 de octubre de 2010.
Disponible en:
[http://www.trabajo.com.mx/vision de una empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/vision_de_una_empresa.htm)
7. COGUANOR NGR/9001 - 2000. **Sistemas de gestión de calidad – Requisitos.**
8. COGUANOR NGR/9004 - 2000. **Sistemas de gestión de calidad – Directrices para la mejora del desempeño.**

9. Crece Negocios. **La Visión de una empresa**. Consultado el 15 de octubre de 2010. Disponible en:
<http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>
10. Davis Keith, N.J.W. **Comportamiento Humano en el Trabajo**. 11^a. ed. México. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A. 622 p.
11. Dell' Ordine, J.L. **El juego como recurso didáctico**. Consultado el 07 de abril de 2010. Disponible en:
[http://www.alipso.com/monografias/juegos_didacticos\(1\)/](http://www.alipso.com/monografias/juegos_didacticos(1)/)
12. Enlace. Consulting Services. 2009. Presentación y entrevista: **El Balanced Scorecard**. Con Byron Leonel Ayala Hernández.
13. Escuela de Gestión y Economía (GERENS). 2007. Diapositivas: **El Balanced Scorecard (BSC) y la Gerencia Estratégica**. Presentado por: Armando Gallegos. 42 diapositivas.
14. Fandiño, M. **Juegos de mesa que estimulan habilidades**. Consultado el 08 de abril de 2010. Disponible en:
<http://www.eliceo.com/category/estimulacion>
15. Franklin Fincowsky, E.B. **Organización de Empresas**. 2^a. ed. México DF. Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A. 369p.
16. Glagovsky, H.E. **Esto es FODA**. Universidad de Buenos Aires, Argentina. Consultado el 20 de julio de 2009. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

17. González Solán O. 2006. **El control y la gestión estratégica de las organizaciones**. Cuba. Consultado el 21 de junio de 2011. Disponible en:
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/control estrategico/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/control estrategico/)
18. González Solán O. **Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las Organizaciones**. Consultado el 03 de abril de 2009. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>
19. Hernández, D.A. **Diseñar juegos de mesa puede llegar a ser un negocio exitoso**. Consultado el 07 de abril de 2010. Disponible en:
<http://tododineronegocios.com/disenar-juegos-de-mesa-puede-llegar-a-ser-un-negocio-exitoso.html>
20. INGHENIA -Soluciones Tecnológicas para Sistemas de Gestión-. **Automatización de Semáforos en los Indicadores del Balanced Scorecard**. Consultado el 02 de junio de 2011. Disponible en:
<http://inghenia.com/wordpress/2009/09/05/automatizacion-de-semaforos-en-los-indicadores-del-balanced-scorecard/>
21. Kaplan, R.S. y Norton, D.P. 2000. **Cuadro de Mando Integral**. 2ª. ed. Barcelona. HBS PRESS. 321 p.
22. Koontz, H. y Wehrich, H. **Administración una Perspectiva Global**. 10ª. ed. México. Mc Graw Hill. 745 p.
23. López Ruiz, M.Y. **Método el Semáforo (Métodos MIND LAB)**. Consultado el 02 de junio de 2011. Disponible en:
<http://ysabelopez.blogspot.com/2010/01/metodo-el-semaforo-metodos-mind-lab.html>
24. **METTA**. METTA ¡qué bueno estar juntos!. Consultado el 19 de octubre de 2010. Disponible en:

<http://www.juegosmetta.com/metta.php>

25. Morales Flores, M.R. **Administración Financiera. El arte de administrar el dinero.** Guatemala. 208 p.
26. Morales, J.L., 2009. **Como conseguir un equipo directivo cohesionado.** Consultado el 20 de junio de 2011. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/marketing/procedimiento-para-medir-la-satisfaccion-del-cliente.htm>
27. Portal de recursos y contenido para la comunidad de gerentes y emprendedores de Latinoamérica. **Gerencia y Gestión.** Consultado el 15 de junio de 2009. Disponible en:
http://www.gerenciaynegocios.com/canales/gerencia_gestion/conceptos_gerencia.htm#Gestion
28. Silva García, G. y Hernández González A. 2008. **Procedimiento para medir la satisfacción del cliente.** Consultado el 21 de junio de 2011. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/marketing/procedimiento-para-medir-la-satisfaccion-del-cliente.htm>
29. Stephen R. y Robbins M. 2005. **Administración.** 8ª. ed. Madrid. Prentice Hall. 614 p.
30. Thompson, I. **Tipos de Empresa.** Consultado el 3 de enero de 2011. Disponible en:
<http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>
31. todo enlaces. **Fabricantes juegos de mesa.** Consultado el 28 de octubre de 2010. Disponible en:
<http://www.todoenlaces.com/6621/fabricantes-juegos-mesa.html>

32. Twenga. **Twenga Motor de búsqueda de compras**. Consultado el 02 de noviembre de 2010. Disponible en:
<http://www.twenga.es/dir-Juegos-y-juquetes,Juquetes-educativos,Juegos-educativos-22426>
33. USAC. Escuela de Administración de Empresas. 2007. **Administración de la Mercadotecnia**. Material de apoyo. 29 p.
34. WIKIPEDIA. **Juego de mesa**. Consultado el 10 de abril de 2010. Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Juegos_de_mesa
35. WIKIPEDIA. **Mapa Estratégico**. Consultado el 05 de abril de 2009. Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico
36. Wordpress Organización. **Juegos de Mesa. ¿Quién es quién en el mundo de los juegos?**. Consultado el 07 de abril de 2010. Disponible en:
<http://juegosdemesa.cl/quien-es-quien-en-el-mundo-de-los-juegos-empresas/>
37. Ynfante R.E. **Características de la Administración por Objetivos**. Consultado el 22 de junio de 2011. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos73/administracion-objetivo/administracion-objetivo2.shtml>
38. Yturralde, E. **El Proceso de Visualización - Misión, Visión, Valores**. Consultado el 20 de junio de 2010. Disponible en:
<http://www.misionvisionvalores.com>
39. Zeithaml, V.A. y Bitner, M.J. 2002. **Marketing de Servicios**. 2ª. ed. México. Mc Graw Hill. 747 p.

ANEXOS

AMENAZAS

Son todas aquellas situaciones externas a la empresa que de alguna manera la afectan negativamente, es decir, son situaciones que van en contra del crecimiento de la empresa.

Ahora escriba con sus propias palabras ¿Cuáles cree que son las AMENAZAS que afectan o que podrían afectar de manera considerable a la empresa, para cada una de las siguientes perspectivas?

I PARTE Filosofía empresarial

DEBILIDADES

Las debilidades son aquellas características propias de la empresa que impiden el logro de los objetivos y metas, es decir, son obstáculos internos que nos ponen en desventaja frente a otras empresas similares.

Ahora escriba con sus propias palabras ¿Cuáles cree que son las DEBILIDADES que más ponen en desventaja a "Producciones Meta" frente a las otras, o cuáles son los principales obstáculos internos que impiden el cumplimiento de objetivos, en cada una de las siguientes perspectivas?

MISIÓN

La misión no es otra cosa que la labor principal o la tarea para lo cual ha sido creada una empresa, es decir es la razón de ser de la empresa.

Ahora escriba con sus propias palabras ¿Cuál cree que son los puntos principales de la MISIÓN de la empresa "Producciones Meta"?

OPORTUNIDADES

Las oportunidades son aquellas situaciones que se presentan al exterior de la empresa y que podrían favorecer positivamente a la empresa en el logro de sus objetivos.

Ahora escriba con sus propias palabras ¿Cuáles cree que son las OPORTUNIDADES que más pueden o se podrían aprovechar en "Producciones Meta" para alcanzar los objetivos, en cada una de las siguientes perspectivas?

II PARTE Diagnóstico FODA

Instrucciones

El presente cuadernillo es muy fácil de llenar, lo único que tiene que hacer es escribir con sus propias palabras, sus ideas u opiniones acerca de cada tema.

El cuadernillo se trabajará en dos partes: la primera se refiere a la filosofía de la empresa y la segunda a un análisis FODA.

Perspectiva Financiera

Perspectiva Clientes

Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (Personas, clima laboral, tecnología, sistemas de información)

VISIÓN

La Visión es la forma en la que usted imagina cómo será la empresa en un futuro o cómo le gustaría que fuera.

Ahora escriba con sus propias palabras ¿Cómo se imagina que será la empresa en un futuro (cinco años)?

Perspectiva Financiera

Perspectiva Clientes

Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (Personas, clima laboral, tecnología, sistemas de información)

VALORES

Son aquellas normas o principios morales a partir de los cuales se desprende la forma de actuar tanto al exterior como al interior de la empresa y que permiten el éxito de la empresa, además estos valores dignifican y engrandecen a la empresa frente a otras.

Ahora escriba los valores que usted considera más importantes y que lo identifican con METTA.

Perspectiva Financiera

Perspectiva Clientes

Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (Personas, clima laboral, tecnología, sistemas de información)

FORTALEZAS

Las fortalezas son aquellas características propias de la empresa que favorecen el logro de los objetivos, es decir, son aquellas características de la empresa que la hacen diferente a las demás y que la ayudan a salir adelante.

Ahora escriba con sus propias palabras ¿Cuáles cree que son las FORTALEZAS más importantes que tiene la empresa, en cada una de las siguientes perspectivas?

Perspectiva Financiera

Perspectiva Clientes

Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento (Personas, clima laboral, tecnología, sistemas de información)

ANEXO 2

Cuestionario - Encuesta: Satisfacción de los clientes - "Producciones Metta Internacional S.A."

"PRODUCCIONES METTA INTERNACIONAL S.A." ENCUESTA: PERSPECTIVA CLIENTE

No. Boleta _____

Fecha _____

OBJETIVO: Conocer la opinión de los clientes en relación a la satisfacción de los productos y el servicio que brinda Producciones "Metta Internacional S.A".

DATOS DEL CLIENTE	
Nombre de la Empresa: _____	
¿Cuál es su actividad económica? _____	
CONFIANZA	
¿Indique las razones por las cuales usted adquiere los productos de Metta? () Funcionalidad de los productos () Experiencia () Marca () Calidad en sus Productos () Precio () Atención () Otros: _____	
1. A. ¿Cómo califica los productos en relación su funcionalidad? () Excelente () Bueno () Deficiente () Debe mejorar	
2. ¿Cómo califica los productos y/o servicios que recibe con relación a su calidad? () Excelente () Bueno () Deficiente () Debe mejorar ¿Por qué? _____	
3. ¿Considera justo el precio de los productos en relación a su calidad y funcionalidad? () Si () No ¿Por qué? _____	
4. ¿Esta de acuerdo con el crédito y la forma de pago? () Si () No ¿Por qué? _____	
RESPONSABILIDAD	
En los pedidos de producto que solicita: () Se entrega lo que pide () Raros cambios deben hacerse () Generalmente hay que efectuar muchos cambios	
5. ¿Cómo califica su satisfacción con el cumplimiento de los pedidos que solicita? () Excelente () Bueno () Deficiente () Debe mejorar ¿Por qué? _____	
6. ¿Cómo califica el tiempo de entrega de los pedidos que solicita? () Excelente () Bueno () Deficiente () Debe mejorar ¿Por qué? _____	
7. ¿Cómo califica la atención a los reclamos o problemas que comunica a los empleados? () Excelente () Bueno () Deficiente () Debe mejorar ¿Por qué? _____	
8. ¿Cómo califica la comunicación a la empresa o a la persona que lo atiende? () Excelente () Bueno () Deficiente () Debe mejorar ¿Por qué? _____	
SEGURIDAD	
9. ¿Cómo califica la cortesía y buena voluntad que le transmiten los empleados? () Excelente () Bueno () Deficiente () Debe mejorar ¿Por qué? _____	
10. ¿Cómo califica la confianza que le transmiten los empleados? () Excelente () Bueno () Deficiente () Debe mejorar ¿Por qué? _____	
EMPATÍA	
11. ¿Cómo califica el trato que le brindan los empleados de la empresa? () Excelente () Bueno () Deficiente () Debe mejorar ¿Por qué? _____	
PRESTIGIO DE LA MARCA	
12. ¿Cómo califica el prestigio y reputación de la marca Metta? () Excelente () Bueno () Deficiente () Debe mejorar ¿Por qué? _____	

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

13. ¿Cómo califica el material de los juegos?

() Excelente () Bueno () Deficiente () Debe mejorar

¿Por qué? _____

14. ¿Cómo califica el diseño de los productos?

() Excelente () Bueno () Deficiente () Debe mejorar

¿Por qué? _____

15. ¿Cómo califica el empaque de los productos?

() Excelente () Bueno () Deficiente () Debe mejorar

¿Por qué? _____

TANGIBLES

16. ¿Cómo califica la presentación de los vendedores?

() Excelente () Bueno () Deficiente () Debe mejorar

¿Por qué? _____

17. ¿Conoce la página web?

() Si () No

Si su respuesta fue "Si" continúe con la siguiente pregunta, si su respuesta fue "No" continúe con la pregunta no. 20

18. ¿Cómo califica la página web?

() Excelente () Bueno () Deficiente () Debe mejorar

¿Por qué? _____

19. ¿Qué cambios sugiere para mejorar la página web?

20. ¿Conoce el sitio web que Metta posee en Facebook?

() Si () No

Si su respuesta fue "Si" continúe con la siguiente pregunta, si su respuesta fue "No" continúe con la pregunta no. 23

21. ¿Cómo califica el sitio web que Metta posee en facebook?

() Excelente () Bueno () Deficiente () Debe mejorar

¿Por qué? _____

22. ¿Qué cambios sugiere para mejorar el sitio de facebook?

23. ¿Conoce los libros para pintar de Metta?

() Si () No

Si su respuesta fue "Si" continúe con la siguiente pregunta, si su respuesta fue "No" continúe con la pregunta no. 26

24. ¿Cómo califica los libros para pintar?

() Excelente () Bueno () Deficiente () Debe mejorar

¿Por qué? _____

25. ¿Qué cambios sugiere para mejorar los libros para pintar?

26. ¿Conoce los libros de cuentos?

() Si () No

Si su respuesta fue "Si" continúe con la siguiente pregunta, si su respuesta fue "No" continúe con la pregunta no. 29

27. ¿Cómo califica los libros de cuentos?

() Excelente () Bueno () Deficiente () Debe mejorar

¿Por qué? _____

28. ¿Qué cambios sugiere para mejorar los libros de cuentos?

29. Indique los tres productos que más vende:

30. ¿Qué productos le gustaría que Metta le suministrara?

() Juegos para adolescentes () Rompecabezas de más piezas

() Otros _____

31. ¿Cómo se enteró de la marca "Metta"?

32. ¿Le gustaría que juegos Metta invirtiera en publicidad?

() Si () No ¿Por qué? _____

33. ¿Qué tipo de publicidad?

34. ¿Recomendaría los productos de la empresa Metta?

Si No ¿Porqué? _____

35. ¿Qué le gustaría que mejoraran en los productos y servicio que brinda Metta?

36. ¿Conoce otra marca que tenga productos similares a los de "juegos Metta"?

Si No

37. ¿Qué le gustó de esos productos?
