

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



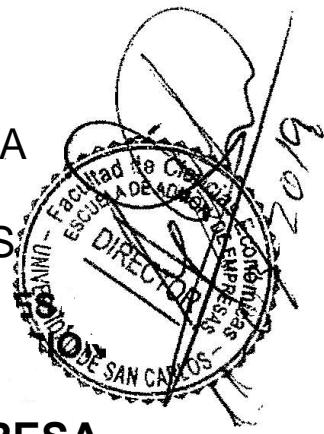
**“CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA  
DE SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL DE COLOCACIÓN  
E IMPULSO, PARA MEDIR EL IMPACTO DEL PLAN  
ESTRATÉGICO”**

**ADOLFO RAMIRO CONTRERAS YUMÁN**

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**GUATEMALA, MARZO DE 2019**

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



**“CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA  
DE SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL DE COLOCACIÓN  
E IMPULSO, PARA MEDIR EL IMPACTO DEL PLAN  
ESTRATÉGICO”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**ADOLFO RAMIRO CONTRERAS YUMÁN**

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADO**

GUATEMALA, ENERO DE 2019

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

<b>DECANO:</b>	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>VOCAL I:</b>	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
<b>VOCAL II:</b>	MSc. Byron Giovani Mejía Victorio
<b>VOCAL III:</b>	Vacante
<b>VOCAL IV:</b>	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
<b>VOCAL V:</b>	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS**  
**PRÁCTICAS BÁSICAS**

<b>Área Matemática-Estadística</b>	Lic. Luis Manuel Vásquez Vides
<b>Área Administración-Finanzas</b>	Licda. Elisa Rojas Barahona
<b>Área Mercadotecnia-Operaciones</b>	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>PRESIDENTE:</b>	Licda. Nancye Dorothy Brown Méndez
<b>SECRETARIA:</b>	Licda. Laura Aydée Lainfiesta Escobar
<b>EXAMINADOR:</b>	Lic. Alvaro David Reyes Hernández

Guatemala, 17 de octubre de 2018

Licenciado  
Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

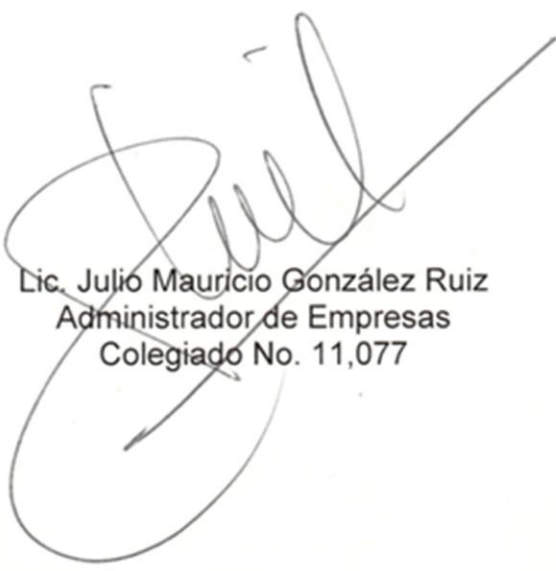
Señor Decano:

De conformidad al nombramiento emitido por ese Decanato, de fecha veinticuatro de enero del año dos mil dieciocho, le informo que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado **"CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA DE SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL DE COLOCACIÓN E IMPULSO, PARA MEDIR EL IMPACTO DEL PLAN ESTRATÉGICO"**, elaborado por el estudiante Adolfo Ramiro Contreras Yumán, con carné 200711816.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un aporte valioso para la facultad.

Con base en lo anterior emito dictamen favorable a efecto que se realicen los trámites correspondientes, previo a obtener el título de Administrador de Empresas en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



Lic. Julio Mauricio González Ruiz  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 11,077

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS  
Edificio "s-8"  
Ciudad Universitaria, Zona 12  
Guatemala, Centroamérica

J.D-TG. No. 0173-2019  
Guatemala, 04 Febrero de 2019

Estudiante  
ADOLFO RAMIRO CONTRERAS YUMÁN  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos le transcribo el Punto Sexto, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 01-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 24 de enero de 2019, que en su parte conducente dice:

**"SEXTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

6.1 Graduaciones

6.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Direcciones de Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, de Administración de Empresas y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1°. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2°. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Administración de Empresas

...	ADOLFO RAMIRO CONTRERAS YUMÁN	200711816	"CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA DE SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL DE COLOCACIÓN E IMPULSO, PARA MEDIR EL IMPACTO DEL PLAN ESTRATÉGICO
-----	-------------------------------	-----------	---

3o. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación".

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



m.ch

## **ACTO QUE DEDICO**

### **A DIOS:**

Por haberme brindado la vida y así poder experimentar momentos buenos y malos en mí andar. Por darme las herramientas terrenales, fuerza, sentimientos y entendimiento para comprender este mundo y a su gente, gracias por darme la oportunidad de ser feliz.

### **A MIS PADRES:**

Adolfo Contreras y Milsa Yumán, agradezco cada una de sus enseñanzas, reprendas y apoyos, por la provisión material y espiritual estoy muy agradecido, me condujeron por un muy buen camino, lo reconozco, pero ahora me corresponde encontrar el mejor para ustedes y mi familia. Lo lograré.

### **A MI ESPOSA:**

Nora del Cid, lo conseguí. Te amaré eternamente, gracias por acompañarme en esta vida, me enseñaste y apoyaste mucho, además de regalarme dos preciosas hijas, pero esto no queda acá, sigamos adelante con determinación y verás que te daré esa felicidad tan anhelada. Te amo.

### **A MIS HERMANOS:**

Juan, Kevin y Glenda, reconozco que, aunque nuestros caminos son distintos, me enorgullecen, sigan adelante verán que sus sueños y metas se pueden hacer realidad, espero que cada uno lo consiga y si de mí parte está el poder apoyarles, cuenten conmigo. Los admiro.

**A MIS PRIMOS:**

Jóvenes, muchas gracias por haber hecho de mí infancia y vida la mejor, nos divertimos mucho, les deseo éxitos en todo.

**A LOS LICENCIADOS:**

Me gustaría agradecer a Edgar Polanco, Elisa Rojas, Laura Lainfiesta, Marcela Polanco, Aracely Pacheco, Mauricio González y Francis Chacón, considero que, cada uno de ellos dejó en mí, no solo un valioso aporte académico sino una marca especial, me apoyaron y a la vez fortalecieron. Les estoy muy agradecido y les guardo mucho cariño.

**A LA USAC:**

Por haberme enseñado tanto, sin duda la mejor universidad del país. Orgullosamente San Carlita.

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Empresa	1
1.1.1 Empresas de subcontratación	1
1.2 Administración	2
1.2.1 Proceso administrativo	2
1.2.1.1 Planeación	3
i. Planeación estratégica	4
A. Importancia de la planeación estratégica	4
B. Elementos de la planeación estratégica	5
▪ Propósito	6
▪ Misión	6
➤ Visión	6
➤ Valores	7
▪ Objetivos	7
▪ Estrategias	8
C. Diagnóstico estratégico interno para fortalezas y debilidades	8
D. Diagnóstico estratégico externo para oportunidades y amenazas	10



<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
▪ Entorno contextual o macroentorno	10
▪ Análisis PESTEL	11
▪ Entorno de las relaciones o microentorno	13
1.2.1.2 Organización	14
1.2.1.3 Integración	14
1.2.1.4 Dirección	15
1.2.1.5 Control	15
1.3 Cuadro de mando integral	16
1.3.1 Necesidad de un cuadro de mando integral	17
1.3.2 Diseño del cuadro de mando integral	18
1.3.3 Mapa estratégico (metodología de Kaplan y Norton; perspectiva financiera, del cliente, proceso interno, formación y crecimiento)	18
1.3.4 Relación causa y efecto	21
1.3.5 Indicadores del cuadro de mando integral	21
1.3.6 Perspectiva financiera	21
1.3.7 Perspectiva del cliente	22
1.3.8 Perspectiva del proceso interno	23
1.3.9 Perspectiva de formación y crecimiento	25
1.3.10 Vinculación de los indicadores con su estrategia	26
1.3.11 Estructura y estrategia	27

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
1.3.12 Elaboración del cuadro de mando integral	27
1.3.13 Consecución de las alineaciones	28
1.3.14 Metas, asignación de recursos, iniciativas y presupuestos	28
1.3.15 Implantación de un programa de gestión de cuadro de mando integral	29
1.3.16 Ponderación de indicadores	29
1.3.17 Tablero de ejecución	30
1.3.18 Cadencia de reuniones	30
1.3.19 Beneficios del cuadro de mando integral	31

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO PARA UNA EMPRESA DE SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL DE COLOCACIÓN E IMPULSO, PARA MEDIR EL IMPACTO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

2.1 Metodología de la investigación	32
2.1.1 Métodos	33
2.1.2 Técnicas	33
2.1.3 Instrumentos	34
2.1.4 Prueba piloto	35
2.2 Historia de la empresa	35
2.2.1 Estructura organizacional funcional	37

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
2.2.2 Servicios	40
2.2.3 Organigrama	41
2.2.4 Filosofía organizacional	43
2.2.4.1 Misión	43
2.2.4.2 Visión	43
2.2.4.3 Valores	44
2.2.4.4 Objetivos	45
2.2.4.5 Estrategias	45
2.3 Análisis de la situación actual de la empresa de subcontratación	46
2.3.1 Evaluación de factores internos y externos	46
2.3.1.1 Entorno contextual o macroentorno	46
a. Análisis demográfico	46
b. Análisis económico	47
c. Análisis político	50
d. Análisis legal	51
e. Análisis tecnológico	52
f. Análisis sociocultural	54
g. Poder de negociación de proveedores	56
h. Poder de negociación de compradores	56

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
i. Amenaza de competidores entrantes	56
j. Amenaza de servicios sustitutos	58
k. Rivalidad entre los competidores	58
2.3.1.2 Análisis de las relaciones o microentorno	59
a. Recurso humano	82
b. Recurso tecnológico	83
c. Insumos	84
2.4 Análisis de resultados	84

### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA DE SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL DE COLOCACIÓN E IMPULSO, PARA MEDIR EL IMPACTO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

3.1 Estructura de la propuesta	93
3.2 Justificación de la propuesta	94
3.3 Alcance	95
3.4 Objetivo de la propuesta	95
3.4.1 Objetivos específicos	95
3.5 Propuesta de cuadro de mando integral para la empresa	96
3.5.1 Filosofía empresarial	96
3.5.1.1 Misión	96

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
➤ Visión	97
➤ Valores	97
3.5.1.2 Objetivos	98
3.5.1.3 Propuesta de estructura organizacional	98
3.5.2 Nuevas estrategias para la empresa	101
3.5.2.1 Estrategia de diferenciación de servicios	101
3.5.2.2 Estrategia de enfoque en el mercado	101
3.5.3 Desarrollo del cuadro de mando integral para la unidad de investigación	101
3.5.3.1 Elaboración del mapa estratégico	102
a) Perspectiva financiera	105
b) Perspectiva del cliente	108
c) Perspectiva de proceso interno	112
d) Perspectiva de formación y crecimiento	115
3.5.3.2 Integración del cuadro de mando integral para la empresa de colocación e impulso	119
3.5.4 Gestión de los indicadores y medidas de predicción	122
3.5.5 Tablero de ejecución como instrumento de control	123
3.5.6 Establecer una cadencia de reuniones	124
3.6 Plan de acción para implementar la propuesta	125
CONCLUSIONES	129

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
RECOMENDACIONES	130
BIBLIOGRAFÍA	131

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Aspectos del diagnóstico estratégico interno para fortalezas y debilidades	9
2.	Variables de la investigación para la empresa de subcontratación de personal (A)	89
3.	Variables de la investigación para la empresa de subcontratación de personal (B)	90
4.	Metas de la perspectiva financiera de la empresa de colocación e impulso	107
5.	Indicadores de la perspectiva financiera de la empresa de colocación e impulso	108
6.	Metas de la perspectiva del cliente de la empresa de colocación e impulso	110
7.	Indicadores de la perspectiva del cliente de la empresa de colocación e impulso	111
8.	Metas de la perspectiva del proceso interno de la empresa de colocación e impulso	114
9.	Indicadores de la perspectiva del proceso interno de la empresa de colocación e impulso	115
10.	Metas de la perspectiva de formación y crecimiento de la empresa de colocación e impulso	117
11.	Indicadores de la perspectiva de formación y crecimiento de la empresa de colocación e impulso	118
12.	Cuadro de mando integral para una empresa de subcontratación de personal de colocación e impulso (A)	120
13.	Cuadro de mando integral para una empresa de subcontratación de personal de colocación e impulso (B)	121
14.	Clasificación de medidas de predicción	122

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
15.	Plan de acción y presupuesto de la propuesta de cuadro de mando integral del capítulo III (A)	127
16.	Plan de acción y presupuesto de la propuesta de cuadro de mando integral del capítulo III (B)	128



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Salario mínimo no agrícola diario período 2012-2018	48
2.	Tasa de desempleo abierto en Guatemala período 2002-2014	50
3.	Flujos de inversión extranjera directa de Guatemala 2012-2018	57
4.	Elaboración de planes a largo plazo (de 3 a 5 años)	61
5.	Comunicación entre departamentos de la empresa	62
6.	Alineación de los objetivos con la visión	63
7.	Toma de decisiones con base a fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades	64
8.	Las estrategias de la empresa impactan favorablemente al giro del negocio	65
9.	Relación entre los objetivos financieros con las estrategias planificadas	67
10.	La empresa, le solicita realizar reportes de medición, que retroalimenten a los objetivos financieros	68
11.	Las políticas dirigidas a los clientes, satisfacen las necesidades de estos	70
12.	La empresa, le solicita realizar reportes de medición, que retroalimenten a los objetivos dirigidos al cliente	71
13.	Los procesos internos de la empresa son los adecuados para cumplir los objetivos organizacionales	72
14.	La empresa, le solicita realizar reportes de medición, que retroalimenten a los objetivos dirigidos a los procesos internos	74
15.	Sistemas de comunicación que utiliza la empresa	76

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
16.	Opinión sobre los procesos de reclutamiento y selección	77
17.	La empresa cuenta con programas de capacitación	78
18.	La empresa le solicita realizar reportes de medición, que retroalimenten los objetivos de formación y crecimiento del personal	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Título</b>	<b>Página</b>
1.	Proceso administrativo	3
2.	Elementos de la planeación estratégica	5
3.	Indicadores del entorno contextual o macroentorno	12
4.	Modelo de las 5 fuerzas de la competencia de Porter	13
5.	Cuadro de mando integral	17
6.	Mapa estratégico	20
7.	Perspectiva financiera	22
8.	Perspectiva del cliente	23
9.	Perspectiva del proceso interno	24
10.	Perspectiva de formación y crecimiento	26
11.	Organigrama general de la unidad objeto de investigación	42
12.	Organigrama general propuesto unidad objeto de investigación	100
13.	Mapa estratégico para una empresa de subcontratación de personal de colocación e impulso	104
14.	Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera	105
15.	Objetivos estratégicos de la perspectiva del cliente	109
16.	Objetivos estratégicos de la perspectiva del proceso interno	112
17.	Objetivos estratégicos de la perspectiva de formación y crecimiento	116
18.	Tablero de ejecución como instrumento de control	123

## INTRODUCCIÓN

Para la elaboración de una herramienta de control, que apoye a la medición del impacto del plan estratégico de una empresa de subcontratación de personal de colocación e impulso, con más de 12 años de experiencia en el mercado de servicios tercerizados, se analizan los factores necesarios, que sirven de punto de partida para la realización de un diagnóstico integral.

La falta de un enlace entre la estrategia y operaciones, repercute de manera negativa en el logro de los objetivos organizacionales, más en las empresas de servicios, al ser un sector en crecimiento, la competencia debe ser mitigada por factores de diferenciación, estas deben buscar ventajas competitivas que apoyen el liderazgo en el mercado.

El presente informe consta de tres capítulos, los cuales se describen a continuación, el capítulo I, está integrado por el marco teórico, se describen los fundamentos teóricos que dan sustento a la investigación, tales como empresa, empresas de subcontratación, administración, proceso administrativo, planeación y planeación estratégica, organización, integración, dirección, control, cuadro de mando integral y sus aspectos más relevantes. Estos brindan una base teórica para el análisis y comprensión del presente trabajo de tesis.

En el capítulo II, se realiza un diagnóstico de la situación actual de la unidad objeto de investigación, con información primaria y secundaria, se consideran aspectos del macroentorno y microentorno intrínsecos a la organización, a través de instrumentos como la encuesta, entrevistas, observación directa, investigación documental y análisis PEST, los cuales, lograron la determinación de las variables con mayor incidencia.

Posterior, se estructuró el capítulo III, que es la propuesta del cuadro de mando integral, incluye justificación, alcance, objetivo general y específicos, nuevas estrategias, mapa estratégico, desarrollo de cada perspectiva con sus objetivos estratégicos, iniciativas clave, metas, responsables, indicadores y medidas predictivas, así se consolida un cuadro de mando integral específico y un plan de acción con presupuesto para la implementación en la empresa.

Por último, se presentan las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y e-  
grafía que sirvieron de sustento para el presente trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

A continuación, se describe la fundamentación teórica que sirve de base para la presente investigación:

#### **1.1 Empresa**

“Unidad económico-social en la cual se coordinan los recursos materiales, técnicos y humanos, que mediante una administración adecuada se canalizan hacia la obtención de los objetivos para la cual fue creada.” (2:14)

Las empresas son unidades que, involucran personas, egresos e ingresos económicos, bienes de consumo, inmuebles y más. Al aplicar una administración eficiente y eficaz, éstas deberán generar ganancias y así cumplir sus metas. Los tipos de empresas se dividen en tres: comerciales, industriales y de servicios, la presente investigación se gestionará en una empresa de servicios.

##### **1.1.1 Empresas de subcontratación**

“La producción y las operaciones se contratan con proveedores externos que tienen experiencia en áreas específicas; el objetivo puede ser reducir costos al ahorrar en prestaciones al personal, contratar menos trabajadores o reasignar a los empleados a otras actividades más importantes.” (7:561)

Para lograr eficiencia, las empresas implementan el uso de servicios tercerizados, para algunas áreas, lo cual es una ventaja competitiva, al considerar la especialización de las entidades que proveen estos servicios.

La unidad objeto de estudio, brinda el servicio de subcontratación de personal a otras empresas, específicamente en el área de mercadotecnia (impulso de marcas) y operaciones (colocación de productos).

## **1.2 Administración**

“Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz.” (7:4)

Sucesión de pasos sistemáticos y organizados, donde interactúan recursos humanos, financieros, tecnológicos, físicos e intelectuales, para el cumplimiento de metas propuestas. Se evaluará la administración dentro de la empresa, con un enfoque estratégico y así medir el impacto de su planeación estratégica.

### **1.2.1 Proceso administrativo**

“Es aquel que planea, organiza, integra, dirige y controla las actividades de la organización y que emplea los demás recursos organizacionales con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.” (7:21)

La estructura administrativa, que se debe aplicar para la consecución de los objetivos organizacionales, se conforma de cinco fases: planeación, organización, integración, dirección y control.

La utilización y ejecución correctas de las fases del proceso administrativo, determinará el rumbo de cualquier empresa. Proviene de estudios históricos, los cuales han demostrado la efectividad de este conocimiento. Ver figura 1.

**Figura 1**

**Proceso administrativo**



Fuente: elaboración propia, con base en Benavides P., Raymundo J. "Administración". 2014.

**1.2.1.1 Planeación**

“La base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.” (7:108)

Primera fase del proceso administrativo, requiere la determinación del plan estratégico, se deberán elegir los planes que mejor se ajusten al giro del negocio.



Los elementos de la planeación son: objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos, los cuales deben ser elaborados minuciosamente, al considerar su importancia para el desarrollo de la entidad.

#### i. Planeación estratégica

“Es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra.” (3:24)

Forma parte de la planeación. Brinda la estructura adecuada para la inserción de las estrategias dentro de la empresa. La medición del plan estratégico, de la unidad objeto de investigación, será el foco de estudio, con base a la metodología del cuadro de mando integral y así apoyar a la entidad para cumplir sus objetivos.

Las empresas de subcontratación deben considerar la aplicación de la planeación estratégica, como factor clave para la diferenciación de los servicios, sirve como enlace entre los fundamentos filosóficos y las operaciones del personal tercerizado.

#### A. Importancia de la planeación estratégica

“La importancia y las ventajas que tiene el hacer una planeación estratégica en las organizaciones que les ayude a mejorar su competitividad, así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.” (22:1)

La planeación estratégica es importante, brinda las bases para la formación de la cultura organizacional, conforme a una misión, visión, valores, objetivos y

estrategias, para la toma de decisiones. Aportará una guía en todos los niveles de la empresa.

En este punto se estructura la filosofía empresarial, de utilidad para dirigir las actividades de la empresa, el uso correcto de estos conceptos, apoyará el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### B. Elementos de la planeación estratégica

Son declaraciones racionales, que cumplen la función de motivar a los colaboradores de la empresa, principalmente son seis: propósito, misión, visión, valores, objetivos y estrategias. Ver figura 2.

**Figura 2**

#### **Elementos de la planeación estratégica**



Fuente: elaboración propia, con base en Benavides P., Raymundo J. "Administración". 2014.

- Propósito

“La definición de los propósitos de una empresa queda integrada a la conceptualización que tiene la sociedad al respecto de todo el sector industrial en el que la empresa opera. A partir de esto, el empresario esta consciente de las relaciones con su ambiente y de las implicaciones y responsabilidad que está tomando al decidirse a participar en la oferta de satisfactores para esa sociedad.” (2:68)

Para la formulación del propósito, las personas a cargo deben considerar los beneficios requeridos e incluir a sus accionistas, sociedad, clientes y colaboradores. Al aclarar su razón de ser, se estructura un marco conceptual para la definición de metas y forma de operar de la empresa.

- 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.” (2:69)

Guiará los esfuerzos de los colaboradores, es lo suficiente retadora, para promover la sinergia en el grupo, se debe procurar que, esta no incluya elementos específicos. La misión de una empresa debe inspirar al personal, para el logro de los objetivos organizacionales.

- Visión

“A través de este proceso, los individuos o grupos desarrollan para sí mismos o sus organizaciones una visión o sueño de la condición futura, el cual es suficientemente claro y poderoso como para suscitar y mantener las acciones necesarias a fin de que se haga realidad.” (5:46)

Es una declaración que prospecta la situación deseada por la empresa, con la adecuada estructura y de manera general, detalla los anhelos de los propietarios a largo plazo.

Será determinante para la estructuración de cuadro de mando integral, para la medición del plan estratégico, como primera métrica general en el desarrollo de la propuesta de solución.

➤ Valores

“Son aspectos importantes para formular la estrategia; establecer un clima organizacional y determinar la dirección de la compañía.” (7:133)

Conjunto de conceptos y definiciones morales aceptados socialmente, elegidos por la organización, cumplen el propósito de servir como guías de actuación en los colaboradores, para el correcto funcionamiento de las operaciones.

Son herramientas importantes en la vida de las personas, dependen del grado de aceptación y aplicación en la empresa, aumentan la productividad y fortalecen el clima de los empleados.

▪ Objetivos

“Es una meta por alcanzar, un deseo o una expectativa que se pretende hacer realidad en un periodo determinado. Cuando se alcanza un objetivo, debe ser sustituido por otro objetivo mayor, menor o diferente en cuanto el periodo que se espera sea conseguido: días, semanas, meses, años o décadas. Se constituye continuamente a lo largo del tiempo. En función al tiempo que tome, el objetivo se puede llamar meta, blanco, target, propósito o programa. La importancia de los objetivos está relacionada con los mensajes internos y externos que envían hacia el interior o el exterior de la organización.” (3:201)

Son declaraciones medibles y cuantificables, en ellas, se analiza el estado actual y el deseado, entre varias alternativas, se deben meditar las mejores opciones, para la compañía, aunque a veces el proceso es arbitrario, se recomienda un profundo análisis, para la elección de los objetivos. Forman parte de la planeación estratégica, motivan a los colaboradores, para cumplirlos y así apoyar a la organización.

- Estrategias

“Determinan las ventajas competitivas a largo plazo y, para bien o para mal, las decisiones estratégicas tienen importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una organización.” (4:6)

Deben ser las mejores rutas de acción a seguir, al considerar que su temporalidad es larga, los encargados de elegir las estrategias deben reflexionar su impacto, desde diferentes puntos de vista, porque estas darán forma a la empresa. Para la determinación de las mejores estrategias, se recomienda un análisis de macroentorno, microentorno y factores internos de la empresa.

### C. Diagnóstico estratégico interno para fortalezas y debilidades

“El diagnóstico estratégico de la organización, también llamado análisis organizacional o auditoría interna, es una evaluación de la competitividad de sus principales áreas de potencialidad, de los puntos fuertes que debe explotar con más intensidad, y de sus debilidades, o los puntos flacos que debe corregir o mejorar.” (3:105)

Este análisis se enfoca en detectar con detenimiento los factores internos de la empresa; sus fortalezas y debilidades, de una manera sistemática y metódica. Según la metodología planteada, se deberán evaluar los aspectos de recursos organizacionales, arquitectura organizacional, competencias esenciales de la organización y cadenas de valor y sistemas de valor. Ver cuadro 1.

## Cuadro 1

### Aspectos del diagnóstico estratégico interno para fortalezas y debilidades

<b>Recursos organizacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Recursos tangibles</li><li>✓ Recursos intangibles</li><li>✓ Recursos subcontratados</li></ul>
<b>Arquitectura organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Arquitectura básica</li><li>✓ Mecanismos de operación</li><li>✓ Mecanismos de decisión</li></ul>
<b>Competencias esenciales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Estrategia</li><li>✓ Estructura</li><li>✓ Estilo</li><li>✓ Sistemas</li><li>✓ Equipos</li><li>✓ Habilidades</li><li>✓ Valores compartidos</li></ul>
<b>Cadenas de valor y sistemas de valor</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Suministros de servicios y materiales</li><li>✓ Desarrollo tecnológico</li><li>✓ Administración del recurso humano</li><li>✓ Infraestructura de la organización</li><li>✓ Logística interna</li><li>✓ Operaciones</li><li>✓ Logística externa</li><li>✓ Marketing y ventas</li><li>✓ Servicios</li></ul>

Fuente: elaboración propia, con base en Chiavenato, Idalberto. "Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones". 2011.

#### D. Diagnóstico estratégico externo para oportunidades y amenazas

“También llamado análisis de entorno o auditoría de la posición, es lo que le permite hacer el mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella. Para tal efecto debe obtener información acerca del contexto de los negocios, buscar las posibles amenazas y oportunidades, y encontrar la mejor manera de evitar o enfrentar esas situaciones.” (3:86)

Este diagnóstico incluye oportunidades y amenazas, reales y futuras, del entorno externo, el cual puede estar controlado o no, toma información gubernamental y de la empresa para consolidar los resultados que tienen injerencia para el desarrollo de la estrategia empresarial. Esta metodología se aplicará para la presente investigación, se divide en dos entornos: contextual o macroentorno y de relaciones o microentorno.

- Entorno contextual o macroentorno

“Una organización debe conocer su entorno para tener éxito. El diagnóstico externo, también llamado análisis del entorno o auditoría de la posición, es lo que le permite hacer el mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella. Para tal efecto debe obtener información acerca del contexto de los negocios, buscar las posibles amenazas y oportunidades, y encontrar la mejor manera de evitar o afrontar esas situaciones.” (3:86)

El sector de servicios debe considerar aspectos coyunturales del país, estos indudablemente afectarán el desarrollo de las operaciones, tendrán que considerar los múltiples factores externos y futuros, que pueden incidir en las empresas de subcontratación de servicios y adoptar una postura preventiva ante escenarios críticos.

La empresa objeto de investigación no queda exenta de este tipo de análisis externo, como parte de un diagnóstico integral, se deben utilizar los mejores métodos de análisis como lo es PESTEL, el cual se describe a continuación:

- Análisis PESTEL

“Es una herramienta que se utiliza para realizar el análisis del macro-entorno de una empresa, departamento, persona o proyecto, y que consiste en estudiar aquellas variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que afectan al objeto de estudio desde su entorno más lejano. En el acrónimo PESTEL cada letra de esta herramienta coincide con cada una de las variables descritas anteriormente: P de Políticas, E de Económicas, S de sociales, T de Tecnológicas, E de Ecológicas y L de Legales”. (16:1)

Es un diagnóstico completo de los factores externos para la planeación estratégica, analiza las variables del macroentorno u oportunidades y amenazas, se compone de seis categorías y cada una contiene sus respectivos subfactores; incluye, entorno demográfico, económico, político/legal, recursos naturales, tecnológico y sociocultural. Ver figura 3.



Figura 3

Indicadores del entorno contextual o macroentorno



Fuente: elaboración propia, con base en Chiavenato, Idalberto "Planeación Estratégica fundamentos y aplicaciones". 2011.

- Entorno de las relaciones o microentorno

“El diagnóstico estratégico externo también debe trazar un mapa del ámbito de las relaciones de la organización, el más próximo e inmediato a cada organización y con el cual tiene una interacción intensa. Es el segmento del entorno donde la organización obtiene sus insumos y coloca sus productos y servicios, y donde se enfrenta a otras organizaciones competidoras y entidades reguladoras.” (3:96)

El entorno de las relaciones o microentorno incluye la amenaza de nuevas organizaciones, proveedores y su poder de la negociación, los compradores, productos sustitutos y grado de intensidad de la rivalidad entre competidores; esto genera el modelo de las competencias de Porter. Ver figura 4.

**Figura 4**

**Modelo de las 5 fuerzas de la competencia de Porter**



Fuente: elaboración propia, con base en Chiavenato, Idalberto “Planeación Estratégica fundamentos y aplicaciones”. 2011.

### **1.2.1.2 Organización**

“Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.” (9:267)

Segunda fase del proceso administrativo, contempla los recursos humanos, técnicos, tecnológicos, económicos y materiales de la empresa, para su ordenamiento, potencialización y cumplimiento de los objetivos.

Brinda orden a las relaciones humanas, por medio de organigramas, jerarquías, manuales administrativos, perfiles de puestos y funciones, ayuda a estandarizar y hacer eficientes las gestiones de la empresa.

### **1.2.1.3 Integración**

“Todo organismo social, cualquiera que sea su magnitud, para poder operar con eficacia, requiere recursos de carácter humano, material, tecnológico y financiero, los cuales, si no se integran, conservan y desarrollan de forma correcta, limitarán fuertemente la obtención de los resultados de máxima eficacia que se esperan alcanzar” (2:153)

En esta tercera etapa, debe realizarse un análisis de las necesidades de la empresa, los recursos que van a apoyar el desarrollo de los procesos, al considerar el personal a contratar, muebles e inmuebles, accesorios de cómputo y presupuestos asignados, esto servirá para la correcta ejecución de los planes. Se deben integrar los recursos que utilizará la organización, es importante su correcta determinación, para evitar desperdicios o incurrir en costos innecesarios.

#### **1.2.1.4 Dirección**

“Constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. Significa emitir instrucciones, asignaciones u órdenes y guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse de que sigan las instrucciones; más que eso, dirigir es construir una fuerza de trabajo efectiva, motivar a cada empleado para que, de esta forma, trabajen con voluntad y entusiasmo para lograr los objetivos de la compañía.” (2:183)

La dirección ayuda a la ejecución de las metas trazadas por la empresa, es la forma como el administrador desarrolla en el grupo el liderazgo, comunicación, motivación y supervisión, con el fin de que los colaboradores realicen las actividades de manera proactiva y voluntaria. El líder de un grupo de trabajo o social, debe tener capacidades técnicas y estratégicas, para llevar a cabo una función de dirección eficiente.

#### **1.2.1.5 Control**

“El instrumento apropiado para alcanzar la mejora continua de las operaciones, ya que su esencia es verificar si las actividades de la empresa están o no alcanzando los resultados esperados, comprobar que se siga el proceso hacia los objetivos organizacionales, restablecer el curso si éstos cambian, identificar las afectaciones del ambiente a los planes por su alta variabilidad y para adaptarse a las condiciones variantes y, en su caso, corregir las desviaciones.” (2:269)

El control, es la quinta fase del proceso administrativo, es importante porque brinda los estándares mínimos y máximos que las actividades administrativas deben tener y cumplir, con la finalidad de promover una mejora continua.

Se debe hacer un análisis relacionado con los planes que la empresa determinó, elegir las actividades clave para su medición y control, esto apoyará el cumplimiento de los objetivos.

### **1.3 Cuadro de mando integral**

“Complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización, y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento” (6:21)

Esta es una herramienta de control integral, el impacto que genera a las empresas que lo utilizan es proporcional a su planeación estratégica, deben formularse en conjunto para que los resultados sean óptimos. En el sector de servicios, puede aportar valiosas contribuciones, porque proporciona mediciones cuantitativas y cualitativas específicas de la organización.

El cuadro de mando integral, toma como base la parte financiera de la empresa, desarrolla objetivos e indicadores, por medio de la filosofía empresarial (específicamente visión y estrategias), considera el desarrollo de cuatro perspectivas: financiera, del cliente, proceso interno, formación y crecimiento.

La metodología del cuadro de mando integral, será la base para el desarrollo de la presente investigación, por medio de este se establecerá el impacto del plan estratégico en la organización. Ver figura 5.

**Figura 5**

**Cuadro de mando integral**



Fuente: elaboración propia, con base en Chiavenato, Idalberto "Planeación Estratégica fundamentos y aplicaciones". 2011.

**1.3.1 Necesidad de un cuadro de mando integral**

“Las mediciones son importantes: Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la

información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.” (6:34)

Las empresas deben implementar sistemas de medición de las actividades, esto impactará en el personal y las operaciones. Este control del plan estratégico, apoya la gestión integral para el cumplimiento de los objetivos.

Es necesaria la implementación de un cuadro de mando integral, muchas organizaciones carecen de esta herramienta de control, la importancia radica en implementar sistemas de medición generales y específicos, con base al plan estratégico.

### **1.3.2 Diseño del cuadro de mando integral**

“La construcción del primer Cuadro de Mando Integral de una organización puede conseguirse por medio de un proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos.” (6:305)

Para diseñar un cuadro de mando integral, el área encargada de esta tarea, debe establecer un proceso eficiente para obtener información de un diagnóstico y fuentes secundarias, con la finalidad de traducir la misión y estrategia a indicadores susceptibles de medición. Esta información será aplicada a la investigación y propuesta de solución, para la unidad de análisis.

### **1.3.3 Mapa estratégico (metodología de Kaplan y Norton; perspectiva financiera, del cliente, proceso interno, formación y crecimiento)**

“Son mapas que permiten ver los diferentes indicadores de BSC en una cadena causa-efecto que conecta los resultados deseados con sus respectivos motores.” (3:33)

Todas las organizaciones, poseen cuatro perspectivas claves, para poder desarrollarlas, se debe diagnosticar de una manera estratégica y a profundidad, esto debido a la correlación que debe existir entre variables actuales y el mapa estratégico, esta será la base para que las organizaciones de servicios puedan implementar la metodología.

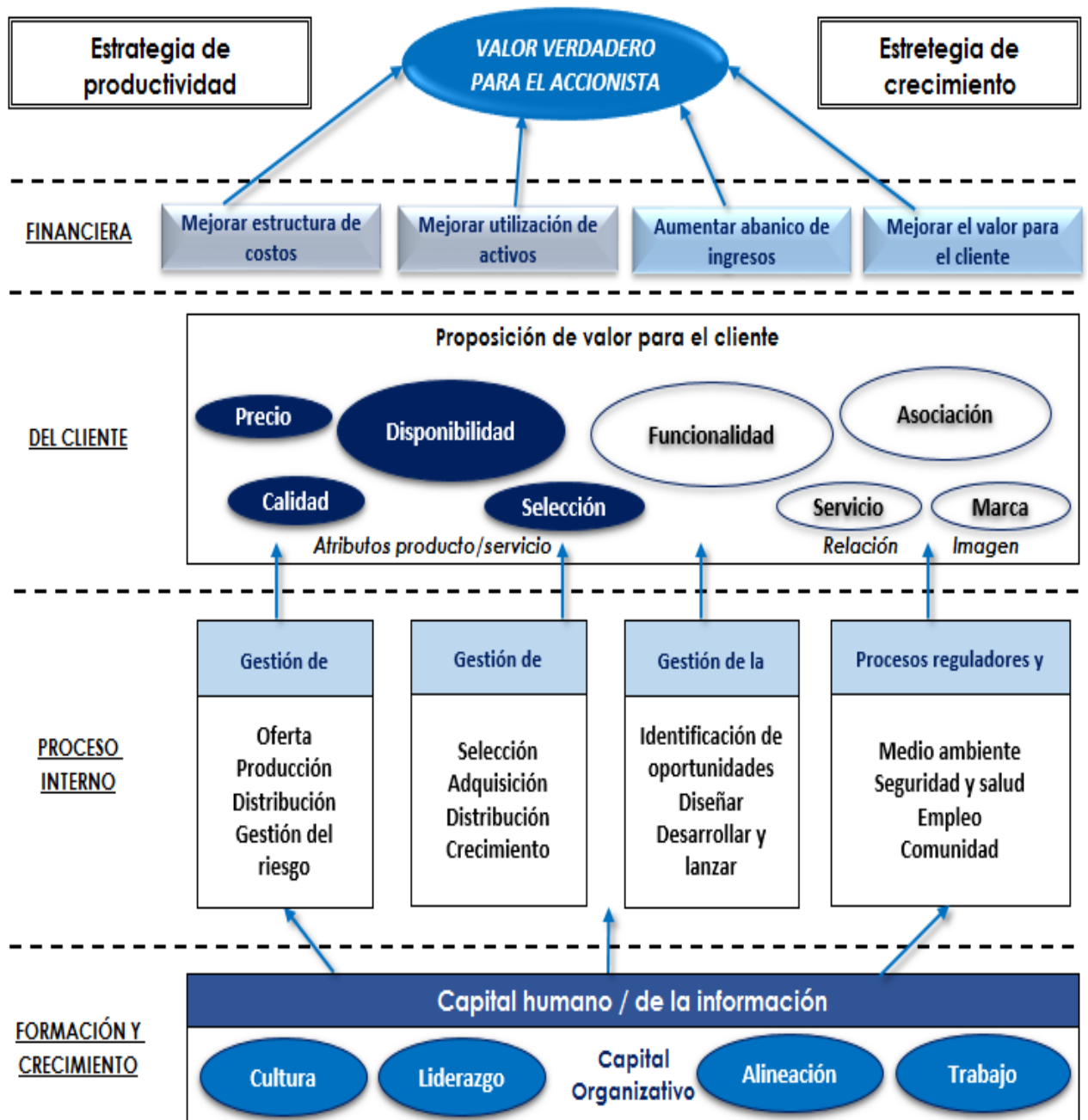
El mapa estratégico integra las cuatro perspectivas del BSC (balanced scorecard, en inglés o cuadro de mando integral, en español); es decir, financiera, del cliente, proceso interno, formación y crecimiento, para definir las mejores estrategias y utilizar la metodología causa-efecto para su correlación.

El mapa estratégico, forma parte del cuadro de mando integral, es una herramienta que ayuda a determinar las metas importantes que la organización deberá cumplir. Ver figura 6.



Figura 6

Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia, con base en editorial Altair, consultores "Cuadro de mando integral". 2005.

#### **1.3.4 Relación causa y efecto**

“Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces.” (6:163)

Técnica que ayuda a clasificar y ordenar las mejores estrategias para obtener el mayor beneficio, de manera racional. Se utilizará como eje principal esta técnica, en el desarrollo del diagnóstico de la presente investigación y principalmente en la estructuración del capítulo III.

#### **1.3.5 Indicadores del cuadro de mando integral**

“El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.” (6:38)

Los indicadores del cuadro de mando integral están contenidos en cuatro perspectivas, sirven de ordenamiento lógico para la estructuración de objetivos, con el método de causa-efecto se interrelacionan y se eligen los mejores para la organización. Estas perspectivas se desarrollan a continuación:

#### **1.3.6 Perspectiva financiera**

“Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.” (5:39)

Es la perspectiva primordial, con base a esta, se deberán desarrollar las anteriores, genera objetivos estratégicos, dirigidos a obtener mayor rentabilidad. Esta medición tiende a enfocarse en factores económicos, tales como rentabilidad, incremento en ventas, mayor flujo de efectivo, etc., debe tener controles estrictos para su correcta gestión. Ver figura 7.

Figura 7



Fuente: elaboración propia, con base en editorial Altair, consultores "Cuadro de mando integral". 2005.

### 1.3.7 Perspectiva del cliente

“En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados.” (6:39)

Para el desarrollo de los objetivos estratégicos dirigidos a la perspectiva del cliente, debe haber un análisis mercadológico, centrado en la segmentación de los clientes a los cuales irán dirigidos los productos o servicios que proporciona la empresa. Es importante que exista una coordinación entre las áreas

administrativas y de mercadotecnia para la definición de esta perspectiva. Ver figura 8.

Figura 8



Fuente: elaboración propia, con base en editorial Altair, consultores "Cuadro de mando integral". 2005.

### 1.3.8 Perspectiva del proceso interno

"En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: entregar las propuestas de que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas." (6:40)

En esta perspectiva se involucra el área de operaciones, considera que los procesos de la organización deben estar documentados y ser funcionales, para una mejora continua, esto ayudará en forma integral a las otras perspectivas; finanzas, cliente, formación y crecimiento.

La responsabilidad de esta perspectiva es grande, determina las acciones del personal y la empresa, por tal motivo, los objetivos estratégicos deben estar bien encaminados y procurar la búsqueda de la excelencia. Ver figura 9.

**Figura 9**

**Perspectiva del proceso interno**



Fuente: elaboración propia, con base en editorial Altair, consultores "Cuadro de mando integral". 2005.

### **1.3.9 Perspectiva de formación y crecimiento**

“La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.” (6:42)

Las empresas no pueden mejorar al realizar lo mismo, esta perspectiva de formación y crecimiento deberá contemplar la mejora continua en el personal, sistemas y procedimientos, es decir, capacitación en la empresa.

Se refiere a las acciones a mediano y largo plazo, que las unidades de recursos humanos y administración deben considerar, puesto que la capacitación y actualización del personal y tecnología debe ser constante, esto para ser competitivos en el mercado. Ver figura 10.

Figura 10

Perspectiva de formación y crecimiento



Fuente: elaboración propia, con base en editorial Altair, consultores "Cuadro de mando integral". 2005.

### 1.3.10 Vinculación de los indicadores con su estrategia

"Un Cuadro de Mando Integral con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros." (6:161)

El cuadro de mando integral es la herramienta que enlaza la estrategia de la empresa; misión, visión, valores, análisis de alternativas y objetivos, con indicadores medibles y cuantificables, algunos de naturaleza cualitativa. Esta será utilizada en la presente investigación, pues relacionará la estrategia con los indicadores planteados.

### **1.3.11 Estructura y estrategia**

“El Cuadro de Mando Integral ha de reflejar la estructura de la organización para la cual se ha formulado la estrategia.” (6:181)

Significa que el cuadro de mando integral, puede adaptarse no solo a entidades con ánimo de lucro, sino también a corporaciones, sociedades conjuntas, tercerización, empresas sin ánimo de lucro y públicas. Respecto a su estructura, así se deberán formular las estrategias.

En la presente investigación se define que la empresa, unidad de análisis, entra en la categoría de entidad con ánimo de lucro y prestación de servicios subcontractados de colocación e impulso de marcas. Para esta gestión, se necesitará el compromiso de los directivos y jefes de la unidad de análisis, para el diagnóstico y propuesta de solución.

### **1.3.12 Elaboración del cuadro de mando integral**

“El proyecto exige un arquitecto que pueda enmarcar y facilitar el proceso y recoger información importante sobre antecedentes para la construcción del cuadro de mando. Pero el cuadro de mando debería representar la sabiduría y las energías colectivas del equipo de alta dirección de la unidad de negocio. A menos que este equipo esté completamente comprometido en el proceso, no es probable que se dé un buen resultado.” (6:305)

Se debe tener una persona o equipo que lidere el proyecto, para recolectar la información, también la aceptación de los directivos, debe existir un fuerte compromiso del personal de la empresa. La elaboración del cuadro de mando integral, dependerá en gran medida del desarrollo que brinden sus participantes.



### **1.3.13 Consecución de las alineaciones**

“Las organizaciones que desean que cada uno de sus empleados contribuya a la implantación de la estrategia compartirán su estrategia y visión a largo plazo incorporada en el Cuadro de Mando Integral de la unidad de negocio con ellos, y los animará de forma activa a que sugieran medios a través de los cuales pueden alcanzar la visión y la estrategia.” (6:213)

La consecución de las alineaciones, se refiere al equilibrio que debe haber entre el personal de la empresa, sus estrategias y visión a largo plazo, estas tienen que ser proactivas e incitar al personal a una mejora continua y participación dentro de la entidad. Cuando se presente la propuesta de solución, la empresa deberá gestionar las acciones para su correcta utilización, apoyados por el personal administrativo y operativo.

### **1.3.14 Metas, asignación de recursos, iniciativas y presupuestos**

“Los directivos deberían utilizar sus Cuadros de Mando Integral para implantar una estrategia integrada y un proceso presupuestario. Los procesos organizativos, de equipo y del empleado individual (...), alinean los recursos humanos con la estrategia de la unidad de negocio. Pero esto no es suficiente. Los negocios también han de alinear sus recursos financieros y físicos con la estrategia. Los presupuestos de inversiones a largo plazo, las iniciativas estratégicas y los gastos discrecionales anuales deben ser dirigidos para conseguir unas metas ambiciosas para los objetivos y medidas del cuadro de mando del negocio.” (6:238)

Para gestionar un cuadro de mando integral, es menester establecer metas, recursos, asignaciones, iniciativas y presupuestos, debido a que la metodología es integral, se deben contemplar aspectos monetarios y físicos. La consideración de estos aspectos, será clave para el desarrollo de la propuesta de solución, que se brindará a la unidad de análisis.

### **1.3.15 Implantación de un programa de gestión de cuadro de mando integral**

“El cuadro de mando proporciona una nueva herramienta para que la alta dirección encause su organización en estrategias para el éxito a largo plazo, una tarea importante que hasta ahora ha sido difícil de conseguir. Al identificar los objetivos más importantes en los que una organización debe centrar su atención y recursos, el cuadro de mando proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza temas, información y toda una variedad de procesos vitales.” (6:284)

La implantación de un cuadro de mando integral, inicia en el entendido de que no solo son indicadores de medición, sino un proceso de gestión integral, el cual enlaza el plan estratégico con las operaciones de la empresa.

Para elaborar un cuadro de mando integral, se realiza un diagnóstico al plan estratégico de la empresa, su medición actual y así establecer una adecuada propuesta de solución.

### **1.3.16 Ponderación de indicadores**

“Los indicadores conducentes (lead measures) miden aquellas actividades que mejor se conectan con el objetivo verdaderamente importante. A estos debe aplicarle una cantidad desproporcionada de energía, ya que le permitirán apalancar su tiempo, esfuerzo y recursos. La idea es diseñar unos pocos indicadores diarios o semanales que, de alcanzarlos, le conducirán al logro del gran objetivo. Presentar indicadores conducentes tiene que ver con ayudar a que todos los empleados se sientan socios estratégicos entre sí, y propiciar un diálogo para determinar qué se puede hacer mejor o diferente con el fin de lograr los objetivos más importantes.” (21:1)

Los indicadores determinados para cada meta deben ser medidos por medio de una correcta ponderación en el logro de actividades, para considerar el grado de avance en las metas y realizar las correcciones adecuadas. Se deberá brindar el debido seguimiento para el cierre de brechas requerido.

### **1.3.17 Tablero de ejecución**

“La tercera disciplina es que todo el mundo conozca la puntuación a cada instante, de modo que puedan saber si están ganando o no. Esta es la disciplina del compromiso. Si los indicadores de resultados y estratégicos no se asientan en un cuadro de indicadores visual ni se actualizan con frecuencia, desaparecerán en el caos. Las personas se desvinculan cuando no conocen la puntuación.” (21:1)

El tablero de ejecución es una herramienta para que todo el personal de la organización conozca los resultados de sus contribuciones a las metas asignadas y el impacto que generan al plan estratégico, de una forma periódica y retadora.

### **1.3.18 Cadencia de reuniones**

“La responsabilidad creada en estas sesiones no es de tipo organizativo sino personal. No se trata de la responsabilidad que hay detrás de un resultado general sobre el que no tenemos mayor influencia, sino de una responsabilidad semanal que está dentro de nuestras posibilidades. Cuando los miembros del equipo se dan cuenta de que sus colegas están cumpliendo con sus responsabilidades, aprenden que las personas con las que trabajan son confiables. Y esto mejora con creces el desempeño.” (20:2)

Se trata de establecer reuniones frecuentes con el personal involucrado para mostrar los resultados, al crear conciencia de la contribución de cada uno de

ellos y se responsabiliza a los encargados para obtener compromisos y así cerrar las brechas existentes.

### **1.3.19 Beneficios del cuadro de mando integral**

Para el sector de servicios, esta herramienta aportará múltiples beneficios, pero dependerá en gran medida de la correcta aplicación de la metodología, puesto que, se deben considerar las diferentes variables que inciden en cada empresa y adaptarla a sus necesidades, esto para la obtención de los diversos aspectos dirigidos a la medición de los planes estratégicos.

La investigación aportará a la empresa, importante información de análisis, evaluación, medición y control de su planeación estratégica, además, con la metodología de cuadro de mando integral, se establecerán metas importantes por departamento, medidas predictivas que apoyarán su cumplimiento y una cultura de reuniones periódicas para la retroalimentación de cada colaborador.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO PARA UNA EMPRESA DE SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL DE COLOCACIÓN E IMPULSO, PARA MEDIR EL IMPACTO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

A continuación, se presenta el diagnóstico realizado a la unidad objeto de investigación, la cual provee servicios de colocación e impulso de productos y sus marcas en establecimientos comerciales. Sus principales clientes son otras empresas que requieren tercerizar funciones operativas y de promoción para mejorar sus procesos.

Se detectó la carencia de una herramienta de control para la medición del impacto del plan estratégico, lo cual, repercute negativamente en cuatro perspectivas claves de la organización; financiera, del cliente, proceso interno y formación y crecimiento, lo que se traduce en una equivocada orientación de los esfuerzos organizacionales para el cumplimiento de sus objetivos.

En el presente capítulo se pudo concluir, a través de observación directa, información documental proporcionada por la empresa, pruebas piloto, encuestas, entrevistas con el personal administrativo estratégico, información electrónica y de otras fuentes, que la empresa afronta dificultades en varios aspectos externos e internos. Por tal motivo se lleva a cabo la presente investigación y así lograr establecer la problemática actual, para la elaboración de la propuesta solución.

#### **2.1 Metodología de la investigación**

A continuación, se describe la metodología utilizada en la investigación:

### 2.1.1 Métodos

Para realizar el diagnóstico de la medición del plan estratégico en la empresa de subcontratación de personal, se utilizó el método científico, en las siguientes tres fases: en la fase indagadora, se realizaron varias visitas de campo a la empresa y establecimientos comerciales, en donde se llevan a cabo las funciones administrativas y operativas, la información se obtuvo de manera directa a los puestos claves estratégicos, se desarrollaron pruebas piloto, posterior se realizaron las encuestas y entrevistas.

La fase demostrativa, en donde se comprobó que las variables de microentorno y macroentorno corresponden a realidad de la empresa, inciden en diversos aspectos organizacionales, lo cual se plasma en la presente investigación. Y en la fase expositiva, se realiza el presente informe o diagnóstico, en el cual se exponen los resultados obtenidos durante el proceso de investigación.

### 2.1.2 Técnicas

- a. **Censo:** se realizó un censo de 25 a los puestos claves de la empresa y las 5 posiciones administrativas restantes, no se consideraron por ser de nivel bajo o estar vacantes (mensajero, piloto, conserje, ejecutivo de cuentas y desarrollador de negocios), para obtener información sobre la forma de medir el impacto del plan estratégico, a efecto de proponer alternativas de solución con base a la problemática actual.
- b. **Encuesta:** se utilizó una encuesta para el personal estratégico administrativo de la empresa, donde se abordaron temas como el conocimiento del plan estratégico y las cuatro perspectivas o aspectos preponderantes de la unidad objeto de investigación; financiera, del cliente, del proceso interno y formación y crecimiento.

- c. **Entrevista:** se realizó mediante citas programadas con los tres colaboradores estratégicos, el gerente general, administrativo y de recursos humanos, para obtener información respecto al plan, su medición, control y ejecución de la empresa de subcontratación.
- d. **Observación directa e investigación bibliográfica:** la cual se llevó a cabo en la empresa, mediante visitas que se realizaron para identificar las posibles causas de las deficiencias en el comportamiento y desempeño de la actividad empresarial, al verificar la información obtenida a través de la entrevista y cuestionario estructurado. Se utilizaron instrumentos bibliográficos, que sustentan con conceptos teóricos el proceso de la investigación.

### 2.1.3 Instrumentos

- a. **Guía de observación:** esta guía registró el comportamiento de los trabajadores que benefician o perjudican el desempeño de las actividades empresariales y su respectivo control.
- b. **Guía de entrevista:** instrumento que permitió guiar las entrevistas que se realizaron a los colaboradores del área administrativa gerencial, contiene las preguntas estructuradas para que aporten información valiosa desde su punto de vista y de forma natural.
- c. **Cuestionario estructurado:** se utilizó con los colaboradores del área administrativa, está conformado por una serie de preguntas organizadas y estructuradas, su finalidad, fue recabar información precisa y confiable, referente a la manera en que miden el impacto del plan estratégico, sus instrumentos y lineamientos técnicos.

#### **2.1.4 Prueba piloto**

Se desarrollaron pruebas piloto de las encuestas, con la finalidad de adaptar la herramienta a las verdaderas necesidades de la empresa. La primera consistió en una evaluación a cinco profesionales; un licenciado en administración de empresas, mercadotecnia y los otros tres con cierre de pensum en administración de empresas, los resultados fueron favorables, se realizaron varias modificaciones para hacerla comprensible.

La segunda prueba piloto se realizó a cinco colaboradores de la empresa, que ocupan puestos claves; gerente de gestión humana, gestor de punto de venta, ejecutivo de cuenta, desarrollador de negocio y asistente administrativa, en esta se pudieron afinar las preguntas, a tal punto que se obtuvo una división de cinco categorías: planeación estratégica, perspectiva financiera, del cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento, con cuarenta cuestionamientos dirigidos.

Lo anterior benefició la investigación, sobre todo para obtener información de primera mano y así determinar las problemáticas del microentorno de la unidad objeto de investigación.

#### **2.2 Historia de la empresa**

La empresa se dedica a la prestación de servicios en la colocación e impulso de marcas, tiene más de 12 años en el mercado, con más de 500 colaboradores entre personal administrativo y operativo, su función principal es brindar soporte a otras empresas en acciones específicas, que representarían un costo mayor, al no tener esta opción en la cadena de valor de sus marcas.

La sede está ubicada en la zona 10 de la ciudad de Guatemala, aquí se encuentra la mayor parte del personal administrativo, cuentan con un director general, asesorías financieras y comerciales y cuatro departamentos, los cuales se dividen en gestión humana, administrativo, comercial y operativo,



conformados por 28 personas, 3 de puestos técnicos; conserje, piloto y mensajero, los 25 restantes ostentan puestos medios tácticos y altos claves, en estos últimos se apoyó el muestreo del microentorno para la empresa.

La mayor parte del personal operativo, realiza funciones de campo, es decir, se encuentran asignados en diversos establecimientos comerciales de la capital y departamentos del país, realizando las funciones de colocación e impulso de las marcas asignadas por supervisores y jefes operativos, la realización y cumplimiento de estas tareas, brindan rentabilidad, aseguran socios estratégicos y mantienen la participación en el mercado.

Esto favorece a sus clientes, los cuales necesitan personal que realice tareas especializadas y con buena ejecución, lo cual, representaría un costo enorme, por tal motivo, muchas han detectado ventajas competitivas al buscar la tercerización, pues existen ahorros en los procesos de gestión humana y al ser considerados como un gasto, disminuyen el pago de impuestos y suman a las utilidades.

Tienen una buena posición en el mercado, aunque su cartera de clientes constantemente muestra rotación, su promedio mensual es de 23 empresas, debido a la competencia y factores internos. Por este motivo, decidieron crear en el presente año el departamento de comercialización, el cual pretende el aumento y retención de clientes, sin embargo, debe existir una alineación entre todos los mandos altos de la organización, si se quiere cumplir esa intención.

Después de las visitas de campo, encuestas y entrevistas, se pudieron detectar las siguientes deficiencias, poca inversión en proyectos, rotación y pérdida de clientes por demoras en la contratación de personal y problemas operativos, inconvenientes por políticas restrictivas y bajo desempeño del personal debido a pocas capacitaciones y mediciones.

Otro aspecto a mencionar, es la carencia de una herramienta de control alineada a la planeación estratégica que ayude a su medición y determinación de objetivos claves, con base a la visión de la empresa, para establecer su impacto y una cultura de mejora continua. Por tal motivo, la presente investigación es clave para la estructuración de un modelo integral para el cumplimiento de objetivos organizacionales acordes a la realidad presentada.

### **2.2.1 Estructura organizacional funcional**

Tiene una estructura vertical, tres tipos de categorías; nivel estratégico, táctico y técnico, son 20 puestos que conforman la estructura organizacional de la empresa y se describen a continuación:

#### **1. Director general**

Desarrolla la estrategia corporativa con el fin de lograr el crecimiento anual de la compañía, fijando objetivos generales y específicos para lograr la competitividad y rentabilidad de la organización.

#### **1.2 Gerente de gestión humana**

Sus funciones incluyen planificar, organizar, dirigir, gestión y control del recurso humano de la organización, con el fin de lograr la consecución de los objetivos generales y específicos.

#### **1.3 Jefe administrativo**

Es el encargado de planificar, organizar y controlar los recursos materiales, financieros y tecnológicos de la organización con el fin de lograr las metas organizacionales.

#### 1.4 Jefe comercial

Es un puesto relativamente nuevo, será el encargado de diseñar, planificar, organizar y controlar las actividades comerciales de la organización con el fin de lograr el cumplimiento de las metas organizacionales.

#### 1.5 Jefes de operaciones

Encargados de coordinar actividades de ejecución en PDV (puntos de venta) logrando mantener las expectativas del cliente en cuanto al servicio de mercadeo.

- Coordinador de beneficios y compensaciones

Garantiza la validez y confiabilidad en el pago de beneficios y compensaciones al colaborador, así como coordinar toda actividad administrativa de su área.

- Coordinador de contrataciones

Su función es coordinar el proceso de reclutamiento y selección de todas las plazas vacantes, con el talento humano con mayor potencial y capacidad que se adecúe a los diferentes perfiles de las diferentes marcas.

- Contador general

Debe garantizar la validez y confiabilidad de la información contable y financiera de la organización.

- Ejecutivos de cuentas

Promueven los servicios de la organización incrementando la cartera de clientes logrando rentabilidad de la empresa.

- Gestor de PDV (puntos de venta)

Dirige, coordina y supervisa al personal a cargo, logando objetivos de ejecución en PDV (puntos de venta) establecidos por las diferentes marcas, manteniendo un alto nivel de compromiso y cumplimiento de metas.

- Gestor de beneficios y compensaciones

Organizar y controlar los pagos de planilla, realizando gestiones de nómina, descuentos y devengos a nivel empresarial.

- Gestor de atracción de talento humano

Atraer y seleccionar a posibles candidatos a plazas vacantes, dando seguimiento al proceso de reclutamiento y selección.

- Gestor de reclutamiento y selección

Debe coordinar y controlar los aspectos relacionados al control de papelería de potenciales candidatos, dirigiendo los procesos de reclutamiento y selección.

- Gestor de permisos

Gestiona los permisos necesarios para el ingreso del personal a los distintos PDV (puntos de venta), emitiendo distintas certificaciones correspondientes y realizar trámites de inscripciones de beneficiarios, actualizaciones, certificados y suspensiones del IGSS y temas de carnés de IRTRA.

- Asistente administrativa

Ejecutar los procesos administrativos para su buen cumplimiento, asistiendo la recepción con un buen servicio al cliente.

- Mensajero

Realiza las labores de mensajería organizacional y de apoyo, de acuerdo con las normas y reglamentos implementadas por la organización.

- Piloto

Responsable de la movilización de equipo de trabajo, para el desarrollo de las actividades técnico administrativas a realizar en la organización.

- Conserje

Vela por la higiene y limpieza, manteniendo en condiciones óptimas las instalaciones de la empresa.

- Desarrolladores de negocios

Encargando de fidelizar la cartera de clientes que le sea asignada.

- Ejecutor de punto de venta PDV (puntos de venta)

Ordena, limpia e inventaría los productos de las distintas marcas, manteniendo un control adecuado para la rotación de los mismos.

### **2.2.2 Servicios**

La unidad objeto de investigación se dedica a comercializar servicios tercerizados a otras empresas, en mayor grado las funciones de colocación e impulso, que agregan valor a sus clientes con una adecuada relación de costo beneficio, dentro de los productos o servicios se encuentran:

- Asesoras de ventas (impulso y degustación).
- Colocación express.

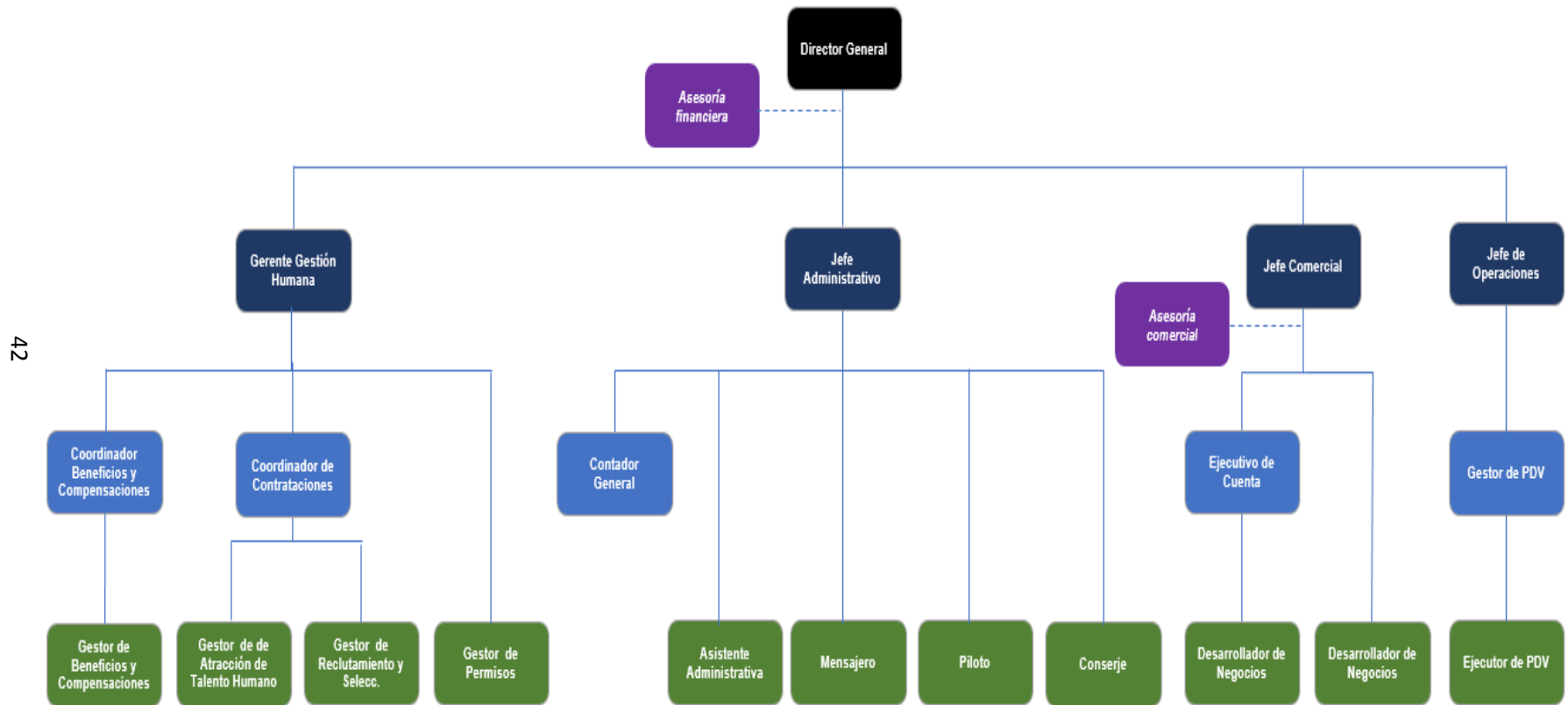
- Administración de nóminas.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Recopilación de información de precios y actividades de la competencia.
- Servicio de display's compartidos.
- Personal para actividades promocionales.
- Promotores con equipo de audio para actividades especiales.
- Material POP.
- Supervisión de productos y personal.
- BTL marketing.

### **2.2.3 Organigrama**

El organigrama proporcionado por la empresa es de carácter vertical, existe agrupación e identificación de tareas a desarrollar en las unidades de la empresa, tiene cadena de mando en las líneas de unión entre la gerencia y departamentos, puesto que, son continuos, la estructura es de baja complejidad, formalización y centralización, lo cual nos indica que es una organización orgánica. Aunque la estructura gráfica presenta deficiencias, se incluye una gerencia en las jefaturas y puestos en cada departamento. También, se puede apreciar que existen dos asesorías externas en la unidad de finanzas y comercial, se presenta una línea de staff entre la dirección general y la jefatura administrativa y otra para el departamento comercial. Esta herramienta tendrá una propuesta en el capítulo III del presente informe. Ver figura 11.

Figura 11

Organigrama general de la unidad objeto de investigación



42

Fuente: Organigrama actual proporcionado por la unidad objeto de investigación. Mayo 2018

## **2.2.4 Filosofía organizacional**

La empresa, en su filosofía organizacional tiene desarrollados cuatro aspectos que serían: la misión, visión, valores y objetivos. Los cuales fueron otorgados por el personal de gestión humana, se describen y analizan a continuación:

### **2.2.4.1 Misión**

La misión actual de la empresa es “convertirnos en un socio estratégico, que garantiza el uso correcto, eficiente e innovador del capital humano mediante acciones que buscan mejorar la productividad y participación de las marcas que representamos a fin de lograr las metas organizacionales”.

Al revisar la misión, se encuentra ambigüedad en la identidad de la organización, puesto que, no describe con claridad quiénes son, si indica su actividad principal, sus clientes también están en la declaración, las marcas que representan. Se considera, que la misión cumple con brindar enfoque a los esfuerzos de la empresa para conseguir los propósitos fundamentales, más no informar con claridad la identidad del negocio.

### **2.2.4.2 Visión**

“Ser la empresa más eficiente en outsourcing corporativo a nivel centroamericano que proporcione soluciones rápidas y viables a todos nuestros clientes en la región”, esta sería la visión actual de la empresa.

La visión de la unidad objeto de investigación cumple con los lineamientos establecidos, al delimitar su ámbito de acción, siendo este Centro América. Pretenden ser eficientes en outsourcing o servicios subcontratados, con esa expresión cumplen dos características de las visiones, la de ser atractiva y posible, están conscientes de la fuerte competencia que existe en las empresas



que brindan servicio tercerizados, aun así, le apuestan a la estrategia de diferenciación de este servicio, al ofrecer soluciones rápidas y viables.

#### **2.2.4.3 Valores**

A continuación, se describen las normas de actuación o valores que la unidad objeto de investigación ha implementado para el logro de sus objetivos:

- **“Honestidad**

En la empresa buscamos generar confianza en las personas a través de la sinergia entre nuestros grupos de interés y la empresa trabajando con transparencia.

- **Responsabilidad**

En la empresa tenemos responsabilidad no solo con nuestra imagen, marca y empresa, sino también con todas nuestras marcas porque nuestro personal también los representa.

- **Eficiencia**

En la empresa todos los días debemos brindar una respuesta rápida a nuestros clientes, este valor es importante para nuestro eslogan de convertir problemas en soluciones de forma eficiente.

- **Respeto**

En la empresa nos debemos comprometer a tratar a todas las personas por igual valorando su calidad humana, el respeto debe ser hacia todos en todo momento”.

Después de haber analizado los valores implementados por la unidad objeto de investigación, se logra concluir que estos responden de manera adecuada, pues

al ser honestos dan confianza a otras empresas del sector, la responsabilidad también forma parte de los valores que toda organización debe tener, y en esta es mayor, pues el incumplimiento de la colocación e impulso de marcas, afectarían las ventas de los productos, desde el punto de vista operativo se hace necesario que los colaboradores sean eficientes y como la empresa se conforma por personas, el respeto es un valor que no se puede quebrantar.

#### **2.2.4.4 Objetivos**

- “Garantizar una grata experiencia a nuestros clientes, colaboradores y proveedores, soportada en relaciones de confianza, con un talento humano competente, el cual entiende, conoce y atiende sus necesidades y expectativas, para brindar soluciones efectivas y oportunas, dentro del marco legal vigente.
- Progresar constantemente buscando técnicas eficientes que brinden soluciones inmediatas y lógicas tomando en cuenta el giro y la cultura organizacional de nuestro socio.
- Identificar las necesidades de nuestros clientes, con el fin de ofrecerles servicios que logren los resultados esperados y superen sus expectativas”.

Los objetivos son determinados por el director general, en este caso se plantean tres, el primero va dirigido a los clientes y su satisfacción, el segundo plantea la mejora continua en las operaciones y la tercera atiende al incremento de ventas, las declaraciones son abiertas, por tal motivo se deben replantear acorde a su realidad.

#### **2.2.4.5 Estrategias**

La organización no tiene estrategias definidas o documentadas para el logro de los resultados requeridos, sin embargo, en la entrevista con el director general, se mencionaron tres de forma verbal, las cuales son:

- Mantener la rentabilidad de la empresa.
- Incrementar la cartera de clientes.
- Ser los más eficientes en servicios subcontratados en el país.

## **2.3 Análisis de la situación actual de la empresa de subcontratación**

A continuación, se presentan los factores evaluados en la investigación:

### **2.3.1 Evaluación de factores internos y externos**

Con base a la investigación realizada a los mandos estratégicos, bibliografías, material digital y documentos de la empresa, se logró desarrollar el análisis de factores internos y externos de una manera estratégica para la extracción y análisis de la información, lo cual ayudará en el diagnóstico, para la exposición de los resultados y poder elaborar la propuesta solución.

#### **2.3.1.1 Entorno contextual o macroentorno**

A continuación, se presenta la investigación y análisis de las variables más representativas, de los aspectos externos que inciden o podrían llegar a afectar a la organización:

##### **a. Análisis demográfico**

- Tamaño poblacional

“La población guatemalteca actual es de aproximadamente 17,254,173 personas, de los cuales el 48.7% es masculino y el 51.3% es femenino. Según el INE en su informe 2016 la Población Económicamente Activa (PEA) es de aproximadamente 6 millones de guatemaltecos. De estos 4 de cada 10 jóvenes, que son el 83% de la PEA, no tienen un empleo. Por lo tanto, la empresa debe enfocarse en buscar los mejores candidatos que cumplan con el perfil que se necesita.” (13:1)

Con base a la información anterior, se puede establecer una oportunidad para la empresa, al considerar que los servicios son realizados por personas y esto representa la mayor actividad de la empresa, pueden aprovechar al personal desempleado para potencializarlo y así tener colaboradores especializados. Lo que puede afectar, sería la poca especialización de la mano de obra, por lo cual, deben considerar una mayor inversión en capacitaciones.

- **Escolaridad**

“Según el índice de desarrollo humano 2015-2016, el 30.3% de adultos del país no tiene escolaridad. En el área rural, la cantidad es de 42.7%, mientras que en el área urbana es de 19.9%. Alta Verapaz es donde hay mayor índice de adultos sin escolaridad 53% y el departamento que menos reporta es Guatemala.” (19:1)

Estos datos sirven a la empresa para determinar a qué segmento dirigir sus ofertas de trabajo, en qué región se podrán encontrar ciertos perfiles, según la escolaridad que el puesto amerite. Tendrán que aprovechar al personal que tenga educación, pues la mayor parte de los puestos operativos requieren el entendimiento de instrucciones giradas por la unidad de investigación.

## **b. Análisis económico**

- **Salario Mínimo**

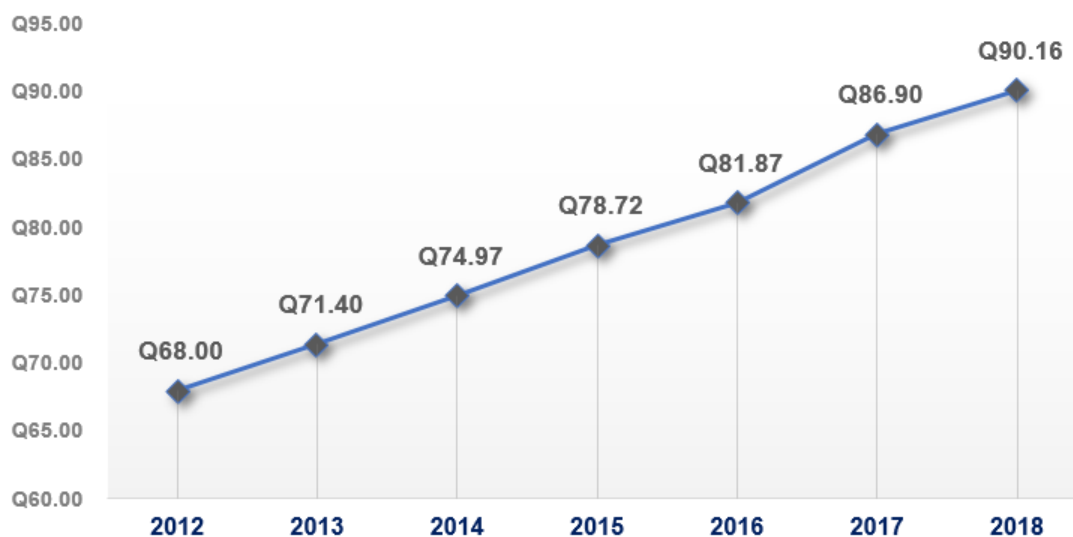
“Para las actividades agrícolas y no agrícolas el nuevo salario 2018 es de Q90.16 diarios, equivale a Q11.27 por hora, en jornada ordinaria diaria de trabajo o lo proporcional para la mixta o nocturna, lo que representa un salario mensual de Q2,742.37, más la bonificación de incentivo de Q250, para un total de Q2,992.37.

Para la actividad exportadora y de maquila se estableció un pago de Q82.46 diarios, equivalente a Q10.30 por hora en jornada ordinaria diurna de trabajo o lo proporcional para las jornadas mixta o nocturna. Esto representa un salario

mensual de Q2.508.16 más Q250.00 de bonificación, para un total de Q2.758.16 al mes. A pesar de esto la ENEI (Encuesta Nacional de Empleo e Ingresos) reflejo que el salario promedio nacional es de Q2,100, el cual es inferior al salario mínimo legal.” (18:1)

**Gráfica 1**

**Salario mínimo no agrícola diario período 2012-2018**



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos del Banco de Guatemala. Mayo 2018.

Se debe tomar en cuenta esta información histórica para determinar el salario de las personas que estarán trabajando en la empresa y así no incurrir en faltas, multas o sanciones por el ministerio de trabajo, lo cual, representaría una amenaza para la imagen de la organización, se puede potencializar y retener al personal proponiendo horas extras y comisiones por alcance de metas (impulso), pues la demanda de los servicios va en aumento, este análisis quedará como labor del gerente de gestión humana.

- Canasta básica

“El costo total de la CBA se ha estimado en Q3,548.56 al mes de noviembre 2017. El costo de la Canasta Ampliada (CA) al mes de noviembre 2017 fue de Q8,193.40 (datos para familias de 5 personas) y en su cálculo se ha utilizado el porcentaje de consumo de alimentos (43.31%) con datos de ENCOVI 2014.”  
(18:1)

Este aspecto representa un riesgo, con un costo de vida tan elevado y salarios por debajo de la canasta básica, podrían incidir en el ausentismo y rotación del personal, puesto que, la mayor parte realiza funciones operativas ganando el salario mínimo, se verán tentados a buscar mejores ofertas laborales para sobrevivir. También, representa una oportunidad para las empresas que tercerizan servicios, al fomentar programas de premios, recompensa y horas extras para elevar la productividad y captar más clientes.

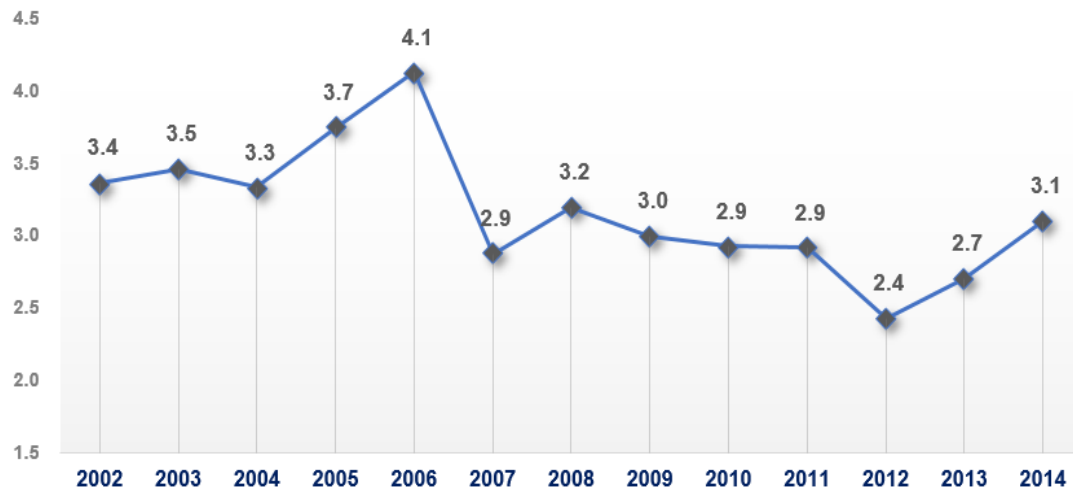
- Desempleo

“Según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), la Población Económicamente Activa (PEA) del país es de 6.3 millones. Más de 3 millones de personas están desempleadas, en su mayoría jóvenes y personas de la tercera edad, del total de desempleados el 46% son hombres y el 54% son mujeres.

La Encuesta Nacional de Juventud (ENJU) indica que el 35% consigue su primer trabajo por medio de un amigo y 25% gracias a un familiar, el 3% posee un negocio propio y solo el 2.5% consiguen el empleo por anuncios en periódicos.”  
(14:1)

## Gráfica 2

### Tasa de desempleo abierto en Guatemala período 2002-2014



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadísticas de Guatemala. Mayo 2018.

Esta información debe ser analizada para beneficio del sector de subcontratación, se estima una tasa del 4.2% promedio de desempleo para el país en 2018, existe un excedente en la demanda de trabajo, esta representa la materia prima del sector. Un efecto negativo inherente es la inversión para capacitar a este personal, por la baja capacidad técnica que presentan, se deberán crear las herramientas y programas adecuados para lograr el mejor rendimiento. Lo favorable es el aprovechamiento de estas personas para hacerlas competitivas y lograr posicionar a la organización.

### c. Análisis político

“Empresa de Inteligencia Económica (CABI son sus siglas en inglés), ha expuesto hoy un estudio realizado en Guatemala con la conclusión de que los problemas políticos que han golpeado al país entre 2015 y el presente año afectan negativamente la economía nacional. La crisis política aleja la inversión

en Guatemala. Especialistas advierten en evento de Agexport que incluso empresas que ya tenían contratos los anulan y se retiran del país”. (21:1)

Por un lado, el dato anterior se puede considerar como algo positivo, debido a que habrá menos amenaza de nuevos competidores en el mercado. Aunque la contraparte indica que las circunstancias para las empresas no serán favorables, especialmente si el gobierno cambia sus políticas económicas, porque las economías empiezan a mostrar inestabilidad y no hay reglas claras para el desarrollo y continuidad de las empresas.

#### **d. Análisis legal**

Guatemala es uno de los países con la carga tributaria más baja de toda América Latina y el Caribe, esto representa un gran atractivo para los inversionistas.

Algo importante para cualquier inversionista es que, al ser un país con renta territorial, se pagan impuestos únicamente por lo que se genera dentro del territorio nacional, y que en Guatemala está vigente la legislación correspondiente a precios de transferencia, la cual dicta que las empresas con partes relacionadas en el extranjero deberán realizar este estudio anualmente.

La unidad de investigación es nacional y genera sus ingresos dentro del territorio, por lo tanto, debe pagar los impuestos correspondientes. Además, las actividades de las empresas de outsourcing, encuentran regulación en un único artículo del Código de Trabajo de Guatemala, el cual establece lo siguiente “Artículo 5. Intermediario es toda persona que contrata en nombre propio los servicios de uno o más trabajadores para que ejecuten algún trabajo en beneficio de un patrono. Este último queda obligado solidariamente por la gestión de aquél para con él o los trabajadores, en cuanto se refiere a los efectos legales que se deriven de la Constitución, del presente Código, de sus reglamentos y demás disposiciones aplicables.



No tiene carácter de intermediario y sí de patrono, el que se encargue por contrato de trabajos que ejecute con equipos o capitales propios.” (12:1)

En dicho artículo se ve que existe una solidaridad al cumplimiento de todas las obligaciones patronales y derechos adquiridos por los trabajadores (prestaciones, seguridad social, derecho a la asociación en sindicatos), sin embargo las empresas se acoplan al segundo párrafo del mismo artículo, para evadir responsabilidad, argumentando que ellos no son intermediarios sino patronos y por ende fijan las condiciones laborales que deseen y en cualquier momento pueden trasladar a los trabajadores a otras empresas y a distintas planillas para reducir los derechos de los trabajadores, esto podría generar demandas y problemas legales sin no se adecúan las estructuras organizacionales debidamente.

#### **e. Análisis tecnológico**

La forma de reclutar personal no es como solía ser hace unos años, existen nuevas herramientas a utilizar para identificar y seleccionar personal que proporcionan ventajas como, la reducción de la carga administrativa del área, mejora las evaluaciones de desempeño, seguimiento a tiempo real y formación continua.

- “Bolsas de trabajo en línea

Son el medio más utilizado para buscar empleo de acuerdo a datos de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI). Esta herramienta permite agilizar el proceso de reclutamiento y selección de empleados a un costo muy accesible.

- Tecnología “Match”

Al utilizar una bolsa de trabajo en línea para publicar un anuncio de empleo, se tiene acceso a esta tecnología que es capaz de sugerir los mejores candidatos para cada puesto de trabajo que se publique.

- Perfiles psicométricos

Más allá de las pruebas tradicionales que ya se conocen, existen herramientas de análisis conductual que ayudan a seleccionar y pre-filtrar a los empleados potenciales de acuerdo a la compatibilidad entre su perfil y lo requerido para el puesto.

- Video entrevistas

Las empresas de todos tamaños están utilizando el video para entrevistar a los candidatos a un puesto de trabajo, lo que les permite reducir tiempos en llamadas, mensajes y correos electrónicos entre el candidato y la persona que está reclutando. Hay proveedores de video entrevistas o se pueden hacer con herramientas como Skype o Facetime.

- Redes sociales

Si ya se está en la selección final de nuevos empleados, se puede ampliar la información de éstos a través de las redes sociales. Se debe revisar su perfil profesional y social en LinkedIn, Facebook y Twitter y así apoyar la decisión de contratación.

- Reclutamiento móvil

El uso de la tecnología móvil está abarcando todos los ámbitos con el uso de los smartphones o tabletas electrónicas. Esto incluye también al reclutamiento, pues existen herramientas o apps de bolsas de trabajo en línea que pueden ayudar a

seleccionar a un empleado ideal aún más rápido, en cualquier lugar y a un bajo costo.” (11:1)

Mientras se encuentren maneras de agilizar procesos y disminuir costos con tecnología, se tendrá ventaja sobre los competidores al aprovechar esto de manera eficiente, por eso los mandos estratégicos deben evaluar los mejores medios para el reclutamiento del personal.

Muchas personas desconocen los avances tecnológicos, por tal motivo, la empresa deberá realizar un análisis de los mejores medios para invertir en reclutamiento y selección de personas, debido a que estos generan costos altos, mismos deben ser cubiertos por los mejores candidatos, siendo rentables.

#### **f. Análisis sociocultural**

“Considerando que el 73.4% la PEA en Guatemala la conforman personas 25 a 54 años de edad según datos del INE y tomando en cuenta que más de la mitad de estas personas están en el rango de edad de 24 a 38 años de edad. Podemos determinar que, en su mayoría la PEA está compuesta por millenials o personas de la generación Y.” (14:1)

“Los millenials se caracterizan por haber nacido entre 1980 y 1999, son la generación que se hizo mayor de edad con la entrada del nuevo milenio. Son nativos digitales, son un grupo que utiliza múltiples canales y dispositivos electrónicos para sus actividades, además tienen la capacidad de hacer varias cosas a la vez. Es por ello que también aprovechan las buenas ideas, la educación y dominio de idiomas, así como emprender su propio negocio y siempre buscan nuevos retos.

De acuerdo a un estudio realizado por Man Power Group en mayo del 2017, representan un 35% de la fuerza de trabajo global, se afirma que la seguridad laboral para los millennials es fundamental, la cual es definida como tener

habilidades de trabajo que encajen con las necesidades del mercado y mantener un estándar de vida.

Dicho estudio también afirma que entre las prioridades al buscar empleo está el tener oportunidad de crecimiento laboral y obtener mayores ganancias, también buscan priorizar su estabilidad laboral y aspiran a que haya cambios regulares y nuevos desafíos.

Es importante para la empresa estar lista para lidiar y brindar espacios laborales para esta generación, al considerar que el mayor número de personas que lleguen a buscar la oportunidad de empleo, serán de este segmento. Y por lo tanto se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Los millenials resultan sorprendentemente optimistas sobre su futuro laboral.
- El 27% espera trabajar hasta los 70 años, mientras que el 12% está convencido de que nunca podrá jubilarse.
- Trabajan la misma cantidad de tiempo, a veces incluso más, que las personas que ingresaron al mercado laboral hace 10, 20 o 30 años.
- El 73% dice trabajar más de 40 horas por semana, y casi un cuarto trabaja más de 50 horas.
- Valoran las pausas para las vacaciones y el descanso.
- Buscan de un trabajo el dinero, seguridad, tiempo libre y vacaciones.”  
(17:1)

La sociedad y cultura del país han cambiado, la nueva generación denominada millenials aportan un gran valor a las organizaciones, estas personas son más precisas, adaptables, comprenden varias aplicaciones, pueden usar múltiples herramientas tecnológica y están propensos a trabajar más, este segmento debe ser explotado por las empresas de subcontratación. Dentro de sus debilidades se

puede mencionar la ambición y poco carácter, por tal motivo, se deben encontrar métodos de retención y capacitación adecuados para estos perfiles.

#### **g. Poder de negociación de proveedores**

En general las empresas de subcontratación no necesitan insumos específicos por parte de proveedores, sino que necesitan insumos generales tales como computadoras, sistemas de software y hardware, páginas web, artículos de escritorio, medios de movilización, muebles, locación y más.

Sin embargo, el insumo más importante son los trabajadores, el recurso humano, quienes serán adquiridos según el perfil requerido y serán capacitados por estas empresas de servicios tercerizados. Por lo tanto, los proveedores no tienen tanta influencia respecto a estas empresas.

#### **h. Poder de negociación de compradores**

La mayor parte de clientes, son otras empresas que requieren los servicios de colocación e impulso de las marcas que distribuyen en diversos puntos de venta, existe demanda de estos servicios y muchos oferentes para la satisfacción de la necesidad, esto provoca una rotación constante de clientes, disminución en la cartera y competencia fuerte para retenerlos.

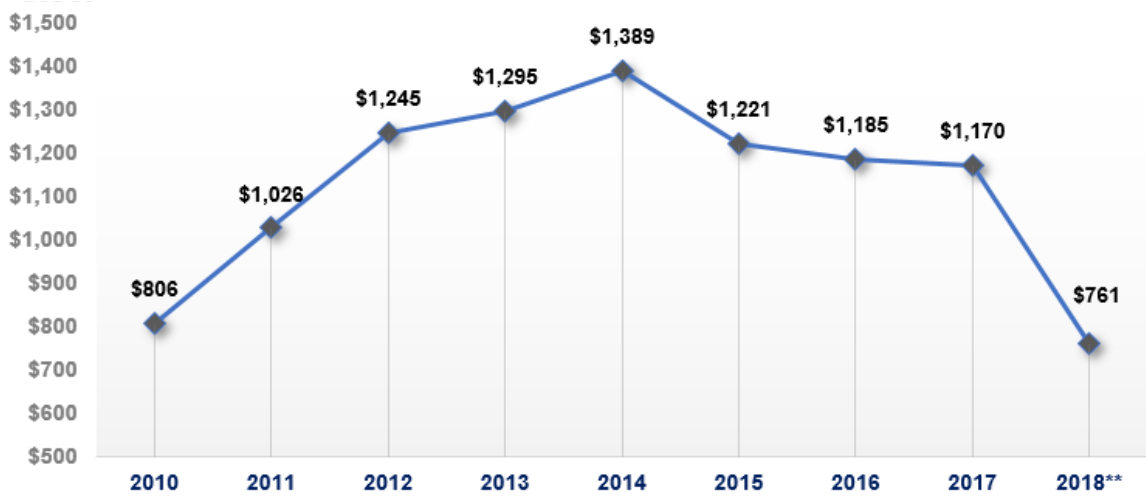
Lo cual, brinda mayores oportunidades para los clientes en la negociación de los precios del servicio, pues las empresas se ven coaccionadas, por la coyuntura del gremio, a captar más clientes, utilizando estrategias de precios.

#### **i. Amenaza de competidores entrantes**

“La Inversión Extranjera Directa (IED) hasta septiembre 2017 tiene una caída de 1.64% con respecto al flujo de capitales que se recibieron en el mismo periodo de 2016. Esto en su mayoría por la inestabilidad política del país”. (10:1)

### Gráfica 3

#### Flujos de inversión extranjera directa de Guatemala 2012-2018



\* Cifras en millones de US Dólares

\*\* Dato a septiembre 2018

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos del Banco de Guatemala. Mayo 2018.

Para la empresa esto puede ser favorable debido a que tendrá menos amenaza de nuevos competidores externos, sin embargo, la competencia local es dura, no solo por otras empresas dedicadas a tercerizar servicios, sino en específico los establecimientos comerciales, según entrevista con el ejecutivo de cuenta, implementaron un modelo de propios colocadores, aunque indica que varios todavía requieren dichos servicios, si considera una baja en el servicio de colocación de productos, por otro lado, el impulso de marcas sigue en aumento.

Pero la entrada de nuevos competidores es inevitable, siendo Guatemala uno de los países con carga tributaria más baja de la región y mano de obra barata, lo cual es un gran atractivo para la inversión extranjera en empresas que se dedican especialmente al recurso humano. Por lo tanto, se debe tener ventajas competitivas listas para contrarrestar a estos efectos.

#### **j. Amenaza de servicios sustitutos**

Las empresas pueden decidir contratar su propio personal para desempeñar y cubrir las plazas que otras organizaciones de subcontratación les proveen, pero al ser un trabajo tan especializado, se vuelve costoso, por consiguiente, esta función es eficiente. Los aspectos negativos al evitar la tercerización son alto costo al mantener la planilla, capacitaciones constantes y mantenimiento del proceso de gestión humana, lo favorable de tener estos servicios es que ingresan como un gasto, es decir se facturan y aminoran la carga tributaria, y toda la responsabilidad del personal corre por la empresa de subcontratación.

Por estrategias y modelos de negocio de otros países, muchos competidores y establecimientos comerciales han analizado la posibilidad de tener sus propios colocadores e impulsores. En Guatemala, según entrevista con el ejecutivo de cuenta, esto ya inicio, impactó la parte de colocación, más no la de impulso, la cadena más grande, decidió arriesgarse y gestionar su propio personal, aunque otras no lo han realizado y demandan el servicio las marcas o clientes.

Para mitigar el impacto, la empresa consideró la opción de crear auditores de colocación, esto ha sido bien recibido por los establecimientos que adoptaron la tarea de colocar productos por su cuenta. Por estos motivos deberán analizar una estrategia de diversificación de servicios para la propuesta de la presente investigación.

#### **k. Rivalidad entre los competidores**

“En Guatemala existen aproximadamente 1,000 compañías que se dedican a la prestación de servicios relacionados con recursos humanos. Adicionalmente existen 300 compañías dedicadas única y exclusivamente al outsourcing o a la tercerización de todo tipo, sin contar las compañías de otra naturaleza (muchas proveedoras de equipos, maquinarias y/o vehículos), que conjuntamente con la venta de mercaderías y/o provisión de distintos servicios, entregan personal en

calidad de outsourcing, personal que es transferido, trasladado o removido a distintas empresas, muchas veces en un mismo año.” (15:1)

Se consultó a los encargados de comercialización de la unidad objeto de investigación y ellos indican que los principales competidores son 5 empresas dedicadas al mismo giro de negocio.

Al considerar esta información, se deben establecer estrategias adecuadas para lograr el liderazgo en el mercado, la competencia es grande, por tal motivo debe existir un enlace entre su planeación estratégica y operaciones de la empresa, esto se pretende lograr con la implementación de una herramienta de control que se podrá apreciar en el capítulo III.

#### **2.3.1.2 Análisis de las relaciones o microentorno**

Para el diagnóstico de las relaciones o microentorno, se realizaron evaluaciones a la planificación estratégica y perspectivas claves de la empresa, a través de un muestreo total a los 25 mandos medios y altos administrativos claves, estos fueron director general, gerente de gestión humana, jefe administrativo, comercial y operativos, coordinadores de beneficios, compensaciones y contrataciones, gestores de beneficios y compensaciones, atracción del talento humano, reclutamiento y selección y de permisos, contador general, asistente administrativa, ejecutivos de cuentas, desarrolladores de negocios y gestores de PDV (punto de venta), por medio de un cuestionario dirigido, dando como resultado la siguiente información:

- Planeación estratégica

Para determinar el impacto actual de la planeación estratégica, se realizó una revisión de la estructura organizacional, organigrama, filosofía empresarial; la cual, consta de misión visión, valores, objetivos y estrategias, estos son actuales y adoptados según las necesidades de la empresa.



Se realizaron las encuestas, estas contienen una serie de preguntas dirigidas a los mandos medios y altos de la organización, para determinar las fortalezas y debilidades internas, lo que permitió establecer la situación actual y así aportar información para detectar las variables de estudio en la estructuración la propuesta solución.

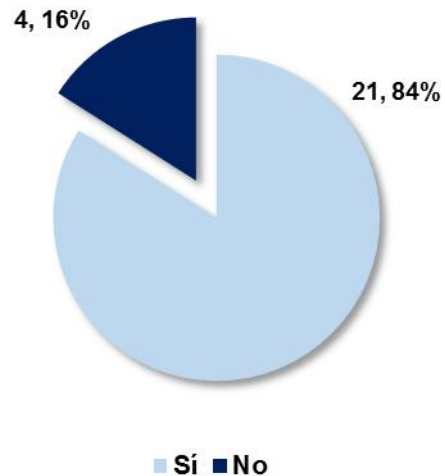
El primer cuestionamiento consulta a los colaboradores si la empresa realiza planes a largo plazo, de 3 a 5 años, el 84% de los entrevistados comentan que sí, se monitorean a través de algunos informes que la jefatura solicita, los más importantes son el crecimiento de la cartera y del recurso humano. Esto es favorable, puesto que se involucra al personal en el control de los planes trazados.

El 16% de los entrevistados contestó que no se realizan o al menos no tienen conocimiento de estos, comentan que reciben instrucciones de manera verbal y que llevan algunos reportes. Existen colaboradores que no tienen injerencia o por lo menos esa es su percepción, lo cual, puede afectar la moral.

El involucramiento de los colaboradores, debe ser considerado por las empresas que quieran mejorar sus operaciones, debido a la valiosa retroalimentación que ellos proveen, el saber que forman parte de una organización que realiza planes favorece el clima y da sentido de pertenencia. Ver gráfica 4.

**Gráfica 4**

**Elaboración de planes a largo plazo (de 3 a 5 años)**



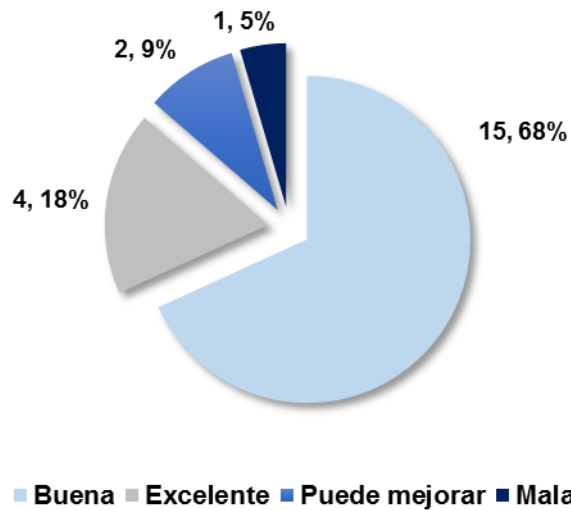
Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Mayo de 2018.

También, se preguntó cómo consideran que es la comunicación entre los departamentos de la empresa, siendo este un aspecto representativo en la ejecución del plan estratégico, la mayor proporción se le atribuye a buena con un 68% y un 18% para excelente, estas dos percepciones son favorables, debido a que la empresa cuenta con herramientas para la distribución de la información; correos, teléfonos, celulares, medios impresos y más.

Un 9% comentó que podría mejorar y el 5% que es mala, no brindaron mayores detalles, solo que a veces les es difícil enterarse de datos de la empresa. De existir falta de comunicación esto podría afectar en las operaciones y descoordinación del personal administrativo y operativo. Ver gráfica 5.

**Gráfica 5**

**Comunicación entre departamentos de la empresa**



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Mayo de 2018.

Esta calificación es positiva, han invertido en medios de comunicación para el soporte de la administración y operaciones, en las visitas de campo se pudo observar el uso de correos electrónicos, teléfonos de planta, celulares y en estos el apoyo de varias redes sociales, esto suma a la eficiencia de los empleados.

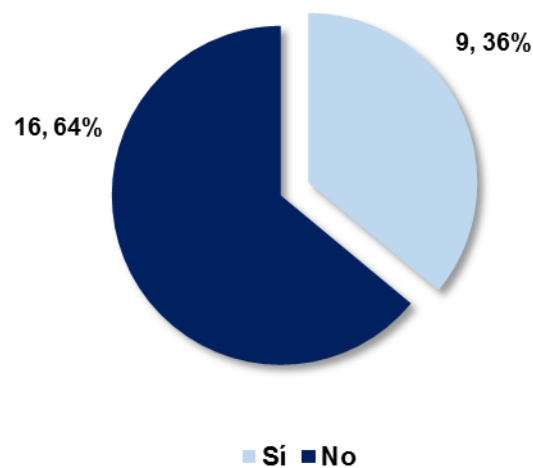
Se les consultó si los objetivos de la empresa están alineados a la visión, el 64% comentan que no, el motivo de esta calificación es porque ven más enfoque en la comercialización de los productos y no en ser la empresa más eficiente de servicios subcontratados. Este resultado es negativo, impacta en el plan estratégico y en la dirección de los esfuerzos.

El 36% de los entrevistados refiere que, si existe alineación, algunos de ellos indican que se hacen esfuerzos para una cultura de mejora continua en los procesos. La falta de alineación entre las operaciones y la planeación estratégica

podría provocar rotación, no solo de empleados sino de clientes, debido a la mala calidad de los servicios. Ver gráfica 6.

**Gráfica 6**

**Alineación de los objetivos con la visión**



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Mayo de 2018.

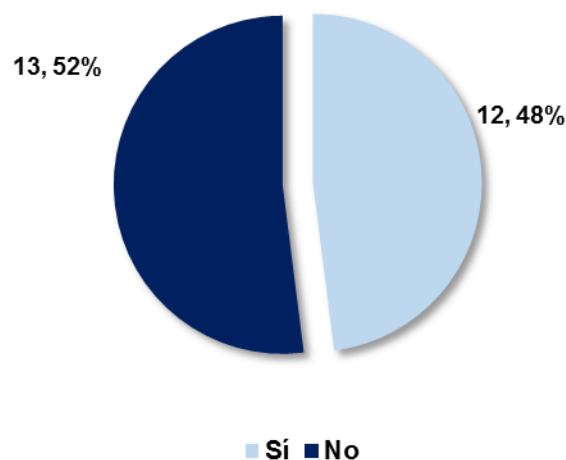
Este resultado debe ser analizado con detenimiento por las empresas del sector de servicios, debido a que la planeación estratégica debe estar alineada en todos sus elementos y con las operaciones diarias, para lograr equilibrio organizacional, primero, se debe analizar el plan estratégico.

Respecto a la toma de decisiones dentro de la organización con base a las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, se encontró una respuesta dividida, pues el 48% considera que, si se lleva a cabo algún tipo de diagnóstico administrativo.

El 52% comentó que no, que las decisiones en su mayor parte de toman de manera discrecional, por las jefaturas y algunas veces consideran las opiniones de los colaboradores. Este resultado denota arbitrariedad en la toma de decisiones, lo cual impacta la imagen de los jefes de la empresa. Ver gráfica 7.

**Gráfica 7**

**Toma de decisiones con base a fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades**



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Mayo de 2018.

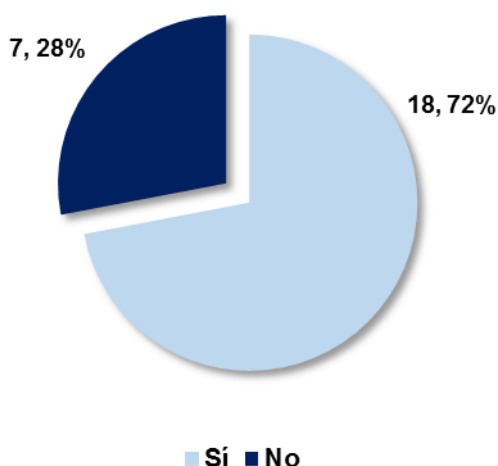
Deben realizarse diagnósticos adecuados para detectar y resolver las problemáticas que aquejen a las organizaciones, la experiencia de los líderes suma valor a las decisiones tomadas, pero los que afrontan muchas situaciones son los colaboradores del nivel operativo, es importante el involucramiento de estos.

Se les consultó acerca de las estrategias de la organización, las opiniones son favorables, aunque no saben con exactitud como alcanzan las metas, el 72% tiene la percepción de que las estrategias elegidas son ventajosas, consideran que la empresa si es rentable, pero muchos no saben qué herramientas son las que controlan las operaciones. Aunque las personas calificaron a favor, existe desconocimiento de las estrategias y herramientas de control, este aspecto repercute negativamente y mantiene a los colaboradores en incertidumbre.

El 28% refiere que dichas estrategias no son buenas, consideran que hay mejores formas de apoyar a la empresa y otros que por desconocimiento se inclinan a esta elección. Mantener al personal desinformado de la estrategia empresarial no es favorable, esto puede generar confusión, duplicidad de atribuciones y descontento, es importante que se les indique la dirección que la entidad llevará, esto otorgará compromiso. Ver gráfica 8.

**Gráfica 8**

**Las estrategias de la empresa impactan favorablemente al giro del negocio**



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Mayo de 2018.

Las estrategias deben ser traducidas correctamente al personal de las empresas, para que estos las comprendan y se comprometan con la organización. Es importante que la planeación estratégica este alineada para la consecución de los objetivos organizacionales.

Otro de los cuestionamientos con mayor aceptación, fue la realización de reportes para la medición y control, puesto que, el total de entrevistados refiere que tiene de 1 a 3 reportes asignados en promedio, como parte de sus atribuciones. Sin embargo, muchos de estos informes han sido impuestos y no van dirigidos a una medición concreta, como lo es el plan estratégico. En el área de recursos humanos se pueden mencionar los reportes semanales de beneficios, listados de personal, entrevistas programadas, permisos, currículos recibidos, informe de aspirantes, publicaciones, en las otras áreas, se utilizan algunos reportes como, estados financieros, requerimientos de insumos, rendimiento del personal, control de facturas, marcaje de personal, ventas, paquete de servicios, colocación, control de cartera, tiempos por tienda, mejora continua, asistencia, reclamos, precios, presupuestos, pago de impuestos y otros.

La empresa posee muchos reportes para la medición de aspectos intrínsecos de las operaciones actuales, muchos de estos no están alineados a los objetivos, son rutinarios e impuestos, se recomienda depurar esta información y utilizar solo los que agreguen valor a la medición de plan estratégico.

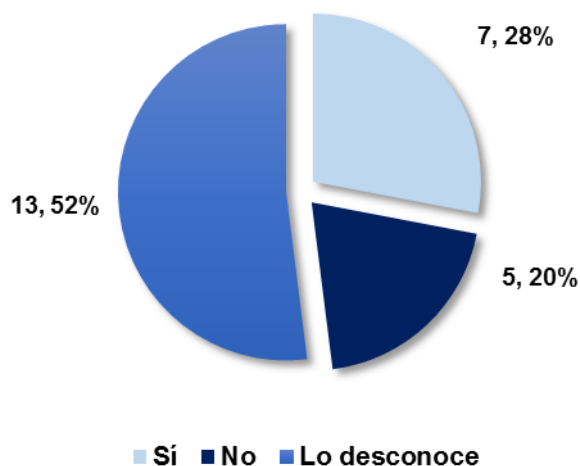
- Perspectiva financiera

En la segunda parte del cuestionario, se realizaron preguntas para determinar la relación entre la perspectiva financiera y la contribución de los empleados. Se consultó si estos tienen conocimiento de los objetivos financieros, el 40% refiere que sí, mientras el 60% restante no, esta división se presenta por lo delicado de la información. Se buscó determinar si estas estrategias contribuyen con los

objetivos financieros, se encontró que el 28% considera que sí, el 20% no y un 52% desconoce el impacto. Debe existir resguardo de la información financiera, sin embargo, se deben crear las herramientas e indicadores que involucren al personal de una manera adecuada, para que contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y financieros. Ver gráfica 9.

**Gráfica 9**

**Relación entre los objetivos financieros con las estrategias planificadas**



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Mayo de 2018.

Esta información debe ser tratada con cuidado, pues la competencia podría obtenerla, deben traducirse en forma de indicadores claves para que las personas de la empresa tengan metas cruciales respecto a las finanzas de la organización.

Otros aspectos a consultar fueron, la etapa del ciclo de vida en la cual se encuentra la empresa, la mayoría, con un 64% opinó que se encuentra en la etapa de crecimiento, un 20% considera que en la introducción y el 16% restante comentaron que en madurez. La percepción es favorable, pues se considera un

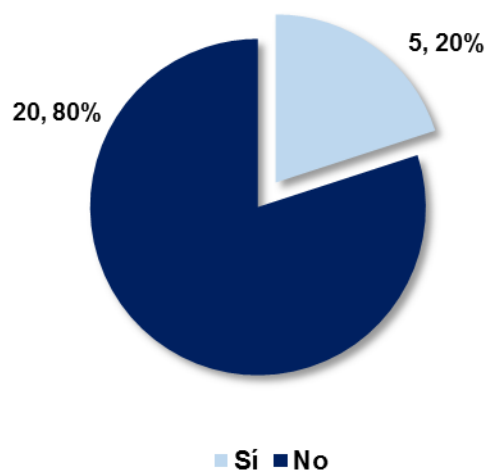


crecimiento para la organización, esto debe motivar a los colaboradores, puesto que se prevé un escenario estable.

De los 25 entrevistados, se logró detectar que solo 5 personas estratégicas tienen a su cargo reportería o manejan información de índole financiera, es evidente la centralización y recelo de esta, esto representa un 20% de personal encargado de presentar este tipo de reportes y el 80% restante no tiene mayor relación. Ver gráfica 10.

**Gráfica 10**

**La empresa, le solicita realizar reportes de medición, que retroalimenten a los objetivos financieros**



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Mayo de 2018.

También, se incluyó un cuestionamiento que solicitaba a las personas encargadas de estos indicadores, que hicieran mención de los 3 más importantes, estos resultaron ser: estados financieros, presupuestos y costo de publicidad.

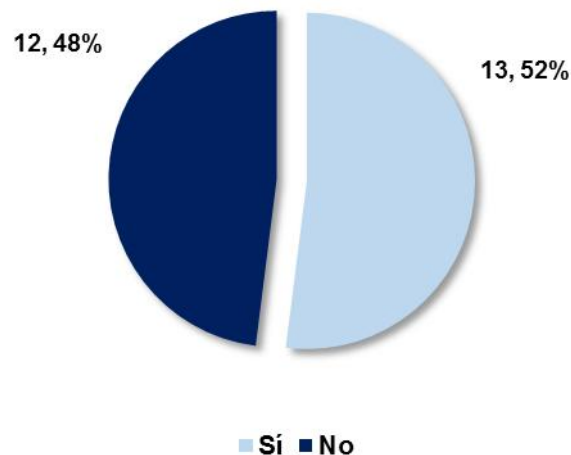
Como era de esperar, la empresa cuenta con indicadores clásicos de medición financiera, al centralizar tanto esta información, limitan el potencial de cada departamento, en suministrar información de primera mano para mejorar esta perspectiva y se percibe desorientación del personal estratégico para apoyar a la organización.

- Perspectiva del cliente

La segunda perspectiva que se diagnosticó fue la dirigida al cliente, en esta se consultó si los colaboradores consideraban que las políticas establecidas, satisfacían las necesidades de estos, la percepción fue de un 52% para un sí y un 48% no, al parecer muchos de los puestos no prestan atención a sus clientes, otras empresas, más que el departamento de comercialización y operaciones, que son los que dan la cara y reciben reclamos de estos. Según la información, casi la mitad de los empleados estratégicos consideran que las políticas actuales no están dirigidas a sus clientes, esto puede incidir de manera negativa en la imagen de la empresa. Ver gráfica 11.

**Gráfica 11**

**Las políticas dirigidas a los clientes, satisfacen las necesidades de estos**



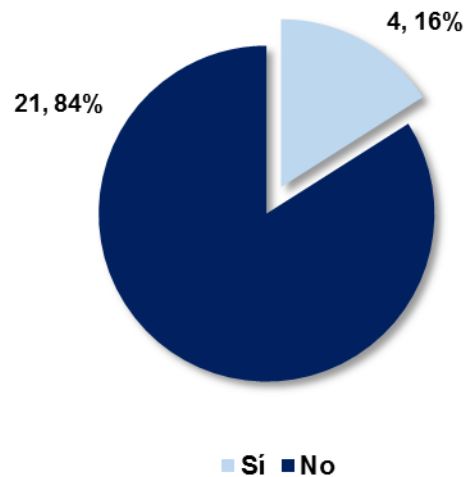
Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Mayo de 2018.

Como se mencionó, el enfoque ha sido la venta de servicios, pero al restar atención a los procesos internos, se afectan las operaciones, a tal grado que la rotación de clientes es constante, esto es una de las preocupaciones de los dirigentes, pero no atienden la problemática de raíz. Aunque poseen fortalezas como la negociación con los clientes, brindar información de la competencia en el momento de algún cambio (precios, diseño, nuevos competidores y otros relacionados a los productos) y los paquetes flexibles de servicios a la venta, no es suficiente para lograr un crecimiento integral.

También se les consultó, si la empresa les solicitaba realizar reportes de medición, que retroalimenten los objetivos dirigidos al cliente, la respuesta positiva fue baja, apenas un 16% comentó que realiza algún reporte dirigido al cliente, el 84% no participa en dicha gestión, la proporción es así, debido a que algunos empleados de los departamentos de comercialización y operaciones, son los encargados de tratar con las exigencias de los clientes. Ver gráfica 12.

**Gráfica 12**

**La empresa, le solicita realizar reportes de medición, que retroalimenten a los objetivos dirigidos al cliente**



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Mayo de 2018.

Los reportes más utilizados son los informes diarios de competencia, control de cartera de clientes y reporte de reclamos. Se considera en un 75% importante la realización de estos reportes, porque muchas empresas que brindan el servicio de colocación e impulso de marcas, también los poseen, pero también refieren que existen brechas que cerrar, pues presentan muchos reclamos, pérdida de clientes, falta de compromiso y consideran prudente la investigación de otros medios para controlar la satisfacción de los clientes, el 25% restante comentó que no son efectivos para impactar a los objetivos de la empresa.

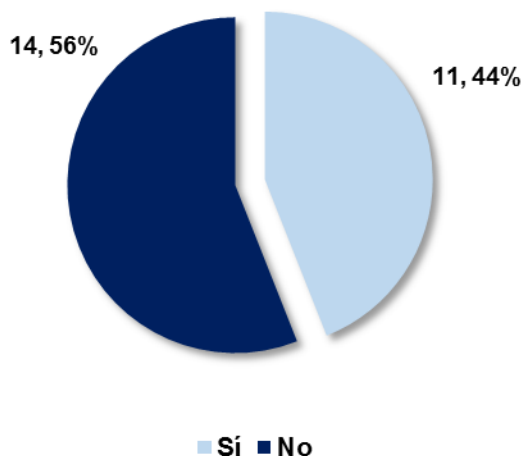
- Perspectiva del proceso interno

En la perspectiva del proceso interno, se trató de determinar la efectividad de la empresa y sus encargados para la mejora de los procesos, puesto que, los problemas y nuevos retos siempre aparecen. La percepción de los encuestados al preguntarles acerca de la efectividad de los procesos en el cumplimiento de

los objetivos organizacionales fue un 44% respondió que son efectivos, mientras que el 56% comentó que no, las respuestas nos dan a entender que existe un desacuerdo en varios temas de la empresa. Ver gráfica 13.

**Gráfica 13**

**Los procesos internos de la empresa son los adecuados para cumplir los objetivos organizacionales**



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Mayo de 2018.

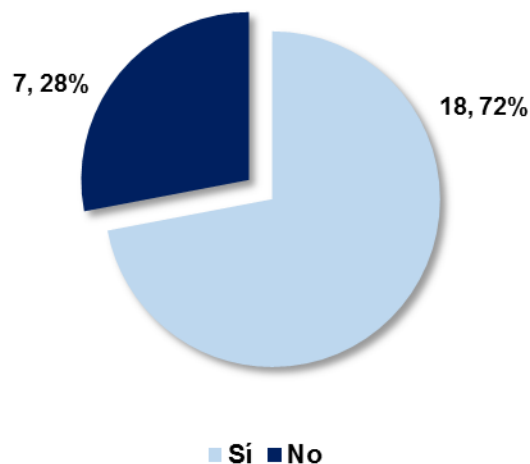
Se consultó sobre los mejores procesos y los que necesitan revisión, los mejor definidos son la remuneración al personal, prestaciones de ley y comunicación efectiva. Entre los que necesitan mejoras, los encuestados refieren tres procesos que son el reclutamiento y selección de personas, retención del personal e incumplimiento a clientes. Las empresas de subcontratación deben tener afinados la mayor parte de sus procesos, es importante, puesto que deben proporcionar servicios de calidad y esto no se puede tener si no existe alineación.

Se preguntó cómo mejoran los procesos, un 56% considera que es por medio de reuniones entre jefes, un 8% comentó que, con auditorías, el 16% ha visto encuestas y el 20% restante indica que ninguna de las anteriores, pues, comentaban que muchas decisiones para mejorar las toma el director general o algún jefe de departamento, sin consultar al personal, algunos indicaron que casi no se perciben cambios. Se debe establecer un comité o grupo de personas encargadas de la detección de problemas, estos deben conocer alguna metodología de mejora continua para la corrección inmediata.

El 72% de los entrevistados consideran que los reportes que realizan son para retroalimentar la perspectiva dirigida a los procesos y un 28% no lo considera así, aunque la mayor parte de ellos realizan uno o más reportes, la opinión de algunos es que no impactan de sobre manera a lo ya instituido en la organización. Existe involucramiento de los colaboradores, aunque no de todos, esta consideración es buena, sin embargo, muchas decisiones se toman de forma arbitraria y esto afecta la moral de las personas. Ver gráfica 14.

**Gráfica 14**

**La empresa, le solicita realizar reportes de medición, que retroalimenten a los objetivos dirigidos a los procesos internos**



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Mayo de 2018.

Mantener el control en los procesos de las organizaciones es vital para su mantenimiento, con el apoyo de herramientas adecuadas se pueden medir y retroalimentar a los encargados, estos a su vez, deben realizar los ajustes correspondientes para procurar el mejoramiento de las operaciones.

La percepción inicial de los encuestados es que esta parte de sus atribuciones contribuye a la mejora de ciertos procesos, pero, al analizar el impacto real de los mismos, resulta que solo el 36% considera que la elaboración de esos informes impacta en la perspectiva del proceso interno, mientras que el 64% considera que no. Muchos de ellos comentan que son impuestos y que la elaboración de estos no corrige muchos de los problemas detectados.

La empresa debe realizar mayores esfuerzos en la inversión de auditorías, análisis del diagnóstico administrativo y operativo, creación de herramientas integrales y alineadas a la medición del plan estratégico y utilizar una

metodología de mejora continua, para la corrección de varios problemas que se presentan en los procesos actuales.

- Perspectiva de formación y crecimiento

Se logró determinar que, esta perspectiva es la base y función principal de la empresa, pues los servicios que proporcionan son realizados por personal capacitado, en las áreas administrativa y operativa, por tal razón es vital que la empresa adquiera y retenga a este personal especializado.

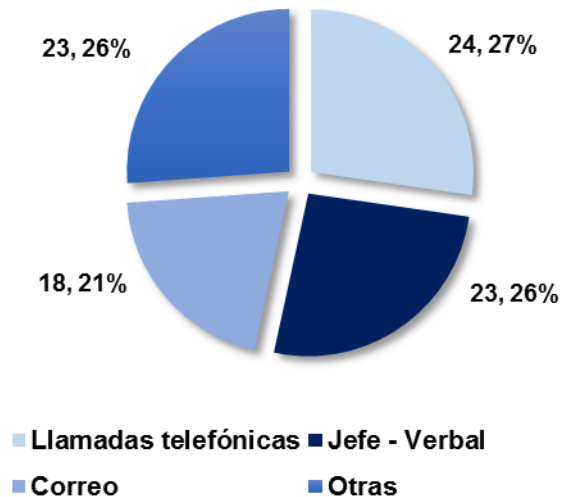
Ellos son los encargados del reclutamiento de candidatos a los puestos de colocación, impulso y administración, después, realizan el filtro de selección para elegir a los mejores empleados, cuando son elegidos se les solicita la documentación requerida por la organización y algunos clientes piden el cumplimiento de requisitos para el ingreso a sus instalaciones, en este punto existe burocracia y esto genera demoras en la contratación final.

En los cuestionamientos realizados para esta perspectiva, se encuentra la comunicación entre departamentos, la cual es importante, por ese motivo se les consultó si existen sistemas de comunicación para apoyo a la distribución de la información importante, el 88% refiere que sí y el 12% que no, estos últimos comentan que a veces no llega información muy relevante. Los medios más utilizados para informar al personal son llamadas telefónicas con un 27%, jefe verbal con un 26%, correos electrónicos con un 20% y otras con un 26%, se pueden observar de manera gráfica, a continuación. Ver gráfica 15.



**Gráfica 15**

**Sistemas de comunicación que utiliza la empresa**



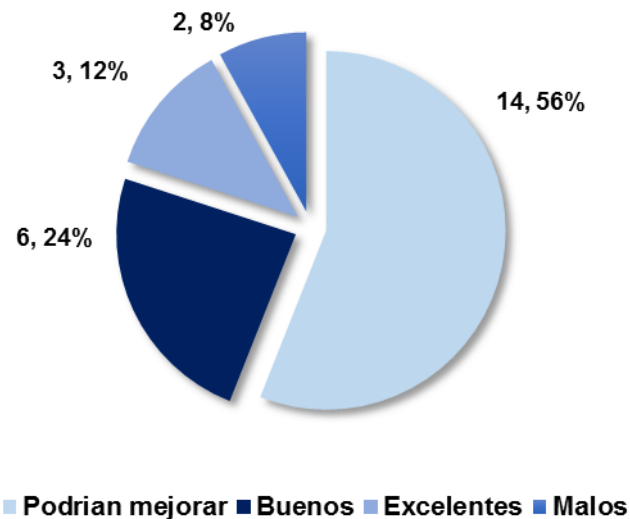
Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Mayo de 2018.

Según la información recabada, existe buena comunicación interdepartamental, es una fortaleza que la empresa posee, debido a su inversión, este aspecto resalta en la investigación pues se pudo comprobar de manera visual y oral por parte de los colaboradores.

Para la gestión del talento humano de la entidad, se resolvieron múltiples incertidumbres encaminadas a diagnosticar el estado actual de esta perspectiva. La primera dictaba, cómo considera los procesos de reclutamiento y selección, el 56% indican que podrían mejorar, el 24% que son buenos, como excelentes solo el 12% calificó de esta manera y el 8% refirió que son malos. Ver gráfica 16.

**Gráfica 16**

**Opinión sobre los procesos de reclutamiento y selección**



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Mayo de 2018.

La mayoría del personal estratégico considera que los tiempos y procesos del reclutamiento y selección pueden mejorar, indican que la demora es de 15 días aproximadamente, varios comentaron que este factor es uno de los que presenta mayores exigencias, puesto que los clientes demandan prontitud en el servicio ofrecido y al no tener personas que atiendan los requerimientos, provoca deserción de muchas empresas en la contratación de servicios y lealtad. Se debe realizar un estudio a profundidad para hacer eficiente el reclutamiento y selección de personal. Las empresas dedicadas a brindar servicios tercerizados deben contemplar todos los aspectos de la gestión del talento humano, para reforzar a sus empleados y captar clientes.

Otro aspecto relevante en la investigación, fue saber si los entrevistados tenían o conocían los perfiles de puestos que la empresa debería de poseer, el resultado indicó que el 40% si sabe que la empresa los posee, el 32% considera que no y

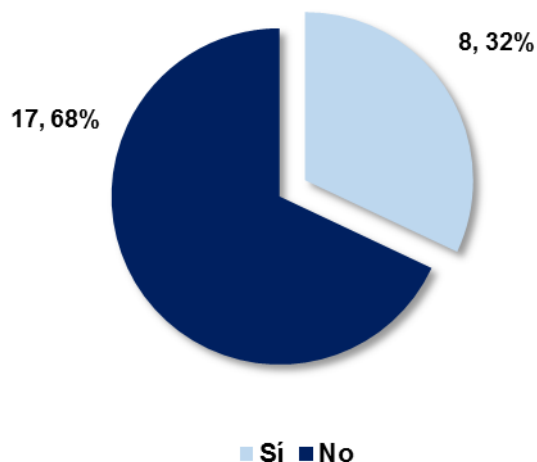
el 28% desconoce su existencia, la interpretación de estos resultados es que el departamento de gestión del talento humano no ha logrado una buena coordinación para con sus colaboradores, pues muchos desconocen la tenencia de esta herramienta administrativa.

Respecto a la promoción interna en la organización, comentan que algunos puestos altos se prefieren contratarlos por otra vía, externa, pues el 76% dice que no hay ascensos entre el personal y el restante 24% que sí, muchos de ellos fueron beneficiados con alguna oportunidad. Es importante el otorgamiento de mejores puestos para el personal de toda la organización, estas oportunidades brindan estabilidad a los empleados y mejoran el clima.

De los programas de capacitación en la empresa, se les preguntó si cuentan con estos, las respuestas fueron negativas con un 68%, solo el 32% considera que se realizan esfuerzos para capacitar al personal. Ver gráfica 17.

**Gráfica 17**

**La empresa cuenta con programas de capacitación**



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Mayo de 2018.

Muchos de los entrevistados comentan que existen algunas capacitaciones, pero se dan al ingreso, con el tiempo cada uno de ellos debe buscar ayuda entre compañeros y jefes, saben que es difícil capacitar a todo el personal, debido a la inexistencia de una unidad dedicada a esta actividad, ocasionalmente reciben talleres de temas generales, la mayoría considera que no son de mucho apoyo. Los encargados de esta actividad o de la gestión del talento humano deben realizar esfuerzos para mantener a su personal capacitado y así cumplir con las exigencias del mercado.

La frecuencia de estas se detalla de la siguiente manera 48% opina que es de forma anual, el 36% semestral, 12% dice recibir capacitación de manera mensual y un 4% dos veces al mes, si realizan capacitaciones, pero a mediano plazo y temas generales, puesto que, el impacto favorable de estas actividades es de tan solo 20% y el otro 80% comenta que no es significativo. Comentan que es difícil capacitar a cada puesto en sus funciones, pero al ser una empresa que brinda servicios tan especializados, deben mantener a su personal en constante actualización de sus funciones, al realizar mayor inversión esta perspectiva.

Las empresas de subcontratación de personas, deben promover capacitaciones constantes a sus empleados, esto potencializará sus habilidades y destrezas para proveer servicios de calidad, es una labor difícil pero los encargados de la gestión humana deben ser los encargados de ejecutar estas actividades para el desarrollo de la organización.

La retención del talento también se consultó, la percepción de las personas es 56% que, si se retienen y el 44% comentó que no, esto debido a que hay mucha rotación en la parte operativa, no tienen incentivos para que los colaboradores se queden, consideran varios aspectos macroeconómicos y sobre todo que la competencia muchas veces ofrece mejores condiciones. Se debe trabajar en programas de retención de personas.

Otra de las consultas fue acerca de los beneficios adicionales que brinda la empresa y los mayor mencionados fueron, descansos en días laborales con un 29% dicen que, si se les presenta una emergencia o actividad justificada pueden solicitar algún día pendiente ya sea de vacaciones o que se les deba, con antelación, el 26% comenta tener beneficios en el costo de seguros por convenios que la empresa tiene con un banco del sistema, bonificaciones adicionales a su sueldo solo el 18% parece recibir comisiones, con la telefonía el 15% ha obtenido beneficios en planes por pertenecer a las jefaturas y un 12% tiene algunos beneficios con la alimentación, comentaron que es por medio de cupones o descuentos en algunos establecimientos. Según esta información, la gerencia ha pensado en aspectos personales de sus empleados y como apoyarles para que estén cómodos.

Se les preguntó si reciben retroalimentación de su rendimiento, por lo que indicaron que la más aplicada es de forma verbal, seguido de algunos reportes y presentaciones poco amigables según ellos, pero si existe en un 88% y el restante 12% comenta que no, muchos comentarios son negativos, pues más que una retroalimentación formal y retadora, son regaños y esto afecta su moral.

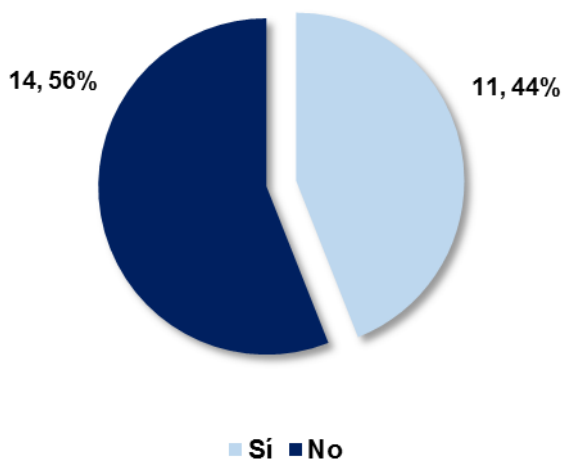
Otra de las preguntas realizadas fue relacionada a la seguridad y salud ocupacional; es decir, si se cuentan con planes de contingencia en el momento de alguna emergencia, un 52% refiere que sí, se han brindado talleres en el momento de desastres naturales y primeros auxilios, aun así, el 48% considera que no, debido a que son pocas las capacitaciones de este tema y solo para el personal administrativo, el operativo se encuentra muchas veces en la calle y se exponen mucho debido a la naturaleza de su trabajo, no las reciben.

Se encontró que, un 44% del personal realiza reportes que retroalimentan la perspectiva de aprendizaje, realizados en su mayor parte por el departamento de recursos humanos, administrativo y operativo, aunque no todos consideran

aportar a este punto, puesto que, el 56% indica que no tiene relación con esta reportería, siendo su trabajo más técnico. Ver gráfica 18.

**Gráfica 18**

**La empresa le solicita realizar reportes de medición, que retroalimenten los objetivos de formación y crecimiento del personal**



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Mayo de 2018.

Los reportes más elaborados son, permisos y beneficios, reclutamiento y selección de personal y controles de horarios, los entrevistados consideran estos como relevantes por la cantidad de colaboradores, pero, según la información anterior, existen aspectos a mejorar dentro de la organización, los cuales deberían ser prioridad, sin embargo, no han sido identificados. Los reportes deben alinearse con el plan estratégico y así lograr la generación de los más importantes para la empresa. Este aspecto debe ser considerado para las entidades de subcontratación.

La percepción de los entrevistados es que este tipo de reportes si impactan en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en un 68%, debido a que controlan al

personal, el otro 32% considera que no, pues consideran que puede haber otro tipo de mejoras para esta perspectiva.

Por último, se les preguntó cómo califican la gestión del talento humano que le brindan, la mayoría comenta que es buena, pero en torno a esa respuesta, se presentaron diversos comentarios, como los esfuerzos que la empresa realiza en función de mantener sistemas de comunicación estables, herramientas administrativas, algunos beneficios para el trabajador y las retroalimentaciones que no son tan formales pero existen, por otro lado, también se localizaron aspectos a mejorar, como los procesos de reclutamiento y selección, retención del personal, promoción interna, pocas capacitaciones dirigidas, demoras en las contrataciones y reportes sin dirección a su planeación estratégica, es decir; que la empresa carece de una herramienta de control para la medición del impacto de su planeación estratégica.

#### **a. Recurso humano**

- Cantidad de colaboradores

La empresa tiene más de 500 colaboradores, un director general, cuatro encargados de jefaturas, veinticinco administrativos entre los cuales se encuentran contador general, asistente administrativa, mensajero, piloto, auxiliares, supervisores y conserje, ellos integran al personal administrativo, el operativo muestra mucha rotación y de diversos perfiles, estos cumplen con las funciones de colocación e impulso de los diferentes clientes.

- Nivel educativo

Según la información respecto a la escolaridad de la empresa, se logró determinar que las jefaturas aceptan desde profesionales con maestría y licenciatura, en algunos puestos como el jefe administrativo se acepta mínimo cierre de pensum, para los auxiliares, gestores y coordinadores, se pudo verificar

que tienen personal con estudios universitarios y diversificado, para los puestos de conserje, piloto, mensajero y puestos operativos, que son los de menor escolaridad permitida, se tiene tolerancia hasta tercero básico.

## **b. Recurso tecnológico**

- Sistemas de computo

Se pudo verificar que la empresa cuenta con diferentes tipos de computadoras acordes a los requerimientos del puesto, desde computadoras de escritorio a laptops en las oficinas de la empresa, distribuidos para el personal administrativo estratégico y táctico, los que carecen de estos equipos serían los que conforman al personal operativo, pues su labor se desarrolla en el campo o fuera de oficinas.

- Nivel de conocimiento tecnológico

En la empresa, cada departamento se encarga de llevar sus registros digitales, por medio de herramientas básicas en los sistemas operativos, como lo son presentaciones gerenciales, de venta e informes varios en Power Point, perfiles de puestos, formatos de reclutamiento y selección, mediciones de desempeño y más por medio de Word, controles operativos, comerciales y financieros en formato de Excel, serían los programas que Office presenta en el sistema operativo de Windows.

- Comunicación electrónica

Se observó que la empresa utiliza los correos electrónicos como medio de comunicación, con este logran transmitir mensajes a los diferentes departamentos, clientes y proveedores, también la utilización de teléfono fijo y celulares, apoyan la comunicación dentro y fuera de la organización, se pudo percibir que el área de operaciones y comercialización se apoyan en las



aplicaciones de los celulares inteligentes, tales como Whatsapp, Facebook y más, para la optimización de los recursos.

### **c. Insumos**

- Requerimientos periódicos

Para el cumplimiento de las actividades de la organización, se requiere la adquisición periódica de los siguientes insumos: lapiceros, lápices, hojas, tinta, tóner, clips, café, azúcar, formatos administrativos, facturas, ganchos, folders, marcadores, cuadernos, files, cartapacios y más. El encargado de realizar las compras es el jefe administrativo, el cual se encarga de las negociaciones con los proveedores.

## **2.4 Análisis de resultados**

La unidad objeto de investigación es una empresa que se dedica a la venta de servicios tercerizados en la colocación e impulso de productos y sus marcas, sus clientes son otras organizaciones que se dedican a la producción o comercialización de estos, requieren personal sub contratado para realizar actividades muy específicas en la cadena de valor de sus operaciones; la colocación, limpieza, orden, abastecimiento, promoción, venta y manejo de estos productos en los centros comerciales, hace fundamental la realización de estas actividades al menor costo.

La empresa pertenece al ramo de los servicios, el cual se encuentra en crecimiento, sus principales competidores son cinco empresas dedicadas a la colocación e impulso a nivel nacional, estas se han diversificado en otros segmentos, incluyendo el de colocación e impulso de marcas, la empresa debe aprovechar esta situación, puesto que se encuentra en la etapa de crecimiento, tendrá que diferenciarse de las otras y enfocar sus esfuerzos para lograr el liderazgo en el mercado.

Otro aspecto que la empresa debe considerar para su crecimiento, es que el país tiene baja carga tributaria, este es un atractivo para la inversión extranjera, pero gracias a los eventos políticos del año 2016 y 2017, ha frenado su avance, por lo cual, se ve una oportunidad para que la empresa invierta en sus operaciones y logre una mejor posición en el gremio.

Deben tener precaución con las negociaciones con los clientes, estos tienden a influenciar a las empresas de sub contratación, pues también son empresas y buscan las mejores condiciones, precios y beneficios. Los establecimientos comerciales, donde se llevan a cabo las transacciones también deben ser considerados, muchos tienen restricciones que pueden afectar las operaciones e imagen de la organización. Deben crear políticas preventivas para las situaciones descritas con anterioridad.

Otro aspecto a aprovechar, es el excedente de mano de obra o en este caso personas con necesidad de empleo, casi un 50% de la población guatemalteca, muchos son millenials y su mentalidad es abierta, jóvenes que trabajan más tiempo de ser requerido, con un salario justo u horas extras. También, se identifican con las herramientas tecnológicas, estas deberán analizarse para su utilización en un mayor grado y así lograr agilizar las contrataciones de personal con un menor costo.

Dentro de los aspectos macroeconómicos y los microeconómicos, se puede decir que la empresa tiene muchas oportunidades para su crecimiento y aumento de ventas, pero internamente sus esfuerzos no están alineados a sus planeación estratégica, la mayoría del personal que está en mandos medios tácticos, refiere que realizan reportes y controles de las actividades de la empresa, son de carácter informativo, es decir, que no sirven para realizar cambios directos a las problemáticas de la organización, no tienen metas o medición de las mismas, son impuestos y la retroalimentación de su trabajo es escasa. El director general y su personal de jefaturas, toman decisiones y con base a eso se dirige la

empresa, pero han dejado por un lado la visión de esta, ser la empresa más eficiente en outsourcing corporativo a nivel centroamericano que proporcione soluciones rápidas y viables a todos nuestros clientes en la región, pues actualmente tienen demoras, reclamos e inconvenientes de toda índole, en los procesos de reclutamiento y selección, capacitaciones, requerimientos administrativos, pérdidas de clientes y falta de controles dirigidos a su planeación estratégica.

El departamento de comercialización es relativamente nuevo, según lo comentado por ellos, antes las negociaciones las realizaba el director general con el apoyo de algún administrativo, por tal motivo consideran que existe rotación de clientes, estrategias poco dirigidas a su satisfacción y reclamos constantes. La inversión en la perspectiva del cliente deberá ser mayor, si quieren sobresalir de la competencia y en conjunto con el personal comercial de la empresa deberán estructurar las mejores estrategias para generar el valor esperado.

Uno de los factores fundamentales, es el mantenimiento y crecimiento de la cartera, los encargados de esta función serían el jefe comercial, ejecutivos de cuenta y desarrolladores de negocios, comentan que su meta es generar más negocios, ya sea por paquetes de servicio, visitas y llamadas a clientes. Además, reciben requerimientos y reclamos de clientes, los cuales no pueden controlar debido a la dependencia de las otras áreas, hay falta de alineación y esto perjudica su trabajo.

De los aspectos internos que se evaluaron, resaltan los procesos de la empresa, el 56% del personal considera que los reportes que se generan no impactan, pues existen problemáticas que no se resuelven, la mayor parte de estas situaciones se tratan en reuniones con las jefaturas, pero la percepción de los empleados es mala, pues este aspecto es el que forma la mayor parte de la visión y según ellos el enfoque es otro.

El departamento de operaciones dedica mucho tiempo a llevar controles estrictos del personal, aquí se encuentra los empleados operativos (colocación e impulso), pero esto no ayuda a corregir los problemas actuales, descuidan otras áreas, a las cuales podrían potencializar.

Una de las fortalezas con las que cuentan, es el grado académico de los mandos medios y estratégicos, para formar un comité de mejora continua, esto por el desorden existente en los procesos internos y que promuevan la documentación e implementación de mejoras a cada departamento, proceso y procedimiento.

Como base y aspecto clave para la unidad de análisis, se evaluó la perspectiva de aprendizaje y crecimiento o la gestión de talento humano, aquí deberán considerar una mayor inversión. Los aspectos favorables que se pueden mencionar constan de la buena comunicación entre departamentos y colaboradores, pagos puntuales al personal, esfuerzos en la retención y algunos controles para los empleados.

Sin embargo, uno de los mayores inconvenientes se da en el reclutamiento y selección de aspirantes, por una parte, los medios para contactar personas, aunque estas tengan necesidad del empleo, impactan poco y el proceso de selección tiende a ser tardado y engorroso, este filtro es esencial para cumplir con los objetivos organizacionales y deben considerar mejoras inmediatas y preventivas para la captación eficiente.

Otra de las carencias que se logró determinar con base al muestreo realizado, es la poca capacitación dirigida a los diversos puestos dentro de la empresa, esta parte es vital, en forma de analogía, si no se da mantenimiento a una máquina esta no funcionará correctamente, así pues, las personas requieren entrenamiento constante, programado y productivo para lograr los fines de la empresa.

Después de haber analizado a la unidad de investigación, se logra determinar que muchas decisiones son tomadas de forma empírica, a juicio de los mandos altos, se solicitan varios reportes sin saber la calidad de estos, pues son atribuciones previamente establecidas, no van dirigidos a la planeación estratégica, no existe una herramienta de control que enlace la visión de la empresa ni metas e indicadores claves para el cumplimiento de las estrategias.

Por tal motivo, se presentan las variables de la investigación más representativas para la medición del impacto de la planeación estratégica, de la empresa de subcontratación de personal de colocación e impulso. Ver cuadros 2 y 3.

## Cuadro No. 2

### Variables de la investigación para la empresa de subcontratación de personal (A)

<b>VISIÓN: ser la empresa más eficiente en outsourcing corporativo a nivel centroamericano que proporcione soluciones rápidas y viables a todos nuestros clientes en la región, esta sería la visión actual de la organización.</b>			
Variables	Impacto en:	Se mide	Importancia
Poca inversión en proyectos rentables	<u>Perspectiva financiera</u> Rentabilidad Operaciones	No	Establecimiento de parámetros viables para la inversión y crecimiento dentro de la empresa, promueve proyectos rentables y considera costos permitidos.
Venta de servicios	<u>Perspectiva financiera</u> Ventas Comercialización Capacitación	Parcial	Actualmente tienen estados financieros proporcionados por el contador, desconocen los análisis correspondientes para la estructuración de estrategias y aumento en ventas.
Mantenimiento a la cartera de clientes	<u>Perspectiva del cliente</u> Manejo de cartera Comercialización	Parcial	Llevan un reporte de rotación de clientes, pero no tienen una meta para el incremento y retención de la cartera.
Baja participación en el mercado	<u>Perspectiva del cliente</u> Investigación de mercados Liderazgo en mercado	No	No existe un estudio que determine la porción de mercado que poseen, pero hay un número limitado de empresas o clientes que utilizan los servicios.

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Mayo de 2018.

### Cuadro No. 3

#### Variables de la investigación para la empresa de subcontratación de personal (B)

<b>VISIÓN: ser la empresa más eficiente en outsourcing corporativo a nivel centroamericano que proporcione soluciones rápidas y viables a todos nuestros clientes en la región, esta sería la visión actual de la organización.</b>			
<b>Variables</b>	<b>Impacta en:</b>	<b>Se mide</b>	<b>Importancia</b>
Falta de cultura de mejora continua	<u>Perspectiva del proceso interno</u> Operaciones Procesos Gestión de la calidad	No	Los mandos altos tratan de resolver inconvenientes operativos, pero no existe un sistema o control para llevar un registro de estos.
Desarrollo de proyectos preventivos	<u>Perspectiva del proceso interno</u> Administración efectiva Disciplina de la ejecución	No	Tienen personal preparado para la estructuración de un comité que promueva proyectos diversos en la empresa.
Gestionar programas de capacitación específicos	<u>Perspectiva de formación y crecimiento</u> Capacitación Desarrollo de las personas Medición del desempeño	No	La empresa no capacita al su personal con frecuencia y los temas que imparten carecen de impacto para la ejecución de sus labores, deben invertir en un sistema de capacitaciones y medir su impacto en las operaciones.
Mejorar el reclutamiento y selección del personal	<u>Perspectiva de formación y crecimiento</u> Gestión del talento humano Reclutamiento y selección Mejores prácticas	No	Este es uno de los mayores procesos de la empresa, pero existe poca captación de personas, procesos engorrosos, demoras en contrataciones y otros inconvenientes que deben ser controlados.

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Mayo de 2018.

Las variables anteriores enlazan la visión y estrategia de la empresa con las operaciones diarias, las cuales no se habían contemplado y que ayudarán a la formulación del cuadro de mando integral, su mapa estratégico, indicadores claves y metodología de revisión, lo cual se detalla en el capítulo III del presente trabajo de tesis.



### **CAPÍTULO III**

#### **PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA DE SUBCONTRATACIÓN DE PERSONAL DE COLOCACIÓN E IMPULSO, PARA MEDIR EL IMPACTO DEL PLAN ESTRATÉGICO**

El presente capítulo, contiene el desarrollo de la herramienta de control denominada cuadro de mando integral para la unidad objeto de estudio, la cual enlaza la estrategia y objetivos, a las operaciones y ejecución diaria de los integrantes de la empresa, con la finalidad de medir el impacto del plan estratégico.

Se conforma por la estructura de la propuesta que explica las partes esenciales del estudio; justificación, que nos brinda las razones concretas, por las cuales es necesaria la implementación de la herramienta; alcance, proporciona la delimitación para cada departamento y su campo de acción; el objetivo se plantea de manera medible y cuantificable para los responsables de la ejecución, así como, los objetivos específicos, los cuales detallan los pasos claves para la implementación del cuadro de mando integral; la filosofía empresarial actual, que será fundamental para la comprensión del plan estratégico y su seguimiento.

Posterior, se encuentra el desarrollo del cuadro de mando integral, el cual se conforma de la elaboración del mapa estratégico, en donde se detalla la forma como se logró su estructuración y creación de sus cuatro perspectivas (financiera, del cliente, de proceso interno y formación y crecimiento) con sus objetivos financieros, iniciativas, metas e indicadores, estos se consolidaron en un esquema. Para brindar seguimiento a la propuesta se clasificaron las medidas de predicción para los indicadores, tablero de resultados, cadencia de reuniones semanales y un plan de acción, este detalla la forma para capacitar al personal con apoyo de expertos en el tema. Por último se definieron las conclusiones de la investigación, en estas se comprueba la primera hipótesis; recomendaciones

para la ejecución y mejora de lo detectado; bibliografía y e-grafía, utilizada como apoyo para la elaboración de la presente tesis, ordenada alfabéticamente y con información actualizada, para brinda sustento a la investigación.

### **3.1 Estructura de la propuesta**

La propuesta de cuadro de mando integral representa el eslabón que enlaza la estrategia empresarial con sus operaciones y así poder medir su impacto, es una herramienta de control que dirigirá estos esfuerzos para la consecución de objetivos estratégicos adecuados, a través de metas, indicadores y parámetros de medición.

Después de haber realizado el diagnóstico a la empresa, se lograron detectar deficiencias y reportaría que no contribuye a sus necesidades, también, su visión y variables de mejora, con las cuales se podrá construir un mapa estratégico adecuado a la unidad objeto de investigación, como propuesta solución.

Este mapa estratégico integra la visión y estrategias empresariales, en cuatro perspectivas claves; financiera, del cliente, proceso interno y formación y crecimiento, cada una consta de objetivos estratégicos establecidos por medio de relaciones de causa-efecto, servirán para guiar los esfuerzos de la organización.

Se desarrollaron iniciativas, indicadores y metas para las áreas correspondientes, esto para tener medidas predictivas en el desarrollo de las actividades diarias por unidad y persona, incluirá un sistema de retroalimentación, el cual debe ser de forma periódica y objetiva, lo cual buscará la sinergia del grupo.

Se consolidará la propuesta de cuadro de mando integral, el cual incluirá los objetivos organizacionales, esquema de mapa estratégico, iniciativas, indicadores y metas. Siendo una herramienta de control, que ayudará a medir el

impacto de su planeación estratégica a través de sus operaciones diarias. Por último, se establecerá un plan de acción con su presupuesto y un sistema de seguimiento de la metodología planteada.

### **3.2 Justificación de la propuesta**

En la actualidad, las empresas realizan diversos estudios, actividades y esfuerzos para lograr ventajas competitivas y ser los líderes en el mercado, sin embargo, pocas logran crear estructuras adecuadas que enlacen su estrategia y las operaciones, lo cual es clave para el logro de los objetivos organizacionales, para eso existe la metodología de cuadro de mando integral, como herramienta de control, que al ser desarrollada de manera correcta, proveerá un sistema constante de retroalimentación y mejora continua.

La empresa unidad de estudio, carece de una herramienta de control, que permita medir el impacto de la planeación estratégica, lo cual repercute en cuatro aspectos claves de la organización, es decir, sus perspectivas, financiera, del cliente, proceso interno y formación y crecimiento, esto repercute de manera integral, por tal motivo es necesaria la implementación del modelo de cuadro de mando integral.

La falta del modelo condiciona la venta de los servicios, impide la inversión de nuevos proyectos para el crecimiento de la empresa, impacta negativamente en su posición en el mercado, restringe el crecimiento de su cartera, afecta las operaciones, provoca demoras e incumplimientos, desorganización en las atribuciones y funciones del personal, personal poco capacitado, poca calidad en el servicio y engorrosos procesos de reclutamiento y selección.

Lo anterior, brinda motivos suficientes para la estructuración del cuadro de mando integral, como propuesta solución a las problemáticas detectadas en el presente informe.

### **3.3 Alcance**

Con la implementación de la propuesta, la empresa, logrará establecer una herramienta de control integral a sus 5 departamentos; dirección general, gestión humana, administración, comercialización y operaciones, para el logro de:

- Enlazar la estrategia empresarial con objetivos organizacionales definidos y acordes a la realidad de la empresa.
- Establecer metas dirigidas a cada departamento, para obtener esfuerzos medibles y cerrar inmediatamente brechas para el cumplimiento de lo establecido.
- Implementar indicadores claves para el logro de las metas, según departamento y tipo de labor a realizar, así obtener un sistema de retroalimentación constante.
- Alinear las 4 perspectivas claves de la empresa; finanzas, cliente, proceso interno y formación y crecimiento, para obtener una cultura de medición con base instrumentos de control dirigidos.

### **3.4 Objetivo de la propuesta**

Establecer un cuadro de mando integral estructurado específicamente para la medición del impacto del plan estratégico de la empresa en un 100% con el apoyo de todos los colaboradores, al alinear la visión con los esfuerzos organizacionales y que se retroalimente el sistema de manera periódica para el cumplimiento de las metas, en un período de 2 años a partir de noviembre 2018.

#### **3.4.1 Objetivos específicos**

- Implementar un mapa estratégico al 100% como herramienta de control, alineado a la planeación estratégica de la empresa, para lograr medir el impacto de las operaciones en un período de 2 años.

- Asignar metas e indicadores a cada departamento, para su control, ejecución y cumplimiento en un 100% en un período de 2 años.
- Establecer un modelo de seguimiento de la propuesta con herramientas prácticas y administrativas al 100%, para el desarrollo y aplicación del cuadro de mando integral en un período de 2 años.
- Lograr capacitar al 100% del personal sobre la metodología, con el apoyo de una empresa de asesoría del tema en un período de 1 año.
- Gestionar una cultura de control por medio de tableros de ejecución y cadencia de reuniones para el seguimiento de los resultados al 100% en un período de 2 años.

### **3.5 Propuesta de cuadro de mando integral para la empresa**

A continuación, se presenta el desarrollo de la propuesta de cuadro de mando integral para la unidad objeto de investigación:

#### **3.5.1 Filosofía empresarial**

Se detalla la filosofía empresarial actual, como marco de referencia a la propuesta solución, se plantean correcciones en algunos aspectos para la planeación estratégica de la empresa enlazada al cuadro de mando integral.

##### **3.5.1.1 Misión**

La misión actual de la empresa es “convertirnos en un socio estratégico, que garantiza el uso correcto, eficiente e innovador del capital humano mediante acciones que buscan mejorar la productividad y participación de las marcas que representamos a fin de lograr las metas organizacionales”. En esta declaración existen carencias, por tal motivo se propone una nueva misión.

- Nueva misión

Somos una empresa de servicios de alta calidad en la búsqueda de socios estratégicos, para garantizar el uso correcto, eficiente e innovador del capital humano por medio de acciones especializadas e incrementar la participación de las marcas que representamos para apoyar el logro de los objetivos organizacionales.

➤ **Visión**

“Ser la empresa más eficiente en outsourcing corporativo a nivel centroamericano que proporcione soluciones rápidas y viables a todos nuestros clientes en la región” esta sería la visión actual de la organización, la cual se considera lo suficientemente retadora, pues las operaciones actuales se centran en el territorio nacional.

➤ **Valores**

A continuación, se describen los valores de la unidad objeto de investigación:

- “Honestidad

En la empresa buscamos generar confianza en las personas a través de la sinergia entre nuestros grupos de interés y la empresa trabajando con transparencia.

- Responsabilidad

En la empresa tenemos responsabilidad no solo con nuestra imagen, marca y empresa, sino también con todas nuestras marcas porque nuestro personal también los representa.

- Eficiencia

En la empresa todos los días debemos brindar una respuesta rápida a nuestros clientes, este valor es importante para nuestro eslogan de convertir problemas en soluciones en forma eficiente.

- Respeto

En la empresa nos debemos comprometer a tratar a todas las personas por igual valorando su calidad humana, el respeto debe ser hacia todos en todo momento”.

### **3.5.1.2 Objetivos**

Los objetivos actuales, no son medibles ni cuantificables, por tal motivo se presentan y se proponen nuevos objetivos que se desarrollan en el presente capítulo en la elaboración del mapa estratégico enlazados a la metodología. Los actuales son:

- “Garantizar una grata experiencia a nuestros clientes, colaboradores y proveedores, soportada en relaciones de confianza, con un talento humano competente, el cual entiende, conoce y atiende sus necesidades y expectativas, para brindar soluciones efectivas y oportunas, dentro del marco legal vigente.
- Progresar constantemente buscando técnicas eficientes que brinden soluciones inmediatas y lógicas tomando en cuenta el giro y la cultura organizacional de nuestro socio.
- Identificar las necesidades de nuestros clientes, con el fin de ofrecerles servicios que logren los resultados esperados y superen sus expectativas”.

### **3.5.1.3 Propuesta de estructura organizacional**

Después de analizar el organigrama general actual de la organización, se realiza una propuesta para mejorar este aspecto, se quitan los puestos, se propone una

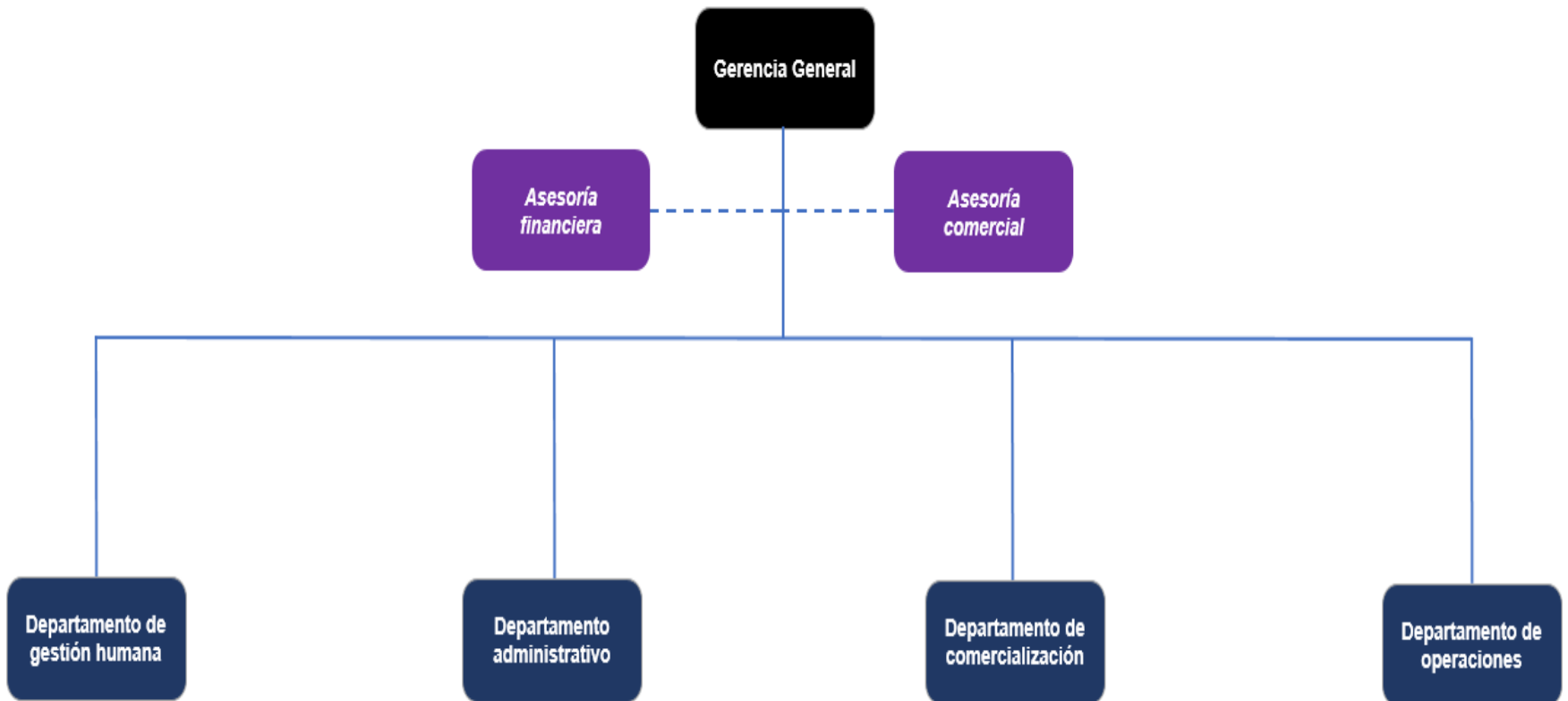
gerencia general y cuatro departamentos; gestión humana, administración, comercialización y operaciones. Con una dimensión vertical y funcional, también se consideran dos líneas de asesoría. Ver figura 12.



Figura 12

Organigrama general propuesto  
Unidad objeto de investigación

100



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Agosto de 2018.

### **3.5.2 Nuevas estrategias para la empresa**

Después de haber realizado un análisis de todos los factores internos y externos, presente y futuros, en conjunto con el director general y jefes de los departamentos, se lograron definir las siguientes estratégicas adaptadas a la metodología del cuadro de mando integral por medio de sus perspectivas:

#### **3.5.2.1 Estrategia de diferenciación de servicios**

Con base al enfoque de capacitación y mejora de los procesos de la empresa, de la propuesta del presente capítulo, se pretende la especialización del personal subcontratado en la colocación e impulso de los productos distribuidos en los diversos establecimientos comerciales y futuros servicios que la empresa opte desarrollar, la calidad de estos debe exceder las expectativas de los clientes actuales y potenciales (otras empresas), para lograr el liderazgo en el mercado.

#### **3.5.2.2 Estrategia de enfoque en el mercado**

Esta estrategia consiste en dirigir los esfuerzos a la retención y obtención de clientes o empresas, puesto que, es una mediana organización, se deben enfocar su actividad principal, subcontratación de personal para la tercerización de servicios, se debe buscar la alineación por medio del cuadro de mando integral en los departamentos para dominar el mercado.

### **3.5.3 Desarrollo del cuadro de mando integral para la unidad de investigación**

A continuación, se desarrolla el cuadro de mando integral para la empresa de sub contratación de personal de colocación e impulso, la primera parte va de lo general a lo específico, consiste en la elaboración del mapa estratégico y sus perspectivas claves con relación causa-efecto, en la segunda se integra en un

esquema los objetivos, iniciativas, indicadores, metas y programas de acción estratégicos.

Por último, se hará un análisis de la implantación del modelo a la empresa, estructuración de un modelo de tablero de resultados y programas de retroalimentación para cada departamento o propuesta de reuniones semanales.

### **3.5.3.1 Elaboración del mapa estratégico**

Para la elaboración del mapa estratégico se revisó la filosofía de la empresa, con los mandos altos, la cual cumple con los requisitos mínimos y establecidos por ellos. La base para su formulación es la visión, desean ser los más eficientes en outsourcing corporativo a nivel centroamericano, para proporcionar soluciones rápidas y viables a todos sus clientes, actualmente no se cumple, pues carecen de una herramienta de control que enlace las operaciones y el plan estratégico.

Después de haber realizado las reuniones, se realizó una investigación con base a factores del macroentorno y microentorno, con la finalidad de detectar las variables de mayor incidencia, por medió del análisis PERT e información secundaria como documentos escritos, medios digitales y páginas web, se obtuvieron los factores externos que presentan amenazas y oportunidades, posterior, el análisis factores internos y la elaboración de una encuesta dirigida, esta se ajustó a las necesidades de la organización por medio de pruebas piloto, en donde se analizó el microentorno que contienen las debilidades y fortalezas de la unidad de investigación.

El tercer paso, para la elaboración del mapa estratégico, consistió en el análisis profundo de lo anterior, se detectaron las variables que afectan de sobremanera las operaciones de la organización, las más representativas son poca inversión en proyectos, baja en venta de servicios, sin metas en el incremento de cartera, poca participación en el mercado, inexistente cultura de mejora continua, escaso desarrollo de proyectos, pocos programas de capacitación y demoras en la

contratación de personal. Por tal motivo, se realizaron reuniones con los dirigentes de la organización para crear los objetivos estratégicos con base a las variables anteriores.

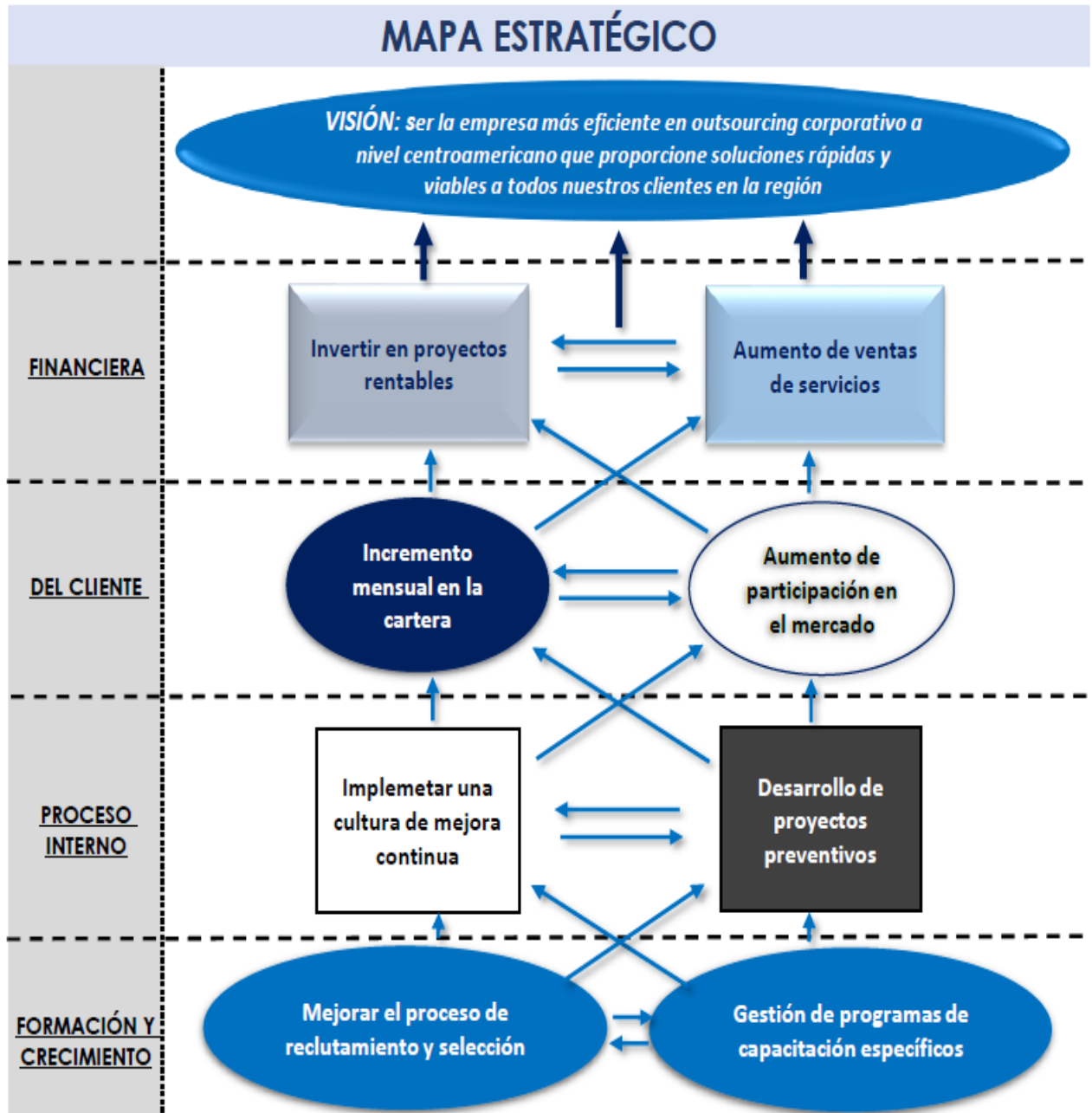
El mapa estratégico se estructuró con base a la visión y se dividió en cuatro perspectivas en las cuales se integraron los objetivos organizacionales con una relación de causa y efecto entre cada uno, analizados por los altos mandos y personal estratégico, estos se ajustaron de tal manera que servirán como una guía para el personal.

Para el seguimiento de esta parte se hace necesaria la colaboración de cada departamento y colaborador para la dirección de sus esfuerzos, con una herramienta de control técnica. Esto implica la formación de comités para la implementación y ejecución, con el apoyo de dos encargados por departamento y el director general.

A continuación, se presenta el mapa estratégico específico para la unidad objeto de investigación. Ver figura 13.

Figura 13

Mapa estratégico para una empresa de subcontratación de personal de colocación e impulso



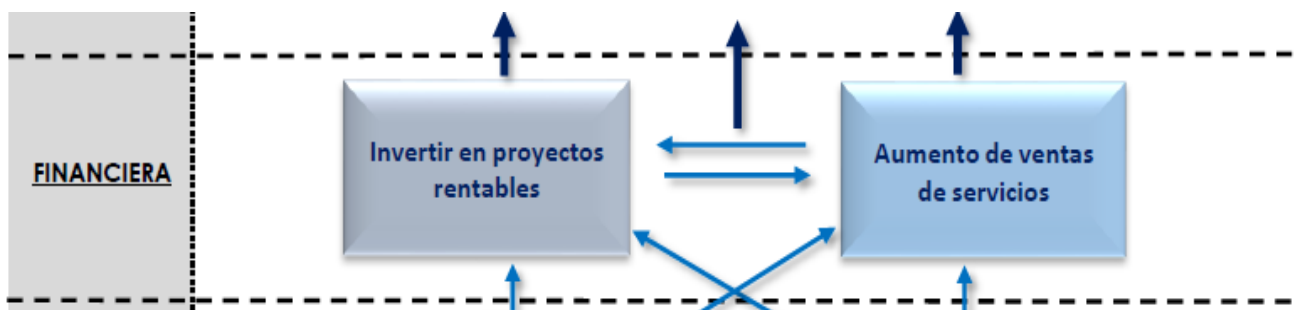
Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Agosto de 2018.

### a) Perspectiva financiera

Los objetivos financieros elegidos para la empresa, se determinaron por la necesidad de crecimiento latente, después de analizar los factores externos e internos que inciden en su entorno, se logró establecer que, la búsqueda de la rentabilidad debe ser la base de esta perspectiva, por medio de inversión en proyectos y aumento de ventas en servicios. Ver figura 14.

Figura 14

#### Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera



Fuente: elaboración propia, basado en Cuadro de Mando Integral, Robert Kaplan y David Norton. Agosto de 2018.

A continuación, se desarrolla cada aspecto de la perspectiva para el desarrollo del cuadro de mando integral, se incluyen objetivos estratégicos, iniciativa clave, indicadores, metas y responsables.

- **Objetivos estratégicos**

Estos buscan el crecimiento de la empresa por medio de estrategias que generen la rentabilidad deseada y aumento en los ingresos.

- ✓ **Invertir en proyectos rentables:** obtener una rentabilidad anual mínima del 20% requerida por los dirigentes a través de acciones dirigidas y creación de proyectos para lograr ser la empresa de subcontratación de servicios más eficiente a nivel centroamericano.
- ✓ **Aumento de ventas de servicios:** obtener un incremento mensual en ventas de servicios en 5% respecto a meses anteriores, con el apoyo de otros departamentos de la organización, se busca la eficiencia en los requerimientos de los clientes y tener al personal operativo necesario para atender los objetivos de las empresas.

- Iniciativa clave

Los objetivos estratégicos que se presentan son inversión en proyectos rentables y aumento de ventas de servicios, la iniciativa que corresponde a esta perspectiva será:

- ✓ Rentabilidad e ingresos

- Metas

En el siguiente cuadro se detallan las metas creadas para la perspectiva financiera, sus objetivos y responsables:

## Cuadro 4

### Metas de la perspectiva financiera de la empresa de colocación e impulso

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	RESPONSABLES
<b>Invertir en proyectos rentables</b>	Incremento del 20% en la rentabilidad anual *	Dirección general y administración
	Creación y ejecución de 1 proyecto nuevo al mes, con un 100% de cumplimiento.	Dirección general y operaciones
<b>Aumento de venta de servicios</b>	Aumento de ventas en un 5% al mes en comparación de anterior.	Administración y comercialización
	Cumplir al 100% de personal requerido por los clientes en un tiempo promedio de 5 días en la contratación.	Recursos humanos y administración

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Agosto de 2018.

\* Este dato fue requerido por los dirigentes de la empresa, no brindaron información financiera por confidencialidad.

#### ▪ Indicadores

Para la realización de los indicadores de la perspectiva financiera se hace necesaria la intervención de la dirección general, departamentos de finanzas, comercialización y operaciones, estos brindarán la retroalimentación de sus actividades para alimentar el sistema y así poder medir el impacto de cada uno, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos dirigidos al aspecto financiero.

Estos indicadores servirán como medidas predictivas en la medición de cada meta de la perspectiva financiera, será responsabilidad de cada departamento la revisión, retroalimentación, control y cumplimiento mensual de cada aspecto desarrollado en el siguiente cuadro:



## Cuadro 5

### Indicadores de la perspectiva financiera de la empresa de colocación e impulso

METAS	INDICADORES	100 - 95 Desempeño Excelente	94.99 - 85 Desempeño Regular	84.99 - 0 Desempeño Bajo	RESPONSABLES
Incremento del 20% en la rentabilidad anual	<b>Medición porcentual del ROE mensual, estados financieros.</b>	ROE > 15%	ROE entre el 14.99% al 5%	ROE < 4.99%	Dirección general y administración
Creación y ejecución de 1 proyecto nuevo al mes, con un 100% de cumplimiento.	<b>Porcentaje de avance de la ejecución del proyecto nuevo, control en diagrama de gantt.</b>	Avance en diagrama 100% al 95%	Avance en diagrama 94.99% al 85%	Avance en diagrama 84.99% al 0%	Dirección general y operaciones
Aumento de ventas en un 5% al mes en comparación de anterior.	<b>Incremento porcentual de ventas, estado de resultados.</b>	Ventas > 5%	Ventas entre el 4.99% al 2%	Ventas < 1.99%	Administración y comercialización
Cumplir al 100% de personal requerido por los clientes en un tiempo promedio de 5 días en la contratación.	<b>Promedio de días de personas contratadas al mes, reporte de contratación.</b>	Contratación antes de 5 días hábiles	Contratación entre 6 y 10 días hábiles	Contratación entre 10 y 15 días hábiles	Recursos humanos y administración

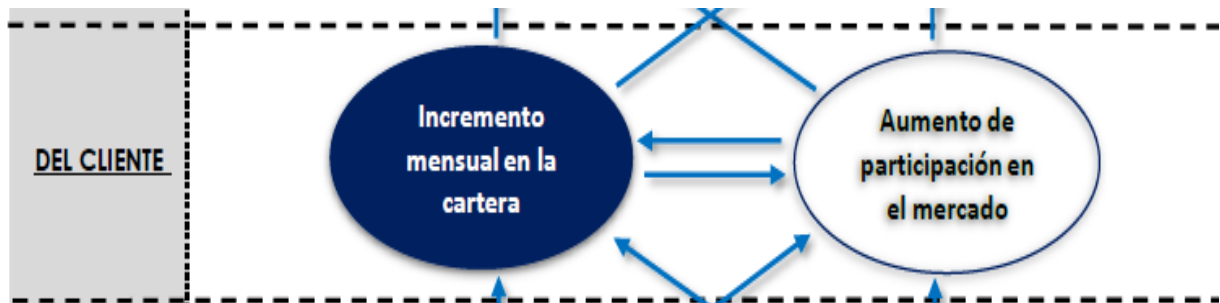
Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Agosto de 2018.

### b) Perspectiva del cliente

La debida atención a los clientes es uno de los pilares de las empresas, si estas desean mantener su participación en el mercado. Por tal motivo, se han establecido dos objetivos estratégicos enlazados a la visión y el posicionamiento deseado, estas se traducen en crecimiento de la cartera para abarcar una mayor porción en el mercado de servicios tercerizados. Ver figura 15.

Figura 15

### Objetivos estratégicos de la perspectiva del cliente



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Agosto de 2018.

A continuación, se desarrolla cada aspecto de esta perspectiva para el desarrollo del cuadro de mando integral, se incluyen objetivos estratégicos, iniciativa clave, indicadores, metas y responsables.

#### Objetivos estratégicos

Estos buscan otorgar el liderazgo en el mercado de servicios de colocación e impulso a la empresa, a través de esfuerzos sostenidos por parte de los involucrados.

- ✓ **Incremento mensual en la cartera:** el enfoque de este objetivo es el posicionamiento de la empresa, se busca la retención de los clientes actuales y un crecimiento del 20% de manera mensual. El departamento de comercialización será el responsable directo de cumplir este objetivo alineado a la planeación estratégica propuesta.
- ✓ **Aumento de participación en el mercado:** se necesita la investigación del mercado, puesto que se estima la sexta posición, a través de reportes elaborados al 100% de manera mensual para el estudio de la oferta y demanda, así lograr el liderazgo en las empresas

que proporcionan estos servicios (colocación, impulso y otros) en el año 2021.

- Iniciativa clave

La empresa, necesita mantener liquidez para el sostenimiento de las operaciones, pago a empleados y demás proyectos, esto hace necesario la búsqueda del liderato en los servicios tercerizados, por esa razón la iniciativa para esta perspectiva es:

- ✓ Aumento en ventas

Metas

A continuación, se presentan las metas de la perspectiva del cliente, objetivos y responsables:

**Cuadro 6**

**Metas de la perspectiva del cliente de la empresa de colocación e impulso**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	RESPONSABLES
<b>Incremento mensual en la cartera</b>	Lograr retención de clientes en un 100% al mes.	Comercialización
	Captar 20% de clientes nuevos según mes anterior.	Comercialización
<b>Aumento de participación en el mercado</b>	Realizar investigación del mercado de los servicios en un 100% para determinar la oferta y demanda de manera mensual.	Administración
	Lograr el liderazgo de los servicios ofrecidos en un 100% antes del año 2021	Comercialización

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Agosto de 2018.

- Indicadores

Para el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas en la perspectiva del cliente se deberá contar con la sinergia de todos los empleados de la empresa, principalmente de los de comercialización.

Los indicadores descritos, son las medidas de predicción para el cumplimiento de las metas, es responsabilidad de los departamentos mantener actualizado los reportes para el control y cumplimiento de cada aspecto desarrollado en el siguiente cuadro:

**Cuadro 7**

**Indicadores de la perspectiva del cliente de la empresa de colocación e impulso**

<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>100 - 95 Desempeño Excelente</b>	<b>94.99 - 85 Desempeño Regular</b>	<b>84.99 - 0 Desempeño Bajo</b>	<b>RESPONSABLES</b>
Lograr retención de clientes en un 100% al mes.	<b>Número de clientes actuales, control por medio de reporte de clientes.</b>	Deserción mensual = 0 clientes	Deserción mensual = 1 - 2 clientes	Deserción mensual > 2 clientes	Comercialización
Captar 20% de clientes nuevos según mes anterior.	<b>Número de clientes actuales más nuevos, control por medio de reporte de clientes.</b>	Captación de clientes > 20%	Captación de clientes entre 20% a 10%	Captación de clientes entre 10% a 0%	Comercialización
Realizar investigación del mercado de los servicios en un 100% para determinar la oferta y demanda de manera mensual.	<b>Porcentaje de oferentes y demandantes de los servicios, informes de investigación de mercados.</b>	Actualizado en tiempo establecido	Actualizado demora de 1 a 3 días	Actualizado demora > 3 días	Administración
Lograr el liderazgo de los servicios ofrecidos en un 100% antes del año 2021	<b>Porcentaje de posición en el mercado determinado, reportes de comercialización.</b>	Líderes = año 2021 2 - 5 puesto = año 2020 5 - 9 puesto = año 2019	2 - 5 puesto = año 2021 5 - 9 puesto = año 2020 9 puesto = año 2019	5 - 9 puesto = año 2021 > 9 puesto = año 2020	Comercialización

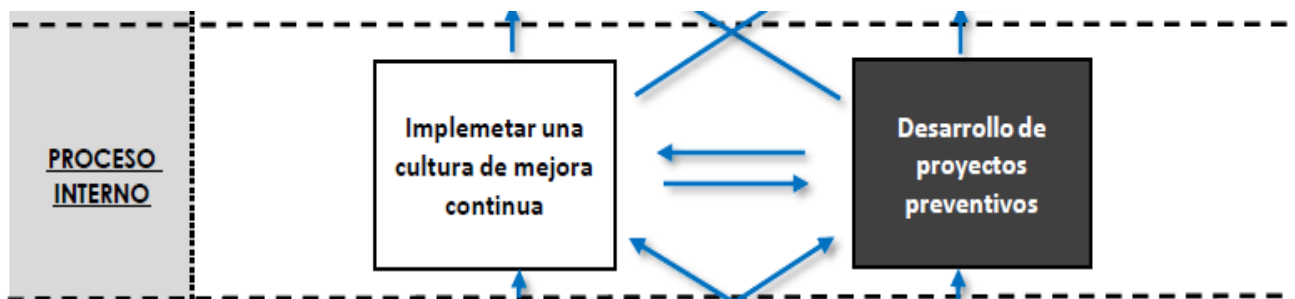
Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Agosto de 2018.

### c) Perspectiva del proceso interno

Los procesos internos son una parte indispensable de toda organización, en la unidad de investigación no son la excepción, aunque algunos están definidos, se deben realizar esfuerzos para estandarizar la mayoría. Los objetivos estratégicos de esta perspectiva contemplan la implementación de una mejora continua a través de personal dedicado a tareas de prevención, con el análisis y creación de procesos que atiendan las problemáticas de la empresa. Ver figura 16.

Figura 16

#### Objetivos estratégicos de la perspectiva del proceso interno



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Agosto de 2018.

A continuación, se desarrolla cada aspecto de la perspectiva para el desarrollo del cuadro de mando integral, se incluyen objetivos estratégicos, iniciativa clave, indicadores, metas y responsables.

- **Objetivos estratégicos**

Estos buscan la realización de análisis, estructuración y documentación de los procesos internos para estandarizar los esfuerzos, con el apoyo del personal preparado con el que se cuenta.

- ✓ **Implementar una cultura de mejora continua:** lograr medir el desempeño del personal y mejorar como mínimo 5 procesos al 100% de forma mensual, para retroalimentar de manera adecuada y corregir los errores operativos y administrativos respectivamente, con el apoyo del departamento de operaciones.
- ✓ **Desarrollo de proyectos preventivos:** los proyectos preventivos tienen la finalidad de lograr una certificación internacional ISO 9001 en el año 2022 y desarrollar proyectos al 100% que favorezcan a la organización por medio del personal administrativo y operativo al mes, para mejorar la calidad e imagen de la unidad objeto de investigación.

- **Iniciativa clave**

La mejora de los procesos es una actividad laboriosa, requiere mucho tiempo, capacidad y ejecución, pero, los resultados de su consecución son de mucho beneficio para cualquier entidad, por tal motivo, la iniciativa para esta perspectiva será;

- ✓ **Mejora continua**

- **Metas**

En el siguiente cuadro se detallan las metas creadas para la perspectiva del proceso interno, sus objetivos y responsables:

## Cuadro 8

### Metas de la perspectiva del proceso interno de la empresa de colocación e impulso

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	RESPONSABLES
<b>Implementar una cultura de mejora continua</b>	Medir al 100% el desempeño de todo el personal de la empresa de forma mensual.	Operaciones
	Mejorar 5 procesos con un 100% de documentación al mes.	Operaciones
<b>Desarrollar proyectos preventivos</b>	Creación de un comité y documentación del 100% de los procesos para la obtención de certificación ISO 9001 antes del año 2022.	Operaciones y administración
	Creación de 2 propuestas de proyectos para la mejora de la organización, con un 100% de cumplimiento al mes.*	Operaciones

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Agosto de 2018.

\* Los formatos y requerimientos para la elaboración de proyectos serán determinados por los mandos altos y estratégicos de la organización.

#### ▪ Indicadores

Los indicadores creados para esta perspectiva, buscan la revisión periódica de los procesos para la mejora integral de la empresa, se buscó crear un comité para obtener el compromiso del personal operativo y administrativo, estos serán los responsables de llevar a cabo la consecución de los objetivos estratégicos establecidos.

Los indicadores servirán para la medición del plan estratégico, con base a las operaciones diarias de la empresa, cada unidad involucrada deberá retroalimentar el modelo para analizar puntos de mejora y corregir incidentes. Se presenta a continuación:

## Cuadro 9

### Indicadores de la perspectiva del proceso interno de la empresa de colocación e impulso

METAS	INDICADORES	100 - 95 Desempeño Excelente	94.99 - 85 Desempeño Regular	84.99 - 0 Desempeño Bajo	RESPONSABLES
Medir al 100% el desempeño de todo el personal de la empresa de forma mensual.	<b>Porcentaje de desempeño en formatos establecidos por la empresa.</b>	Desempeño del 100% al 95%	Desempeño del 94.99% al 85%	Desempeño del 84.99% al 0%	Operaciones
Mejorar 5 procesos con un 100% de documentación al mes.	<b>Número de propuestas de mejoras en procesos mensuales, reporte de mejora continua.</b>	Presentación de > 5 propuestas de mejora en tiempo	Presentación de 4 a 2 propuestas de mejora con demora de 2 días	Presentación de 2 a 1 propuesta de mejora con demora de 5 días	Operaciones
Creación de un comité y documentación del 100% de los procesos para la obtención de certificación ISO 9001 antes del año 2022.	<b>Porcentaje de documentación de procesos y requisitos para ISO 9001</b>	Certificación ISO 9001 antes del año 2022	Certificación ISO 9001 durante el año 2023	Certificación ISO 9001 durante el año 2024	Operaciones y administración
Creación de 2 propuestas de proyectos para la mejora de la organización, con un 100% de cumplimiento al mes.	<b>Número de propuestas de proyectos operativos, reporte de mejora continua.</b>	2 propuestas de mejora al mes	1 propuesta de mejora al mes	0 propuesta de mejora al mes	Operaciones

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Agosto de 2018.

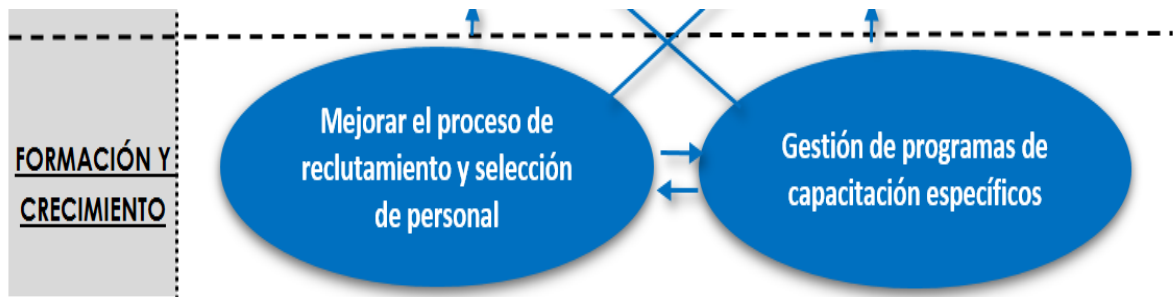
#### d) Perspectiva de formación y crecimiento

Esta perspectiva se considera el pilar de la empresa, pues se dedican a comercializar servicios tercerizados, aquí construirán los cimientos para mantener la organización a flote, el recurso humano, el más valioso en esta entidad, deberá ser el idóneo y desarrollar sus habilidades y destrezas por medio de capacitaciones dirigidas, lo anterior da forma a los objetivos estratégicos específicos para la unidad de investigación. Ver figura 17.



Figura 17

### Objetivos estratégicos de la perspectiva de formación y crecimiento



Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Agosto de 2018.

A continuación, se desarrolla cada aspecto de la perspectiva para el desarrollo del cuadro de mando integral, se incluyen objetivos estratégicos, iniciativa clave, indicadores, metas y responsables.

#### Objetivos estratégicos

Los objetivos de esta perspectiva buscan la captación eficaz del personal y su mantenimiento por medio de capacitaciones constantes y programadas.

- ✓ **Mejorar el reclutamiento y selección de personal:** se pretende el reclutamiento de aspirantes antes de 2 días y la selección en 3 días, para lograr que formen parte de la organización en un tiempo promesa de 5 días, con la finalidad de cumplir los requerimientos de los clientes. El departamento de recursos humanos será el responsable de este objetivo.
- ✓ **Gestión de programas de capacitación específicos:** también será responsabilidad de recursos humanos la elaboración de material específico para capacitar 4 veces al mes al personal administrativo y operativo en un 100%, esto debe lograr la eficiencia deseada para ser la mejor empresa de servicios tercerizados a nivel centroamericano.

- Iniciativa clave

La combinación que la empresa debe perseguir para mitigar sus debilidades y amenazas, respecto a esta perspectiva, debe ser la eficaz contratación y capacitación del personal, por esos motivos su iniciativa clave se estructuró con base a:

- ✓ Gestión del talento humano

- Metas

En el siguiente cuadro se detallan las metas creadas para la perspectiva de formación y crecimiento, sus objetivos y responsables:

**Cuadro 10**

**Metas de la perspectiva de formación y crecimiento de la empresa de colocación e impulso**

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>
<b>Mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal</b>	Lograr reclutar nuevos candidatos en menos de 2 días en promedio mensual, con un 100% de cumplimiento.	Recursos humanos
	Lograr seleccionar nuevos candidatos en menos de 3 días en promedio mensual, con un 100% de cumplimiento.	Recursos humanos
<b>Gestionar programas de capacitación específicos</b>	Elaborar 4 materiales de capacitación al mes con un 100% de reuniones registradas.	Recursos humanos
	Realizar 4 capacitaciones especializadas al mes con un 100% de cumplimiento.	Recursos humanos

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Agosto de 2018.

- Indicadores

Para la realización de los indicadores de la perspectiva de formación y crecimiento, se tomará en consideración el cumplimiento en tiempo de las actividades a desarrollar, se espera medir así el impacto que el personal de recursos humanos realizará al plan estratégico, pues una parte en la declaración de la visión es la búsqueda de la eficiencia en los procesos.

Será responsabilidad de la dirección general velar para que este departamento cumpla a cabalidad con los planeado, para atender los requerimientos de la empresa. Los indicadores se detallan a continuación:

**Cuadro 11**

**Indicadores de la perspectiva de formación y crecimiento de la empresa de colocación e impulso**

METAS	INDICADORES	100 - 95 Desempeño Excelente	94.99 - 85 Desempeño Regular	84.99 - 0 Desempeño Bajo	RESPONSABLES
Lograr reclutar nuevos candidatos en menos de 2 días en promedio mensual, con un 100% de cumplimiento.	<b>Promedio de días de personas reclutadas al mes, reporte de reclutamiento y selección.</b>	Cumplir con candidatos < 2 días	Cumplir con candidatos entre 2 a 3 días	Cumplir con candidatos > 3 días	Recursos humanos
Lograr seleccionar nuevos candidatos en menos de 3 días en promedio mensual, con un 100% de cumplimiento.	<b>Promedio de días de personas seleccionadas al mes, reporte de reclutamiento y selección.</b>	Selección de personal < 3 días	Selección de personal entre 3 a 4 días	Selección de personal > 5 días	Recursos humanos
Elaborar 4 materiales de capacitación al mes con un 100% de reuniones registradas.	<b>Número de registro de minutas de reuniones y material de capacitación, reporte acumulado.</b>	4 reuniones al mes con 4 materiales de capacitación	3 reuniones al mes con 3 materiales de capacitación	2 reuniones al mes con 2 materiales de capacitación.	Recursos humanos
Realizar 4 capacitaciones especializadas al mes con un 100% de cumplimiento.	<b>Número de capacitaciones especializadas al mes, reporte acumulado.</b>	4 capacitaciones especializadas al mes	3 capacitaciones especializadas al mes	2 o menos capacitaciones especializadas al mes	Recursos humanos

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Agosto de 2018.

### **3.5.3.2 Integración del cuadro de mando integral para la empresa de colocación e impulso**

A continuación, se presenta la integración de todos los elementos que conforman el cuadro de mando integral enlazado a la planeación estratégica y los esfuerzos de todos los colaboradores de la empresa:

Cuadro 12

Cuadro de mando integral para una empresa de subcontratación de personal de colocación e impulso (A)

VISIÓN: ser la empresa más eficiente en outsourcing corporativo a nivel centroamericano que proporcione soluciones rápidas y viables a todos nuestros clientes en la región.								
PERSPECTIVAS	INICIATIVAS CLAVE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES	100 - 95 Desempeño Excelente	94.99 - 85 Desempeño Regular	84.99 - 0 Desempeño Bajo	RESPONSABLES
<b>FINANCIERA</b>	Rentabilidad e ingresos	Invertir en proyectos rentables	Incremento del 20% en la rentabilidad anual	Medición porcentual del ROE mensual, estados financieros.	ROE > 15%	ROE entre el 14.99% al 5%	ROE < 4.99%	Dirección general y administración
			Creación y ejecución de 1 proyecto nuevo al mes, con un 100% de cumplimiento.	Porcentaje de avance de la ejecución del proyecto nuevo, control en diagrama de gantt.	Avance en diagrama 100% al 95%	Avance en diagrama 94.99% al 85%	Avance en diagrama 84.99% al 0%	Dirección general y operaciones
		Aumento de venta de servicios	Aumento de ventas en un 5% al mes en comparación de anterior.	Incremento porcentual de ventas, estado de resultados.	Ventas > 5%	Ventas entre el 4.99% al 2%	Ventas < 1.99%	Administración y comercialización
			Cumplir al 100% de personal requerido por los clientes en un tiempo promedio de 5 días en la contratación.	Promedio de días de personas contratadas al mes, reporte de contratación.	Contratación antes de 5 días hábiles	Contratación entre 6 y 10 días hábiles	Contratación entre 10 y 15 días hábiles	Recursos humanos y administración
<b>DEL CLIENTE</b>	Aumento en ventas	Incremento mensual en la cartera	Lograr retención de clientes en un 100% al mes.	Número de clientes actuales, control por medio de reporte de clientes.	Deserción mensual = 0 clientes	Deserción mensual = 1 - 2 clientes	Deserción mensual > 2 clientes	Comercialización
			Captar 20% de clientes nuevos según mes anterior.	Número de clientes actuales más nuevos, control por medio de reporte de clientes.	Captación de clientes > 20%	Captación de clientes entre 20% a 10%	Captación de clientes entre 10% a 0%	Comercialización
		Aumento de participación en el mercado	Realizar investigación del mercado de los servicios en un 100% para determinar la oferta y demanda de manera mensual.	Porcentaje de oferentes y demandantes de los servicios, informes de investigación de mercados.	Actualizado en tiempo establecido	Actualizado demora de 1 a 3 días	Actualizado demora > 3 días	Administración
			Lograr el liderazgo de los servicios ofrecidos en un 100% antes del año 2021	Porcentaje de posición en el mercado determinado, reportes de comercialización.	Líderes = año 2021 2 - 5 puesto = año 2020 5 - 9 puesto = año 2019	2 - 5 puesto = año 2021 5 - 9 puesto = año 2020 9 puesto = año 2019	5 - 9 puesto = año 2021 > 9 puesto = año 2020	Comercialización

Fuente: elaboración propia, basado en Robert Kaplan y David Norton. Agosto de 2018.

Cuadro 13

Cuadro de mando integral para una empresa de subcontratación de personal de colocación e impulso (B)

VISIÓN: ser la empresa más eficiente en outsourcing corporativo a nivel centroamericano que proporcione soluciones rápidas y viables a todos nuestros clientes en la región.										
PERSPECTIVAS	INICIATIVAS CLAVE	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES	100 - 95 Desempeño Excelente	94.99 - 85 Desempeño Regular	84.99 - 0 Desempeño Bajo	RESPONSABLES		
<b>DEL PROCESO INTERNO</b>	Mejora continua	Implementar una cultura de mejora continua	Medir al 100% el desempeño de todo el personal de la empresa de forma mensual.	Porcentaje de desempeño en formatos establecidos por la empresa.	Desempeño del 100% al 95%	Desempeño del 94.99% al 85%	Desempeño del 84.99% al 0%	Operaciones		
			Mejorar 5 procesos con un 100% de documentación al mes.	Número de propuestas de mejoras en procesos mensuales, reporte de mejora continua.	Presentación de > 5 propuestas de mejora en tiempo	Presentación de 4 a 2 propuestas de mejora con demora de 2 días	Presentación de 2 a 1 propuesta de mejora con demora de 5 días	Operaciones		
		Desarrollar proyectos preventivos	Creación de un comité y documentación del 100% de los procesos para la obtención de certificación ISO 9001 antes del año 2022.	Porcentaje de documentación de procesos y requisitos para ISO 9001	Certificación ISO 9001 antes del año 2022	Certificación ISO 9001 durante el año 2023	Certificación ISO 9001 durante el año 2024	Operaciones y administración		
			Creación de 2 propuestas de proyectos para la mejora de la organización, con un 100% de cumplimiento al mes.	Número de propuestas de proyectos operativos, reporte de mejora continua.	2 propuestas de mejora al mes	1 propuesta de mejora al mes	0 propuesta de mejora al mes	Operaciones		
		<b>FORMACIÓN Y CRECIMIENTO</b>	Gestión del talento humano	Mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal	Lograr reclutar nuevos candidatos en menos de 2 días en promedio mensual, con un 100% de cumplimiento.	Promedio de días de personas reclutadas al mes, reporte de reclutamiento y selección.	Cumplir con candidatos < 2 días	Cumplir con candidatos entre 2 a 3 días	Cumplir con candidatos > 3 días	Recursos humanos
					Lograr seleccionar nuevos candidatos en menos de 3 días en promedio mensual, con un 100% de cumplimiento.	Promedio de días de personas seleccionadas al mes, reporte de reclutamiento y selección.	Selección de personal < 3 días	Selección de personal entre 3 a 4 días	Selección de personal > 5 días	Recursos humanos
Gestionar programas de capacitación específicos	Elaborar 4 materiales de capacitación al mes con un 100% de reuniones registradas.			Número de registro de minutas de reuniones y material de capacitación, reporte acumulado.	4 reuniones al mes con 4 materiales de capacitación	3 reuniones al mes con 3 materiales de capacitación	2 reuniones al mes con 2 materiales de capacitación.	Recursos humanos		
	Realizar 4 capacitaciones especializadas al mes con un 100% de cumplimiento.			Número de capacitaciones especializadas al mes, reporte acumulado.	4 capacitaciones especializadas al mes	3 capacitaciones especializadas al mes	2 o menos capacitaciones especializadas al mes	Recursos humanos		

Fuente: elaboración propia, basado en Robert Kaplan y David Norton. Agosto de 2018.

### 3.5.4 Gestión de los indicadores y medidas de predicción

Por medio de los indicadores; reportes o informes específicos para el cumplimiento de las metas, se tendrá retroalimentación constante y dirigida para corregir las desviaciones en la medición del plan estratégico, pero esto no sería posible sin las medidas predictivas de cada indicador, éstas son las actividades con mayor conexión en las operaciones diarias y los reportes, son de carácter histórico, que ayudan a ver el cumplimiento de la meta en un tiempo establecido, miden algo que nos lleva a la meta.

Estas acciones o medidas predictivas serán las palancas que ayudarán a mover los resultados actuales a los establecidos en el cuadro de mando integral. Como se mencionó con anterioridad, cada indicador consta de sus medidas, estas se han clasificado de la siguiente forma:

**Cuadro 14**

#### **Clasificación de medidas de predicción**

<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CATEGORÍA</b>
<b>VERDE</b>	<b>100% - 95%</b>	Desempeño excelente
<b>AMARILLO</b>	<b>94.99% - 85%</b>	Desempeño regular
<b>ROJO</b>	<b>84.99% - 0%</b>	Desempeño bajo

Fuente: elaboración propia. Agosto de 2018.

Cada colaborador de la empresa deberá contribuir con el cumplimiento de la meta asignada al departamento, con mediciones contantes de los indicadores y medidas predictivas asignadas. Los puestos estratégicos o jefes serán los

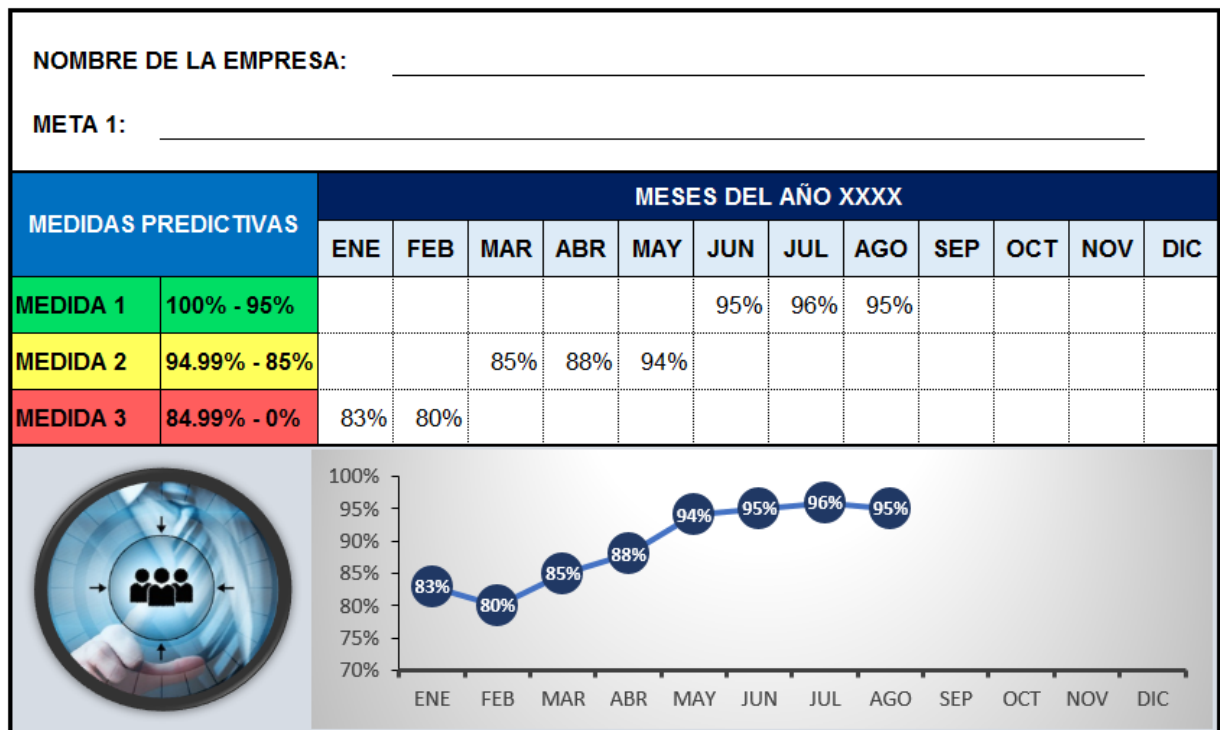
responsables de recabar la información y retroalimentar la herramienta de control y a su personal, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### 3.5.5 Tablero de ejecución como instrumento de control

A continuación, se presenta el modelo de tablero de ejecución para llevar un instrumento de control actualizado en el cumplimiento de las medidas de predicción y metas establecidas en el cuadro de mando integral, cada departamento deberá adecuarlo en función a sus asignaciones, mantenerlo actualizado y retroalimentar al personal para el alcance deseado:

**Figura 18**

**Tablero de ejecución como instrumento de control**



Fuente: elaboración propia. Agosto de 2018.



Será responsabilidad de cada departamento el uso y control de esta herramienta como parte complementaria, su presentación debe incluir datos verídicos y alineados a las metas establecidas, su exhibición debe ser constante para lograr la concientización de todo el personal y procurar que la empresa alcance los objetivos estratégicos, de esta forma se logrará medir el impacto de su planeación estratégica.

### **3.5.6 Establecer una cadencia de reuniones**

Para la correcta gestión de la herramienta de control denominado cuadro de mando integral, medición de indicadores y retroalimentación por medio de un tablero de ejecución, es necesaria la adopción de una metodología de reuniones semanales por parte de los encargados de cada departamento y sus colaboradores.

Se toma como base la temporalidad semanal, pues de esta forma la capacitación será constante y definida, el tiempo deberá ser de una hora a lo sumo y se recomienda dividir la reunión de la siguiente manera:

- ✓ Presentación de la agenda
- ✓ Actividad lúdica (dinámica o juego)
- ✓ Capacitación de elementos del plan estratégico
- ✓ Resultados de medidas predictivas individuales y grupales
- ✓ Alcance de meta
- ✓ Compromisos escritos por colaborador
- ✓ Final de la actividad

Queda a discreción de cada líder de departamento el contenido adicional o que considere importante exponer, para explotar el tiempo del personal, sin embargo, no debe faltar el avance de las metas mensuales y ejecución de las medidas predictivas usando como apoyo el tablero de ejecución propuesto, el cual deberá

estar actualizado de manera semanal. Por último, adquirir el compromiso de todos los involucrados.

### **3.6 Plan de acción para implementar la propuesta**

Después de haber elaborado la propuesta de cuadro de mando integral para la empresa de subcontratación de personal de colocación e impulso, para medir el impacto de su plan estratégico, deben realizarse las coordinaciones adecuadas para la adopción del modelo, en este sentido se considera un plan de acción que contenga las actividades a realizar de manera sistemática, metas, responsables, fechas de inicio y fin, recursos a utilizar y su costo. Con la finalidad de implementar la herramienta de la mejor manera en la organización.

El primer paso deberá ser la presentación de la investigación a los mandos altos, para su revisión, análisis y discusión. Se deberá revisar la propuesta solución estructurada para la empresa, con la finalidad de comprender la alineación realizada entre el plan estratégico, su medición y cuadro de mando integral dirigido a sus operaciones.

Después se deberá capacitar al personal, para lo cual, se contará con la asesoría de una empresa experta en el tema, para desarrollar estas capacitaciones de mejor manera y que cada colaborador comprenda el impacto de su trabajo al cumplimiento de los objetivos organizacionales y estratégicos.

Las capacitaciones se impartirán de manera presencial por parte de la empresa de asesoría, al personal de la unidad de investigación, se dividirán en tres grupos conformados por el personal estratégico o mandos altos y medios, administrativo y operativo, los primeros dos grupos solo tendrán una sesión, pero el último constará de seis sesiones, debido a la cantidad de colaboradores que lo conforman, se llevarán a cabo en las instalaciones de la empresa, considerando que tienen salas para reuniones.

A continuación, se presenta el plan de acción y presupuesto para la implementación de la propuesta solución, cuadro de mando integral, a los colaboradores de la organización. Ver cuadros 15 y 16.

**Cuadro 15**

**Plan de acción y presupuesto de la propuesta de cuadro de mando integral del capítulo III (A)**

<b>ESTRATEGIA: implementación del cuadro de mando integral específico para la unidad objeto de investigación.</b>							
<b>OBJETIVO: definir las actividades a desarrollar para la aplicación de la propuesta en un 100% en plazo de dos años.</b>							
No.	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		RECURSOS	PRESUPUESTO Q
				INICIO	FIN		
1	Análisis y discusión de la propuesta y su implementación	Aprobación efectiva y al 100% de la propuesta, en 1 sesión.	Director general, jefes de departamentos y empresa de asesoría (5 h x \$80)	02/11/2018	07/11/2018	Papelería, refacción, computadoras y asesoría (Q400)	Q 900.00
2	Presentación de la propuesta a los puestos estratégicos claves	Capacitación al 100% del personal de mandos medios y altos, en 1 mes.	Empresa de asesoría (3 h x \$80) y personal estratégico	08/11/2018	30/11/2018	Papelería, agendas, lapiceros, refacción, computadoras, cañonera y asesoría (Q240)	Q 640.00
3	Capacitación del cuadro de mando integral para el resto de personal administrativo	Capacitación de la propuesta al 100% del personal administrativo, en 1 mes.	Empesa de asesoría (3 h x \$80) y personal administrativo	03/12/2018	31/12/2018	Papelería, agendas, lapiceros, refacción, computadoras, cañonera y asesoría (Q240)	Q 840.00
4	Capacitación del cuadro de mando integral para el personal operativo	Capacitación de la propuesta al 100% del personal operativo, en 2 meses.	Empesa de asesoría (6 sesiones x 3 h x \$80) y personal administrativo	02/01/2019	28/02/2019	Papelería, agendas, lapiceros, refacción, computadoras, cañonera y asesoría (Q240)	Q 5,040.00
5	Estructurar los comités por departamento responsables de la ejecución de la propuesta	Delegar a 2 personas por departamento el cumplimiento de la actividad, en 1 semana.	Jefe y colaborador por departamento	04/03/2019	08/03/2019	Papelería, agendas y lapiceros	Q 300.00
6	Elaboración de herramientas para cada departamento	Creación de las herramientas de control al 100% del cuadro de mando integral, en 1 semana.	Comité de cada departamento	04/03/2019	08/03/2019	Papelería, útiles varios, computadoras, agendas, lapiceros y tableros.	Q 500.00
7	Asignación de metas y herramientas a la dirección general	Entrega al 100% de metas y tablero específico, en 1 semana.	Comité y dirección general	11/03/2019	15/03/2019	Informe de cuadro de mando integral, metas asignadas y tablero de ejecución	Q 200.00
8	Asignación de metas y herramientas al departamento de finanzas	Entrega al 100% de metas y tablero específico, en 1 semana.	Comité y finanzas	11/03/2019	15/03/2019	Informe de cuadro de mando integral, metas asignadas y tablero de ejecución	Q 200.00

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Agosto de 2018.

Cuadro 16

## Plan de acción y presupuesto de la propuesta de cuadro de mando integral del capítulo III (B)

<b>ESTRATEGIA: implementación del cuadro de mando integral específico para la unidad objeto de investigación.</b>							
<b>OBJETIVO: definir las actividades a desarrollar para la aplicación de la propuesta en un 100% en plazo de dos años.</b>							
No.	ACTIVIDADES	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO		RECURSOS	PRESUPUESTO Q
				INICIO	FIN		
9	Asignación de metas y herramientas al departamento de comercialización	Entrega al 100% de metas y tablero específico, en 1 semana.	Comité y comercialización	18/03/2019	22/03/2019	Informe de cuadro de mando integral, metas asignadas y tablero de ejecución	Q 200.00
10	Asignación de metas y herramientas al departamento de operaciones	Entrega al 100% de metas y tablero específico, en 1 semana.	Comité y operaciones	18/03/2019	22/03/2019	Informe de cuadro de mando integral, metas asignadas y tablero de ejecución	Q 200.00
11	Asignación de metas y herramientas al departamento de recursos humanos	Entrega al 100% de metas y tablero específico, en 1 semana.	Comité y recursos humanos	18/03/2019	22/03/2019	Informe de cuadro de mando integral, metas asignadas y tablero de ejecución	Q 200.00
12	Prueba piloto del modelo implementado	Recabar informes de los departamentos involucrados en un 100%, en 1 semana.	Dirección general y jefes de los departamentos	25/03/2019	29/03/2019	Informes del proyecto, resultados del tablero, informe de reuniones, compromisos obtenidos, agendas, lapiceros, y computadoras	Q 500.00
13	Obtención de datos de la prueba piloto	Analizar resultados de pruebas pilotos en un 100%, en 1 mes.	Dirección general y jefes de los departamentos	01/04/2019	30/04/2019	Informes del proyecto, resultados del tablero, informe de reuniones, compromisos obtenidos, agendas, lapiceros, y computadoras	Q 500.00
14	Alineación y correcciones a la propuesta	Realizar ajustes necesarios al 100% de la propuesta a la empresa, en 2 semanas.	Dirección general y jefes de los departamentos	06/05/2019	17/05/2019	Informes correctivos, agendas, lapiceros, computadoras y compromisos obtenidos	Q 300.00
15	Implementación al 100% del cuadro de mando integra en toda la empresa.	Inicio de la propuesta al 100% con el personal de la empresa, de forma mensual obtener información.	Personal de la empresa	20/05/2019	Indefinido	Mapa estratégico, cuadro de mando integral, tablero de ejecución, metas e indicadores, reuniones semanales y compromisos obtenidos	Q 500.00
16	Retroalimentación de la propuesta	Evaluar al 100% la ejecución de la herramienta, de forma mensual.	Dirección general y jefes de los departamentos	03/06/2019	Indefinido	Mapa estratégico, cuadro de mando integral, tablero de ejecución, metas e indicadores, reuniones semanales y compromisos obtenidos	Q 500.00
<b>PRESUPUESTO TOTAL PARA LA PROPUESTA</b>							<b>Q 11,520.00</b>

128

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo. Agosto de 2018.

## CONCLUSIONES

A continuación, se realiza un resumen de los principales puntos abordados en el trabajo de tesis, se exponen los resultados y se destacan importantes hallazgos:

1. Las deficiencias que presenta la unidad objeto de investigación, en su medición del plan estratégico, efectivamente son provocadas por la falta de una herramienta de control, que permita establecer metas importantes e indicadores en los procesos que agreguen valor en la organización. Con este argumento se logra comprobar la hipótesis número uno.
2. La falta de alineación de la filosofía empresarial, sobre todo de la visión, con las operaciones de los colaboradores, impacta negativamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, pues existe desorientación en los reportes, metas e indicadores para el control del personal y su desempeño.
3. La inexistencia de un mapa estratégico específico para la organización, conservan las problemáticas que afectan a la empresa, generan pérdidas desde las cuatro perspectivas financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento.
4. Los objetivos organizacionales actuales son declaraciones formuladas de manera ambigua, no están alineados a la realidad de la empresa, por tal motivo se estructuraron objetivos estratégicos concatenados a las necesidades y factores externos e internos de la organización, buscan potencializar sus fortalezas y oportunidades y minimizar sus debilidades y amenazas.
5. La efectiva asignación de metas, iniciativas claves e indicadores definidos por departamento y colaborador es importante, a través de reportes

específicos para la medición de las operaciones e impacto al plan estratégico.

6. La falta de control y retroalimentación por medio de una herramienta física y visual para los colaboradores, impide su desarrollo y mejora en los procesos, por tal motivo es indispensable la implementación de un tablero de ejecución, como el propuesto, delegando su monitoreo por parte de los respectivos comités.
7. El no capacitar al personal sobre temas actualizados o herramientas de control, hace que la empresa se estanque y no promueve una cultura de mejora continua para la organización.

## RECOMENDACIONES

Para eliminar o minimizar las deficiencias encontradas y mejorar el desempeño organizacional se ofrecen las siguientes recomendaciones:

1. Implementar la herramienta de control, cuadro de mando integral y la metodología propuesta, para establecer una cultura de mejora continua y ser competitivos en el mercado, con mediciones al plan estratégico para el cierre de brechas.
2. Alinear los esfuerzos de los colaboradores, en función a los reportes de la empresa con el plan estratégico para su medición y control.
3. Informar de manera contante a los colaboradores la existencia de un mapa estratégico para su concientización y como guía de los objetivos organizacionales para su alcance.
4. Establecer los objetivo estratégicos propuestos en la investigación, puesto que, estos contemplan las problemáticas actuales de la empresa y sirven de guía para eliminar o minimizar su impacto.
5. Realizar la adecuada asignación de metas, iniciativas claves e indicadores a cada departamento y colaborador para establecer y delimitar responsabilidades al medir de manera contante su desempeño, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos con el apoyo de todos los colaboradores.
6. Controlar por medio de una herramienta técnica como los son los tableros de ejecución y reuniones periódicas para retroalimentar al personal de forma constante y con resultados concretos, con el compromiso de cada uno de ellos.



7. Capacitar al personal de manera contante, para obtener resultados rentables en la empresa, con el apoyo de asesorías externa para el complemento de diversos temas específicos y de ayuda para la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Altair, Consultores. 2005. **Cuadro de mando integral**. Editorial Altair. 1ª. Ed. España. 88 p.
2. Benavides Pañeda, Raymundo Javier. 2014. **Administración**. Editorial McGraw-Hill. 2ª. Ed. México. 329 p.
3. Chiavenato, Idalberto. 2017. **Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones**. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 3ª. Ed. México. 372 p.
4. David, Fred R. 2013. **Conceptos de administración estratégica**. Editorial Pearson Educación. 14ª. Ed. México. 400 p.
5. Goodstein, Leonard D., Nolan, Timothy M. y Pfeiffer, J. William. 1998. **Planeación estratégica aplicada**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 6ª. Ed. México. 433 p.
6. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. 2016. **Cuadro de Mando Integral**. Editorial Gestión 2000. 3ª. Ed. Barcelona. 373 p.
7. Koontz, Harold, Wehrich, Heinz y Cannice, Mark. 2016. **Administración una perspectiva global, empresarial y de innovación**. Editorial McGraw-Hill. 15ª. Ed. México. 672 p.
8. L. Hill, Charles W. y R. Jones, Gareth. 2009. **Administración Estratégica**. Editorial McGraw-Hill. 8ª. Ed. México. 798 p.
9. Mercado H., Salvador. 2011. **Administración aplicada: teoría y práctica**. Editorial Limusa, S.A. 3ª. Ed. México. 594 p.

## E-GRAFÍA

10. Álvarez L., (2017). **La Inversión Extranjera Directa cayó 1.64 por ciento.** Recuperado el 30 de diciembre 2017 de <https://elperiodico.com.gt/inversion/2017/12/30/la-inversion-extranjera-directa-cayo-1-64-por-ciento/>
11. Calderón F., (2018). **6 tecnologías para contratar a tus nuevos empleados.** Recuperado el 5 de abril 2018 de <https://www.entrepreneur.com/article/272053>
12. Código de trabajo, (2018). **Artículo 5. Intermediario.** Recuperado el 3 de marzo 2018 de <http://leydeguatemala.com/codigo-de-trabajo/intermediario/4783/>
13. Countrymeters, (2018). **Población de Guatemala.** Recuperado el 27 de febrero 2018 de <http://countrymeters.info/es/Guatemala>
14. de León C., (2017). **El desempleo en Guatemala.** Recuperado el 9 de mayo 2017 de <https://republica.gt/2017/05/09/el-desempleo-en-guatemala/>
15. Dr. de la Fuente M., (2013). **Outsourcing en Guatemala.** Recuperado el 30 de septiembre 2013 de <https://www.ehu.eus/documents/3012743/4522771/Batres-Leon-Andrea-Maria.pdf>
16. Foda-dafo.com, (2018). **Análisis PESTEL.** Recuperado el 18 de abril de 2018 de <https://foda-dafo.com/analisis-pestel/>
17. Mintrab, (2016). Los Millennials: **Una generación con mucho qué aportar en el mercado laboral.** Recuperado el 1 de noviembre 2016 de <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/nota-principal/6049-los-millennials->

una-generaci%C3%B3n-con-mucho-qu%C3%A9-aportar-en-el-mercado-laboral.html

18. Mintrab, (2018). **Salario mínimo se incrementa 3.75% para 2018.** Recuperado el 3 de marzo 2018 de <http://www.mintrabajo.gob.gt/index.php/nota-principal/6142-salario-m%C3%ADnimo-se-incrementa-3-75-para-2018.html>
19. Pressreader, (2016). **Desarrollo.** Recuperado el 15 de octubre 2016 de <https://www.pressreader.com/guatemala/prensa-libre/20161015/281526520577618>
20. Resumido.com, (2013). Resumen las 4 disciplinas de la ejecución. Recuperado el 2 de marzo 2013 de [http://www.academia.edu/11239182/RESUMEN\\_LAS\\_4\\_DISCIPLINAS\\_DE\\_LA\\_EJECUCION](http://www.academia.edu/11239182/RESUMEN_LAS_4_DISCIPLINAS_DE_LA_EJECUCION)
21. Ríos R., (2017). **Crisis política aleja la inversión en Guatemala: Empresa de Inteligencia Económica.** Recuperado el 27 de octubre 2017 de <https://elperiodico.com.gt/nacion/2017/10/27/crisis-politica-aleja-la-inversion-en-guatemala-empresa-de-inteligencia-economica/>
22. Vázquez E., Jorge H., (2014). **La importancia de la planeación estratégica.** Recuperado el 14 de enero 2018 de <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/>