



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ANÁLISIS Y DISEÑO DEL MARCO ESTRATÉGICO COMO BASE PARA EL
PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, EN UNA EMPRESA DE
SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO**

Carlos Ulisses Barrientos Nájera

Asesorado por la Inga: Alba Maritza Guerrero Spínola de López

Guatemala, noviembre de 2009

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA**



**ANÁLISIS Y DISEÑO DEL MARCO ESTRATÉGICO COMO BASE PARA EL
PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, EN UNA EMPRESA DE
SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

CARLOS ULISSES BARRIENTOS NÁJERA

ASESORADO POR LA INGA. ALBA MARITZA GUERRERO SPÍNOLA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2009

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA**



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I:	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II:	Inga. Alba Maritza Guerrero Spínola de López
VOCAL III:	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV:	Br. José Milton De León Bran
VOCAL V:	Br. Isaac Sultán Mejía
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO:	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR:	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña de Serrano
EXAMINADOR:	Inga. Rocío Carolina Medina Galindo
EXAMINADOR:	Inga. María Martha Wolford Estrada
SECRETARIA:	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

ANÁLISIS Y DISEÑO DEL MARCO ESTRATÉGICO COMO BASE PARA EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, EN UNA EMPRESA DE SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO,

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, en el mes de agosto de 2007.

Carlos Ulisses Barrientos Nájera

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Guatemala, 21 de julio de 2009

Ingeniero:

José Francisco Gómez Rivera
Director de Escuela Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Guatemala

Respetable Ingeniero:

Por medio de la presente le informo, que he procedido a revisar el trabajo de graduación elaborado por el estudiante Carlos Ulises Barrientos Najera con carné 2002 12622 de la carrera de Ingeniería Industrial, cuyo título es: **ANÁLISIS Y DISEÑO DEL MARCO ESTRATÉGICO COMO BASE PARA EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO.**

Considero que el trabajo presentado por el estudiante Carlos Ulises Barrientos Najera, ha sido desarrollo cumpliendo con los reglamentos y siguiendo las recomendaciones de la asesoría, por lo que doy aprobación y solicito el trámite correspondiente.

Sin otro particular me es grato suscribirme de usted, muy respetuosamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Alba Maritza Guerrero Spínola de López'.

Inga. Alba Maritza Guerrero Spínola de López
Colegiado No. 4611
Asesora



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado ANÁLISIS Y DISEÑO DEL MARCO ESTRATÉGICO COMO BASE PARA EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO, presentado por el estudiante universitario Carlos Ulises Barrientos Najera, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Una firma manuscrita en tinta que parece decir 'BGC' o similar, con un estilo cursivo y fluido.

Ing. Byron Gerardo Chocoj
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, Octubre de 2009.


/agrm

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ANÁLISIS Y DISEÑO DEL MARCO ESTRATÉGICO COMO BASE PARA EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL, EN UNA EMPRESA DE SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Ulises Barrientos Nájera**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.


Ing. José Francisco Gómez Rivera
DIRECTOR
Escuela Mecánica Industrial



Guatemala, noviembre de 2009.

/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.533.2009

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **ANÁLISIS Y DISEÑO DEL MARCO ESTRATÉGICO COMO BASE PARA EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO**, presentado por el estudiante universitario **Carlos Ulisses Barrientos Nájera**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.


Ing. Murphy Olimpo Paiz Recinos
DECANO

Guatemala, noviembre de 2009.



/gdech

DEDICATORIA A

DIOS

Por iluminar siempre mi camino durante estos años de estudio, por ser a quien le debo estar presente en este y todo momento, gracias a su bendición he alcanzado esta meta.

LA VIRGEN SANTÍSIMA

Madre querida, que con su manto de misericordia siempre ha protegido mi caminar y el de toda mi familia; muchas gracias, madre bendita.

MIS PADRES

Hermelindo Barrientos Barrientos y Carmen Alicia Nájera Hernández, pilares de mi vida gracias a sus consejos y apoyo incondicional he podido llegar a alcanzar este sueño en el cual siempre vivieron conmigo, les estaré eternamente agradecido por guiarme por el camino del bien.

MI ABUELITA

Petrona Lucrecia Hernández Larios (Q.E.P.D), que siempre supo darme sus consejos en el momento indicado; en su memoria.

MIS TIOS

Silvia Marina, Carlos Rodolfo, Miriam Elubia, Lourdes Suzzeth, Aracely, María del Rosario, Delia, José Luis y Jorge Mario, gracias por su cariño y apoyo en todo momento.

MIS PRIMOS

Andrea Alejandra, Gabriela María, José Alejandro, Carlos Ernesto, Luis Orestes y Fernando Valentín, los hermanos que nunca tuve; gracias por esos momentos especiales que pasamos juntos.

MIS AMIGOS

Leonel, Javier, Mario, Hugo, Lucía, Gabriel, Roberto, Luis, Jorge, Byron, Horacio, Martha gracias por tenderme la mano cuando lo necesité a lo largo de mi formación profesional.

LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Por darme la oportunidad de enriquecer mi conocimiento y así poder desempeñarme como un profesional de la ingeniería.

AGRADECIMIENTOS A:

La empresa Sistemas y Proyectos, S.A., por darme la oportunidad de ejecutar este trabajo de graduación dentro de sus instalaciones y otorgarme todas las herramientas necesarias, en especial al Ing. Roberto Rosal.

La Ingeniera Alba Maritza Guerrero Spínola de López, por su paciencia, excelente asesoría y motivación para concluir este proyecto, que Dios la bendiga siempre.

El Ingeniero y amigo Leonel Estuardo Orellana Flores, gracias por su apoyo y motivación incondicional; que Dios te llene de bendiciones.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN.....	IX
OBJETIVOS.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XIII
1 GENERALIDADES Y ANTECEDENTES	1
1.1 De la empresa.....	1
1.1.1 Historia.....	1
1.1.2 Misión.....	2
1.1.3 Visión.....	3
1.1.4 Valores institucionales.....	3
1.1.5 Lineamientos estratégicos.....	3
1.2 Estrategia maestra.....	4
1.2.1 Importancia.....	4
1.2.2 Tipos de estrategias.....	5
1.3 Planeación estratégica empresarial.....	5
1.3.1 Planeación estratégica.....	6
1.3.1.1 Tabla de evolución.....	7
1.3.1.2 Beneficios.....	11
1.3.2 Lo que no es planeación estratégica.....	11
1.4 Marco estratégico.....	13
1.4.1 Etapas.....	13

1.4.2	Análisis FODAC.....	17
1.4.3	Misión.....	20
1.4.4	Visión.....	21
	1.4.2.1 Visión compartida.....	22
1.4.5	Valores organizacionales.....	23
2	DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL	25
2.1	Marcos de acción.....	25
	2.1.1 Administrativo.....	25
	2.1.2 Estratégico.....	26
2.2	Personal.....	27
	2.2.1 Descripción.....	27
	2.2.2 Departamentos.....	28
	2.2.3 Organigrama.....	29
2.3	Diagnóstico organizacional.....	31
	2.3.1 Marco estratégico.....	40
	2.3.2 Estrategia Organizacional.....	40
	2.3.3 Estructura.....	40
	2.3.4 Agentes relacionados.....	41
2.4	Clima organizacional.....	42
	2.4.1 Perspectiva.....	42
3	PROPUESTA DE MARCO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	45
3.1	Organización enmarcada por una estrategia.....	45
	3.1.1 Estructura.....	45
	3.1.2 Agentes involucrados.....	46

3.1.2.1	Flujograma.....	47
3.1.2.2	Cultura organizacional.....	49
3.1.3	Análisis FODAC.....	49
3.1.3.1	Situación interna.....	50
3.1.3.2	Situación externa.....	53
3.2	Planeación y análisis estratégico empresarial.....	64
3.2.1	Elementos básicos.....	65
3.2.1.1	Ideas fuerza.....	65
3.2.1.1.1	Determinación de Misión.....	65
3.2.1.1.2	Determinación de Visión.....	67
3.2.1.1.3	Determinación de Valores.....	69
3.2.2	Orientaciones estratégicas.....	70
3.2.2.1	Objetivos generales.....	71
3.2.2.2	Estrategia maestra.....	72
3.2.2.3	Lineamientos estratégicos.....	73
3.2.3	Necesidades de desarrollo y diseño organizacional....	74
3.3	Programa de validación de marco estratégico.....	77
3.3.1	Objetivo.....	77
3.3.2	Participantes.....	78
3.3.2.1	Internos.....	78
3.3.2.2	Externos.....	78
3.3.3	Comunicación circular.....	79
3.3.4	Método de validación.....	79
3.3.5	Distribución de resultados.....	79
3.3.6	Programación de revisiones.....	82
3.3.6.1	Calendarizada.....	82
3.3.6.2	Emergente.....	81

4	IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	83
4.1	Sensibilización de marco estratégico.....	83
4.1.1	Creación.....	84
4.2	Herramientas.....	85
4.2.1	Internas.....	85
4.2.2	Externas.....	86
4.3	Campaña de comunicación.....	87
4.3.1	Instrumentos.....	87
4.3.2	Destinatarios.....	88
5	SEGUIMIENTO DEL MARCO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL	89
5.1	Compromiso empresarial.....	89
5.2	Calidad de gestión.....	90
5.3	Evaluación periódica.....	91
5.3.1	Competencias de la empresa.....	91
5.3.2	Marco estratégico.....	92
5.3.3	Proyección a los clientes.....	92
5.4	Retroalimentación.....	93
5.5	Programa de acción.....	93
	CONCLUSIONES.....	97
	RESCOMENDACIONES.....	99
	BIBLIOGRAFÍA.....	101
	APÉNDICE.....	103
	ANEXOS.....	133

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1. Proceso de la administración estratégica.....	9
2. FODAC.....	18
3. Organigrama de la empresa.....	30
4. Calificación para cada elemento básico de desarrollo organizacional.....	34
5. Número marcas por afirmación en el cuestionario.....	35
6. Estructura marco estratégico.....	41
7. Agentes involucrados.....	48
8. Enfoque metodológico.....	64
9. Modelo genérico de planificación estratégica.....	84

TABLAS

I. Evolución de la planificación estratégica.....	10
II. Instrumentos de investigación.....	33
III. Criterios para evaluar a la empresa internamente.....	53
IV. Situación interna.....	56
V. Situación externa.....	60
VI. Ideas fuerza de la misión.....	66
VII. Ideas fuerza de la visión.....	68
VIII. Valores fundamentales.....	69
IX. Objetivos generales.....	71
X. Estrategia maestra.....	73
XI. Lineamientos estratégicos.....	74
XII. Declaración de misión.....	75
XIII. Declaración de visión.....	76
XIV. Declaración de valores.....	76

GLOSARIO

Empresa privada	Organización de la producción en la que el negocio pertenece y es administrado por personas que asumen riesgos y están motivadas por el deseo de conseguir beneficios.
Estrategia	Conjunto de líneas maestras para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.
Estrategia maestra	Estrategia que engloba todo el quehacer de la empresa y que orienta la toma de decisiones y el accionar de todos empleados.
Estructura organizacional	Armazón definido formalmente de las tareas y relaciones de autoridad de una organización empresarial.
Índice	Instrumento estadístico expresado como porcentaje sobre una base anual.
Modelado	Representación gráfica de ideas y conceptos que pretenden explicar de manera simplificada una realidad compleja.

Planificación estratégica	Tipo básico de planificación, por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines.
Planificación global	Planificación que incorpora todos los niveles de la organización, alto, medio y bajo.
CMI	Cuadro de mando integral
Validación	Es el acto documentado de probar que cualquier procedimiento, proceso, equipo, material, actividad o sistema conduce realmente al resultado esperado.
Sensibilización	Concienciación e influencia sobre una persona para que recapacite y perciba el valor o la importancia de algo.

RESUMEN

El desarrollo organizacional es uno de los aspectos importantes que debe tomar en cuenta el ámbito industrial guatemalteco, debido a que éste va dirigido a establecer instituciones con procedimientos de trabajo establecidos, los cuales deben ejecutarse sobre una plataforma acción, la cual en este caso será el marco estratégico de la empresa Sistemas y Proyectos, S.A.

A través del análisis FODAC (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Condicionantes), se estableció la situación actual de Sistemas y Proyectos, S.A. en relación al marco estratégico en vigencia, tomando en cuenta a cada uno de los departamentos de la empresa, con el fin de formar un equipo multidisciplinario.

A su vez, se ejecutó un cuestionario de diagnóstico de necesidades de desarrollo y diseño organizacional, en el cual se toman en cuenta diversos elementos básicos del desarrollo organizacional, como los son: planeamiento estratégico y visión compartida, sistematización de procesos, estructura organizacional, modelado organizacional, etc. Debido a que el marco estratégico es la base para poder obtener un desarrollo organizacional apropiado según las características de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos con las diferentes herramientas utilizadas, se comprobó que existía una brecha estratégica entre la situación actual y la situación deseada, lo cual repercute en el marco estratégico en vigencia, ya que no se cuenta con la documentación que establezca las

variables tomadas en cuenta para la elaboración del marco estratégico, así como tampoco la persona o personas encargados de elaborar dicho marco.

Por lo tanto, se diseñaron formatos para la recolección de los datos necesarios para la elaboración de un nuevo marco estratégico que sea acorde a la situación actual de la empresa, así como también a los objetivos que la empresa desea alcanzar en un futuro a corto, mediano y largo plazo. Para lo que se formó un equipo con las diferentes gerencias de la empresa, con el fin de contar con el criterio profesional de todas las áreas. Debido a que se tomaron diferentes puntos de vista sobre Sistemas y Proyectos, S.A., esto con el fin de obtener una declaración de marco estratégico adecuada para la empresa.

Para la implementación se tomaron en cuenta diferentes aspectos, con el fin de que el personal al mismo tiempo que conozca el nuevo marco estratégico se identifique con el mismo por medio de una sensibilización sobre la importancia del mismo, así como también cuál fue el proceso de elaboración del marco estratégico y a su vez se crearon indicadores de gestión e impacto para establecer que la realización e implementación del nuevo marco estratégico sea confiable y de beneficio para Sistemas y Proyectos, S.A.

OBJETIVOS

GENERAL

Evaluar los lineamientos estratégicos de la organización mediante un estudio técnico interno y externo, con el fin de diseñar o ajustar un marco estratégico según sea el caso de la empresa.

ESPECÍFICOS:

- 1) Identificar el campo de acción adecuado para las competencias organizacionales de una empresa de sistemas de almacenamiento con el fin de ser un modelo de excelencia en el mercado.
- 2) Determinar los roles principales dentro de la organización.
- 3) Establecer mediante un estudio técnico las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y condicionantes para la organización, como insumo en la determinación de los diferentes elementos de su estrategia de desarrollo.
- 4) Determinar los elementos necesarios para que la empresa permanezca como líder en su campo de acción.
- 5) Establecer los mecanismos de control correspondientes al proceso.

- 6) Identificar las necesidades de desarrollo y diseño de la organización desde la perspectiva del personal, con el fin de promover mejoras que beneficien a la organización.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas desarrollan sus actividades basándose en una serie de requerimientos que las normas internacionales exigen, estos procesos están fundamentados en los círculos de calidad y elementos estratégicos acordes a los mercados cambiantes de la actualidad.

El impacto que alcanzarían las empresas al poner en funcionamiento el seguimiento de un marco estratégico, sería lograr el posicionamiento y reconocimiento de la organización tanto por sus clientes internos y externos, como por su competencia.

A su vez, al establecer la respuesta organizacional al marco estratégico, definiendo acciones concretas para contar con una organización dinámica, que facilite el logro de los objetivos, desde un punto de vista de excelencia.

Es necesario contar con un marco estratégico definido, para el logro de sus objetivos fundamentados en alcanzar un desarrollo organizacional, debido a que de esta forma se conocerá en dónde está posicionada la organización, hacia dónde se desea que ésta evolucione y los diferentes obstáculos que se tendrán que sortear para poder alcanzar esta posición deseada en un futuro.

El diagnóstico de organización describe la perspectiva de los miembros participantes en el proceso, descrito por medio de un análisis de situación interna. La realización de este diagnóstico organizacional ayuda a plantear un marco estratégico adecuado para que la empresa realice sus actividades con excelencia.

El desarrollo de este proyecto, traerá como resultado un aporte significativo a los profesionales y estudiantes interesados en conocer los pasos fundamentales para la creación de un marco estratégico, el cual mantendrá a la empresa siendo líder en su campo de acción.

1 GENERALIDADES Y ANTECEDENTES

Para poder generar una propuesta clara, factible y congruente a la empresa, es de vital importancia conocer claramente el marco teórico y conceptual en el cual se fundamentará dicha propuesta, para poder llevarla a la práctica con éxito y así alcanzar los objetivos propuestos. Es aquí donde conoceremos las particularidades de la empresa, además de la potencialidad de la misma en futuro. Se dará a conocer la importancia de contar con una estrategia maestra, así como los diferentes tipos de la misma. Definiremos la planificación estratégica y el marco estratégico, conoceremos su evolución y beneficios que obtiene una organización.

1.1 De la empresa

- Nombre: Sistemas y Proyectos, Sociedad Anónima
- Ubicación: 5ta. Calle, 5-19 zona 9, Guatemala C.A.
- Logotipo oficial:



- Eslogan: Ahorre y gane más, contratando soluciones inteligentes.

1.1.1 Historia

Sistemas y Proyectos surge como una sociedad anónima en el mes de agosto de 1983 en la ciudad de Guatemala, con el objeto de promover la venta e instalación de sistemas de almacenamiento para todos los sectores productivos del país, acompañando la promoción de sus productos, con

asesoría sobre el diseño y utilización de los mismos, particularmente con el objetivo de lograr una óptima utilización de los recursos de espacio.

En el año 1984, pasa a ser representante de Dexion Limited y distribuidor exclusivo de todas sus líneas de almacenamiento, lo que permitió instalar prácticamente todos sus sistemas, tanto industrial como comercial.

Posteriormente, Sistemas y Proyectos fue introduciendo toda la gama de productos que permiten un eficiente manejo de los almacenes y su mantenimiento, cubriendo todos los sistemas y equipos de manejo de materiales que permiten optimizar su funcionamiento, incluyendo sistemas automatizados y software para administrar almacenes (WMS).

Por eso en la actualidad Sistemas y Proyectos, es una empresa especialista en sistemas de almacenamiento y equipos para manejo de materiales.

Se dedica a implementar soluciones en todas las operaciones logísticas de cualquier organización, maximizando el uso del espacio, mejorando la productividad y eficiencia de almacenes y minimizando los costos de operación.

1.1.2 Misión

Satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes, ofreciendo los mejores sistemas de almacenamiento y equipo para manejo de materiales en Centroamérica, adaptados a sus necesidades específicas, por medio de los mejores especialistas y asesores logísticos.

1.1.3 Visión

Ser la empresa líder e innovadora del mercado logístico en sistemas de almacenamiento y equipos para manejo de materiales en Centroamérica, a través de la excelencia de nuestros productos y servicios.

1.1.4 Valores institucionales

Los valores que en la actualidad, guían cada una de las decisiones en Sistemas y Proyectos y en consecuencia su destino son los siguientes:

- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Servicio
- Sinceridad

1.1.5 Lineamientos estratégicos

Los lineamientos estratégicos, son un elemento que no está incluido normalmente dentro de un marco estratégico empresarial, debido a que son acciones que, facilitarían el buen desarrollo de este, pero no se encuentran dentro del él. Es decir que queda a discreción de los realizadores del marco estratégico incluirlos o no.

Es por esto que sistemas y proyectos no cuenta con lineamientos estratégicos definidos, aún siendo de vital importancia para la buena ejecución del marco estratégico.

1.2 Estrategia maestra

Una estrategia maestra es un conjunto de acciones en las cuales se debe fundamentar todas las acciones dentro de una empresa, que se llevan a cabo para lograr alcanzar objetivos previamente determinados.

El propósito de una estrategia maestra, es entonces determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Esta estrategia muestra la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No trata de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas y proyectos.

1.2.1 Importancia

La estrategia maestra dentro de una organización es el soporte general, en la toma de cualquier decisión ya que es una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa. Esta utilidad en la práctica y su importancia como guía en los planes justifican su consideración por separado como un plan para fines analíticos. Ya que con la estrategia maestra logramos:

- Dirigir la empresa con propósitos estratégicamente definidos.
- Tener un rendimiento con el cual poder competir en el mercado.
- Tener ventajas competitivas sostenibles.
- Invertir en donde es estratégico.
- Transformar o evolucionar o adaptar a la empresa a los cambios.
- Tener planes o estrategias funcionales congruentes.
- Operar congruentemente.

1.2.2 Tipos de estrategias

Las estrategias maestras pueden variar en función de los objetivos y el rumbo que se le quiera otorgar al funcionamiento de la organización, entre las estrategias de mayor importancia podemos mencionar las estrategias de integración, las estrategias intensivas, las estrategias de diversificación y las estrategias defensivas, etc. Por supuesto que cada una de estas busca alcanzar un valor diferencial respecto a las demás empresas del mercado.

El proceso de estrategias es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o gerente general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

1.3 Planeación estratégica empresarial

Toda empresa debe diseñar planes estratégicos, para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental

conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por la empresa.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va ha ejecutar en el mercado y va ha suministrar a los consumidores.

A través de la planeación estratégica, los líderes moldean el futuro de una organización a cinco o diez años.

1.3.1 Planeación estratégica₁

Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos organizacionales de la empresa, y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

La planeación estratégica, la cual generalmente se realiza a largo plazo se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la adquisición y la administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total. Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.

¹ Guillermo Gómez Ceja. Planeación y Organización de Empresas, Octava Edición. Mc-Graw Hill, 2001

- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Normalmente cumple amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

1.3.1.1 Tabla de evolución₂

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra <la teoría del juego>; “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.

Peter Drucker 1954: “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”.

Henry Mintzberg: “el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo” en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando hicieran planes.

Década de los 60’: Se comenzó a usar el término; “Planeación a largo plazo” Subsecuentemente se han creado los términos: Planeación corporativa

2. MSc Salvador Vanegas Guido, Universidad Centroamericana, El Salvador

completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, y Planeación Estratégica. Más reciente aun Gerencia Estratégica. Su definición más completa debe describirse desde varios puntos de vista:

El porvenir de las decisiones actuales

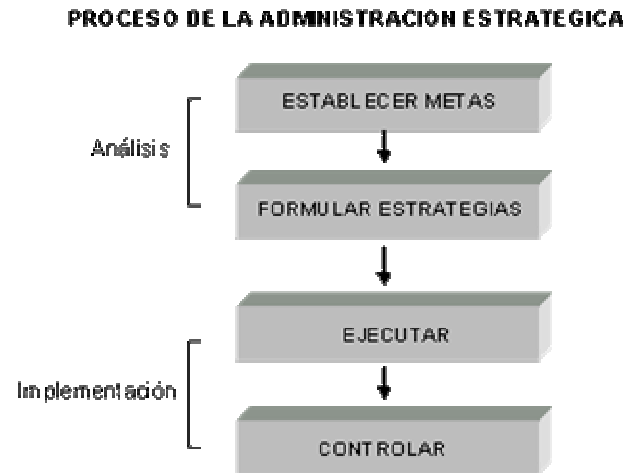
- Proceso
- Filosofía
- Estructura

En 1962 *Alfred D. Chandler*, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica (ver figura abajo), describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

Figura 1. Proceso de la administración estratégica.



Fuente: Strategy Formulation: Analytical Concepts

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente.

Tabla I. Evolución de la planificación estratégica

Década del 60'	Década del 70'	Principios del 80'	Década del 90'
Planeación para un período de estabilidad y crecimiento	Planeación para empresas en situación de ataque.	Planeación para recortes y racionalización	Planeación para: 1. Crecimiento rentable 2. Desnormalización y privatización 3. Mercados mundiales
Principales diferencias de los estilos de planificación estratégica por cada década			
Presupuestos 5 años P. Operativos detallados Estrategias para el crecimiento y la diversificación	Estrategias explícitas Divisiones en unidades empresariales estratégicas Proyección explorativa Planeación para el cambio sociopolítico Simulación de estrategias alternativas	La alta Gerencia esta a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la estrategia Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia. Compromiso de los funcionarios a todos los niveles Inversiones masivas en nuevas Tecnologías	Alta importancia a los factores del entorno Uso de tecnologías informáticas Incremento del calculo de riesgos Altas velocidades en la renovación del conocimiento Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas
Principales técnicas por década			
Proyección tecnológica Planeación de fuerza laboral Presupuestación del programa Análisis de vacíos Matriz de producto mercado	Planeación de escenarios Apreciación del riesgo político Proyección social Evaluación de impacto ambiental Análisis de portafolio de negocios Curvas de experiencia Análisis de sensibilidad y riesgo Presupuestación base cero	Creación de escaños competitivos Filosofías y objetivos empresariales explícitos Portafolios de tecnologías y recursos Entrenamiento interno de mercadeo y servicios Programas de mejoramiento a la calidad Bases de datos internas y externas	Formación de Liderazgo Benchmarking Holística gerencial Inteligencia emocional Mejoras continuas Cuadro de indicadores

Fuente: MsC. Salvador Vanegas Guido

1.3.1.2 Beneficios

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

1.3.2 Lo que no es planeación estratégica³

- No trata de tomar decisiones futuras, ya que estas solo, pueden tomarse en el momento.

Exige que se haga la elección entre posibles eventos futuros, pero las decisiones en si, las cuales se toman en base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.

³Sallenave Jean-Paul, Gerencia y Planeación Estratégica, Norma, 1990.

- No pronostica las ventas de un producto para después determinar que medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación a factores (compras de insumos, instalaciones, mano de obra etc.)

De aquí en adelante planeación estratégica se identificará con las siglas PE.

PE. Va más allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes, formula sobre asuntos más fundamentales; negocio adecuado, objetivos básicos, tiempo de obsolescencia de productos actuales, aumento o disminución de mercados, etc.

- No representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano.

Una empresa de éxito revisa sus PE. En forma periódica, (en general una vez al año). Debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante.

- No representa un esfuerzo por sustituir la intuición y criterio de los directores.
- No es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales.

Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

1.4 Marco estratégico

Cuando una empresa define su marco estratégico, esta estableciendo el rumbo que tomará, es decir reflejará cual será la estrategia a seguir por la compañía, ya que deberá marcar las directrices y el comportamiento para que esta alcance las aspiraciones que ha plasmado con anterioridad, basándose en herramientas creativas que permitirán obtener los insumos necesarios para poder tomar decisiones adecuadas dentro de la organización.

En el desarrollo de un marco estratégico se deben crear algunos elementos como lo son:

- Análisis de situación actual.
- Determinación de la misión, visión y valores.
- Áreas de resultados y objetivos estratégicos.
- Determinación de factores claves de éxito y estrategias globales.

1.4.1 Etapas⁴

El proceso para desarrollar el marco estratégico se basa en la formulación de una estrategia como sigue a continuación:

A. Formulación de la estrategia

La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades, amenazas y condicionantes externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo

⁴ Stoner, James A.F, R. Edward Freeman, Administration, México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1994.

plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

A.1 Formulación de las metas

Este primer paso, del proceso de realización del marco estratégico el cual implica comprender la misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa?

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar.

El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro

operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista.

A.2 Identificación de los actuales objetivos y estrategia

Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los encargados de administrar están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa creación de marco estratégico formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización o con la asesoría externa de uno o varios profesionales en el tema. Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr. Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.

Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos profesionales de la administración se formulan preguntas como las siguientes:

- ¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería ser?

- ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos?
- ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

A.3 Análisis del ambiente

Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos.

La finalidad del análisis del ambiente consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, sociocultural y político /legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrirlas oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Michael Porter dice: "Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas." Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

Por ejemplo, un fabricante de estantes de acero advertirá quizá que el mercado habitual de su producto se ha contraído en una recesión. Sin embargo, un análisis cuidadoso mostrará que, aunque los clientes industriales adquieren menos estantes, los consumidores seguramente compren más pues los estantes de acero cuestan menos que los de madera. En respuesta a tal

situación, es posible que la compañía haga su línea de productos más atractivos para el uso doméstico, y de ese modo superará la recesión.

Clasificaremos este paso, en dos tipos de análisis:

Análisis externo

Análisis interno

A.4 Toma de decisiones estratégicas

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

Generadas por un análisis FODAC, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas conciernen:

A.4.1 Identificación de Alternativas Estratégicas

A.4.2 Evaluación de Opciones Estratégicas u opciones de estrategias

A.4.3 Selección de Alternativas Estratégicas

1.4.2 Análisis FODAC

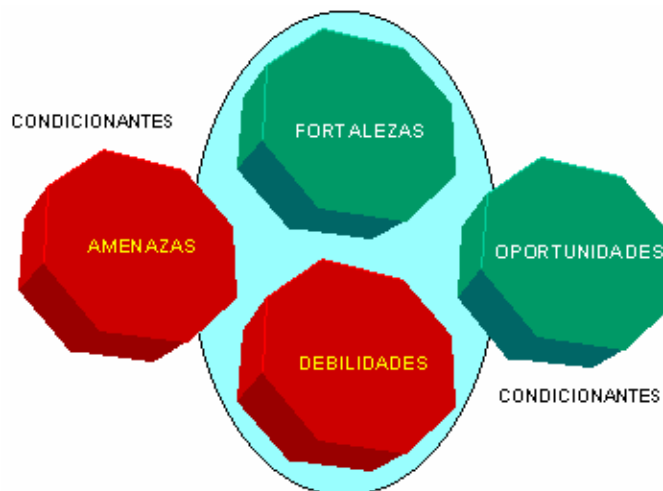
FODAC, es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil

para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Condicionantes.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODAC tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODAC, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODAC debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Figura 2. FODAC



Fuente. Investigación propia

Lo anterior significa que el análisis FODAC consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado, las amenazas y condicionantes que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Elementos de naturaleza interna:

Fortalezas: Elementos internos de la institución que le dan solidez o ventajas comparativas frente a otros actores. Recursos y destrezas de institucionales que le permiten mantenerse y aumentar su protagonismo en el sector y su entorno.

Debilidades: Características o factores internos de la institución que le dan una posición desfavorable respecto a los otros actores participantes en el sector o su entorno.

Elementos de naturaleza externa:

Oportunidades: Aspectos del entorno que, identificados a tiempo y bien aprovechados por la institución pueden constituir en ventajas competitivas o fortalezas.

Amenazas: Variables, situaciones o fenómenos externos, que ponen en riesgo la supervivencia y estabilidad de la institución o su protagonismo dentro de su entorno.

Condicionantes: Regulaciones, directrices, límites o restricciones impuestas por actores, situaciones o fenómenos de carácter externo que condicionan el accionar de la institución y que pueden causar un impacto positivo o negativo. Las condicionantes por sí solas no constituyen oportunidades ni amenazas. Sin embargo, sus implicaciones directas sobre la institución podrán ser positivas o negativas dependiendo de su situación interna, las otras condiciones externas y de la visión de los tomadores de decisión.

1.4.3 Misión⁵

La misión de una empresa define su razón de existir; hace la pregunta “¿para qué estamos en el negocio?” Podría incluir una definición de productos y servicios que proporciona la organización, las tecnologías usadas para dar estos productos y servicios, los tipos de mercado, las necesidades importantes de los clientes y una aptitud distinta (los conocimientos que separan a la empresa de los demás).

La misión de una empresa es la que guía el desarrollo de las estrategias hechas por los distintos grupos dentro de la misma. Establece el contexto en el cual se toman las decisiones operativas cotidianas y traza límites en las opciones estratégicas disponibles.

⁵ James R. Evans, William Lindsay, Administración y Control de la Calidad, Cuarta edición, Internacional Thomson Editores.

Además, reglamenta el intercambio entre diversas medidas de desempeño y metas a corto y largo plazo. Finalmente, puede alentar a los empleados a que enfoquen sus esfuerzos hacia el propósito general de la organización.

La misión debe ser clara, motivante y sencilla. Cómo mínimo debe definir:

- La razón de ser
- Lo que hace
- Con qué fin lo hace
- Para quién lo hace
- Por qué medios lo hace
- Características que diferencian su quehacer

1.4.4 Visión⁶

La visión es la que describe a dónde se dirige la organización y qué pretende ser; es una declaración de un futuro que no ocurrirá por sí solo.

Da las características fundamentales que dan forma a la estrategia de la organización. Una visión debe ser clara e interesante para los empleados de una organización. Debe estar vinculada con las necesidades de los clientes y comunicar una estrategia general para la consecución de la misión. Así mismo debe ser congruente con la cultura y valores de la organización.

⁶ Ibíd.

La visión debe ser clara, ambiciosa, retadora y sencilla. Cómo mínimo debe definir:

- Rol que se espera tener en su entorno
- El posicionamiento deseado
- Qué va a ofrecer
- De qué forma distintiva va a ofrecerlos
- Que caracterizará su gestión y organización
- Valores fundamentales

1.4.4.1 Visión compartida⁷

En el termino más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: "¿Qué deseamos crear?" Así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización.

Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares que se realizan por el personal de la organización.

Por ejemplo en una corporación, una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía. Dicho de otra manera ya no es la compañía "de ellos" sino la "nuestra".

⁷ Peter M. Senge, La quinta disciplina: Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente, México: Granica, 1998

Una visión compartida es el primer paso para lograr que gente que profesaba mutua desconfianza entre ellos comience a trabajar en conjunto y se logre crear una identidad común. El propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico.

1.4.5 Valores organizacionales⁸

Los valores, es decir los principios guías abren el camino a la visión al definir actitudes y políticas para todos los empleados, reforzadas a través de un comportamiento consciente y subconsciente a todos los niveles de la organización.

Los valores organizacionales determinan el éxito de la organización, si realmente se comparten en áreas de los objetivos supremos de la empresa. En la actualidad, y ante el auge de la Revolución Científico Técnica este tema es de consulta obligada, ya que el tratamiento de los valores propicia transformaciones de gran importancia en el desempeño de los recursos humanos y la gestión de la empresa en general.

Según criterios de expertos en este campo, los valores definen el carácter de una organización, crean un sentido de identidad, fijan lineamientos para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos de la misma, establecen un marco para evaluar la efectividad de su implementación, brinda las bases para una dirección que motive a todos.

⁸ James R. Evans, William Lindsay, Administración y Control de la Calidad, Cuarta edición, Internacional Thomson Editores

En fin, en una organización los valores son criterios para la toma de decisiones. Conocer y atender la problemática de los valores permite detectar los conflictos y solucionarlos. Existen muchas razones que justifican su importancia; entre ellas están que los valores determinan lo que es importante para los implicados con el trabajo de la organización y cuyo apoyo es decisivo para que el negocio tenga un éxito a largo plazo, porque indican como debemos actuar para preservar la identidad corporativa e identifican las prioridades claves para el bien colectivo.

2 DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL

Es de vital importancia conocer y analizar el estado actual de la empresa así como también la estructura de la misma. Esto con el fin de poder establecer cuales son las ventajas que se tienen para el proceso, lo forma de ejecución y los resultados obtenidos en los clientes internos y externos de la empresa.

Mediante revisión documental se llevará a cabo un diagnóstico del marco jurídico, estratégico y operativo actual de la organización con el fin de elaborar los ajustes necesarios al marco estratégico con base en estos diagnósticos. Esto con el apoyo de los miembros de la empresa a los que se les solicitará la información requerida. Esto con el fin de poder establecer los lineamientos más ajustados a la situación actual que vive la empresa.

2.1 Marcos de acción

Toda empresa debe tener establecido un marco de acción, en el cual se realizarán todas las actividades de la misma, en este caso la empresa tiene puestos sus esfuerzos en alcanzar una satisfacción total al cliente tanto interno como externo. Optando a procesos administrativos y estratégicos que hasta el momento no tienen la suficiente divulgación por lo que su aplicación es casi nula.

2.1.1 Administrativo

La administración de la empresa, se encuentra distribuida por departamentos los cuales a su vez están a cargo de una gerente, el cual toma decisiones intermedias. Debido a que normalmente los gerentes de cada una de las áreas no toman decisiones por sí solos, aún y cuando sean internas y

exclusivas de cada departamento. Esto debido a que la gerencia general la mayoría de las veces desea ver y aprobar todo antes de concretizarlo.

El problema en este caso es que cuando son decisiones que conciernen únicamente a cada departamento, esto atrasa las acciones a tomar en cada asunto. Aún así que se trata que el trabajo sea equitativo, para que así las funciones se interrelacionen entre sí, para hacer mas eficientes los procedimientos que la empresa desarrolla, pero lamentablemente no se lleva a cabo en un cien por ciento esto.

2.1.2 Estratégico

Cuando no se establece una estratégica mediante la cual se espera establecer los lineamientos básicos, con el fin de alcanzar los objetivos y metas propuestas por una organización, es como no saber hacia donde se dirige la institución, es decir que cualquier camino nos lleva a ningún lado.

En el caso de sistemas y proyectos el actual marco estratégico, se realizó de una forma empírica, por lo que no se cuenta con una versión impresa del procedimiento que se llevo a cabo para la realización de la estratégica empresarial. Es por esto que el campo de aplicación de la realización de un proceso de desarrollo de un marco estratégico en la empresa se ve aplicado en la obtención de un recurso con el que todos los empleados puedan contar en cualquier momento, para su respectiva consulta y así a su vez poder optar a impulsar cambios y mejoras al mismo. Así como también poder utilizarlo como insumo en las inducciones y capacitaciones al capital humano de de la organización.

2.2 Personal

El elemento más importante en una institución, sin duda alguna es el material humano con el que cuenta, ya que con toda seguridad este es el que hará la diferencia entre el éxito y el fracaso de la empresa. Y en este caso no es la excepción, la empresa tiene un sistema de selección y reclutamiento de personal muy eficiente con el cual se garantiza que la persona que ocupe un puesto de trabajo dentro de la empresa sea la indicada para el mismo.

2.2.1 Descripción

El personal de la empresa es de una buena calidad, ya que en los puestos claves de la misma se cuenta con personal estrictamente profesional. Por lo que se espera un desenvolvimiento adecuado respecto a la aplicación de sus conocimientos en beneficio de la organización.

Así mismo todo el personal operativo, cuenta con los estudios correspondientes y afines a su puesto de trabajo con lo que se logra que los resultados sean de gran calidad.

Igualmente cuenta no solo con un personal joven y profesional sino que también capacitado en la mayoría de las áreas de la organización ya que la capacitación impartida ya sea por parte de la empresa o por una organización externa es constante por lo que en este rubro si muy motivante la posición de la empresa.

2.2.2 Departamentos

Los departamentos de la empresa se encuentran bien definidos, lamentablemente no hay documentos que describan las actividades que deben realizar cada uno de ellos. Por lo que esto hace que en algunas ocasiones exista una duplicidad de acciones, lo cual se ve agudizado por la falta de comunicación entre departamentos.

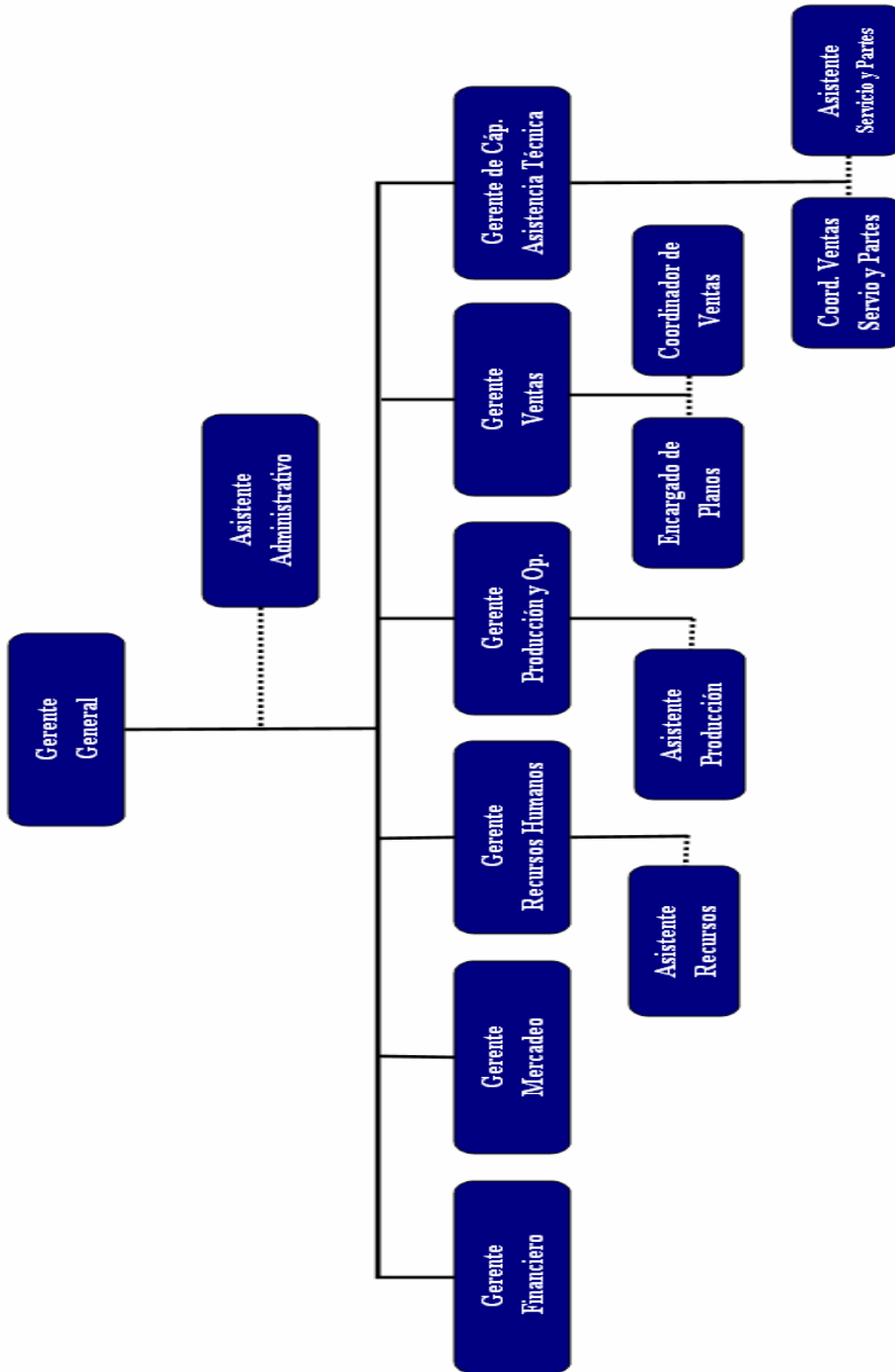
Existen algunos procedimientos que si se encuentran establecidos pero lamentablemente, la característica de estos es que no se cumplen en su totalidad. Los departamentos administrativos de la empresa encargados de los procesos estratégicos y de dirección son los siguientes:

- **Gerencia General**
- **Gerencia Financiera:** Dirige los departamentos de Contabilidad, Compras, Sistemas y Mensajería.
- **Gerencia de Ventas:** Dirige la División Industrial, Comercial, y Maquinaria. Así como a los Gerentes de marca, Diseño de planos y Sala de ventas.
- **Gerencia de Mercadeo:** Dirige la promoción y publicidad, Servicio al cliente interno y externo e Investigación de mercados.
- **Gerencia de Recursos Humanos:** Dirige al departamento de Capacitaciones, y vela por el orden y la limpieza.

2.2.3 Organigrama

En el momento de la realización de este estudio, la mayoría del personal aún no conoce el organigrama de la empresa, que al igual que el marco estratégico actual no se da a conocer de la mejor manera. Este organigrama es el siguiente:

Figura 3. Organigrama de la empresa



Fuente. Sistemas y Proyectos, Sociedad Anónima

2.3 Diagnóstico organizacional

Establecer un enfoque general de lo que es la empresa, ayuda a determinar las posibilidades de mejora en lo respecta al marco estratégico de la misma. Y en este caso existen algunas virtudes y a su vez existen algunas debilidades. La buena disposición de trabajar en equipo ayuda a contrarrestar en cierta medida la falta de comunicación entre departamentos, pero lamentablemente no siempre se logra concretar y simplemente se queda en una intención.

El cumplimiento de las disposiciones legales, ayudan a la empresa a estar en una posición buena dentro del mercado, por se convierte en un de sus principales fortalezas. En términos generales la empresa cuenta con mayores virtudes que defectos pero definitivamente que la haría más productiva la corrección de estos.

Para poder diagnosticar con claridad cuales son los ámbitos de acción dentro de la empresa en los que se debe tomar mayor énfasis al momento de realizar un diagnóstico organizacional, es necesario contar con la información respectiva a las necesidades que los altos mandos consideran de mayor importancia.

Es por esto que para poder conocer estas necesidades se utilizó un cuestionario, con el fin de Identificar las necesidades de desarrollo y diseño organizacional de la empresa desde la perspectiva de su recurso humano, con el fin de promover mejoras que beneficien a la organización. Esta herramienta tiene su autoría en el Ing. Eldon Caldwell, MBA, M.Sc., por lo que no se puede hacer modificación alguna en ella, ya que tiene derechos de autor.

Este cuestionario busca conocer y profundizar el conocimiento a través de las siguientes variables:

- Estrategia maestra: Estrategia que engloba a todo el que hacer de la empresa y que orienta la toma de decisiones y el accionar de todos sus empleados. Es la escogencia de una determinada manera de ejecutar las acciones que garantiza el logro de todos los objetivos empresariales.
- La organización: Cuando se hace referencia a la organización, se debe entender que es la empresa en estudio.
- Levantamiento: Diagnóstico documentado de alguna situación o elemento del diseño organizacional.
- Marco Estratégico: Conjunto de las declaraciones de Misión, Visión y Valores, de los objetivos estratégicos y la estrategia maestra.
- Modelado: Representación gráfica de ideas y conceptos que pretenden explicar de manera simplificada una realidad compleja.
- Normalizado: Cuando existe un documento en el que se detalla la manera en que algo se debe ejecutar siempre, determinando parámetros de calidad.
- Resultados de impacto: Se refiere a los resultados de las acciones organizacionales, productos o servicios, sobre el logro de las metas y objetivos establecidos por la empresa en un período dado.
- Resultados de gestión: resultados relacionados con la eficiencia y oportunidad con que se ejecutan las acciones
- Sistemático: Cuando algo se ejecuta o realiza con frecuencia siguiendo siempre la misma manera.

Tabla II. Instrumentos de investigación

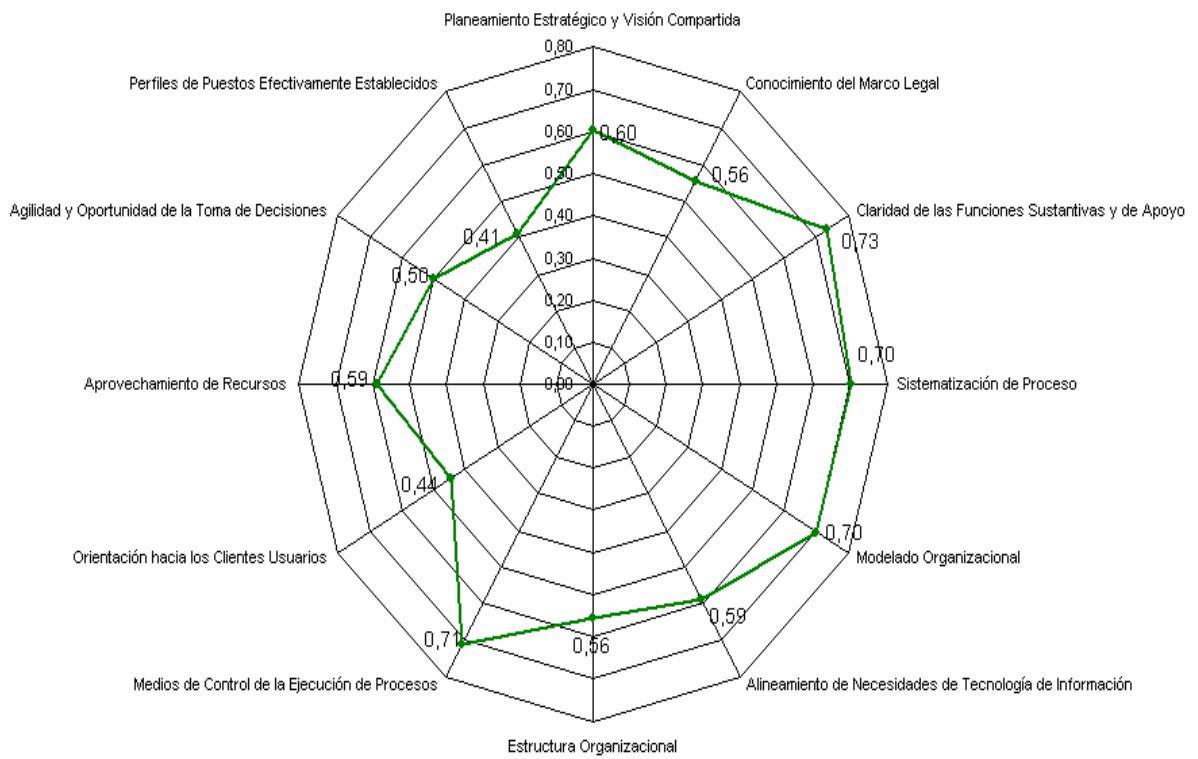
FICHA TÉCNICA CUESTIONARIO DE DESARROLLO Y DISEÑO ORGANIZACIONAL	
Universo	Altos Mandos Empresariales
Ámbito	Sistemas y Proyectos Sociedad Anónima
Tamaño de la muestra	Se realizaron un total de 10 cuestionarios distribuidos de la siguiente manera: Las 7 Gerencias incluyendo la gerencia general, y 3 asistentes de estas gerencias.

Fuente: Investigación propia

El cuestionario mide la percepción del personal frente a las necesidades que tiene la empresa, es decir los ámbitos en los cuales la organización tiene mayor oportunidad de mejora. (Ver anexo 1 y apéndice 1).

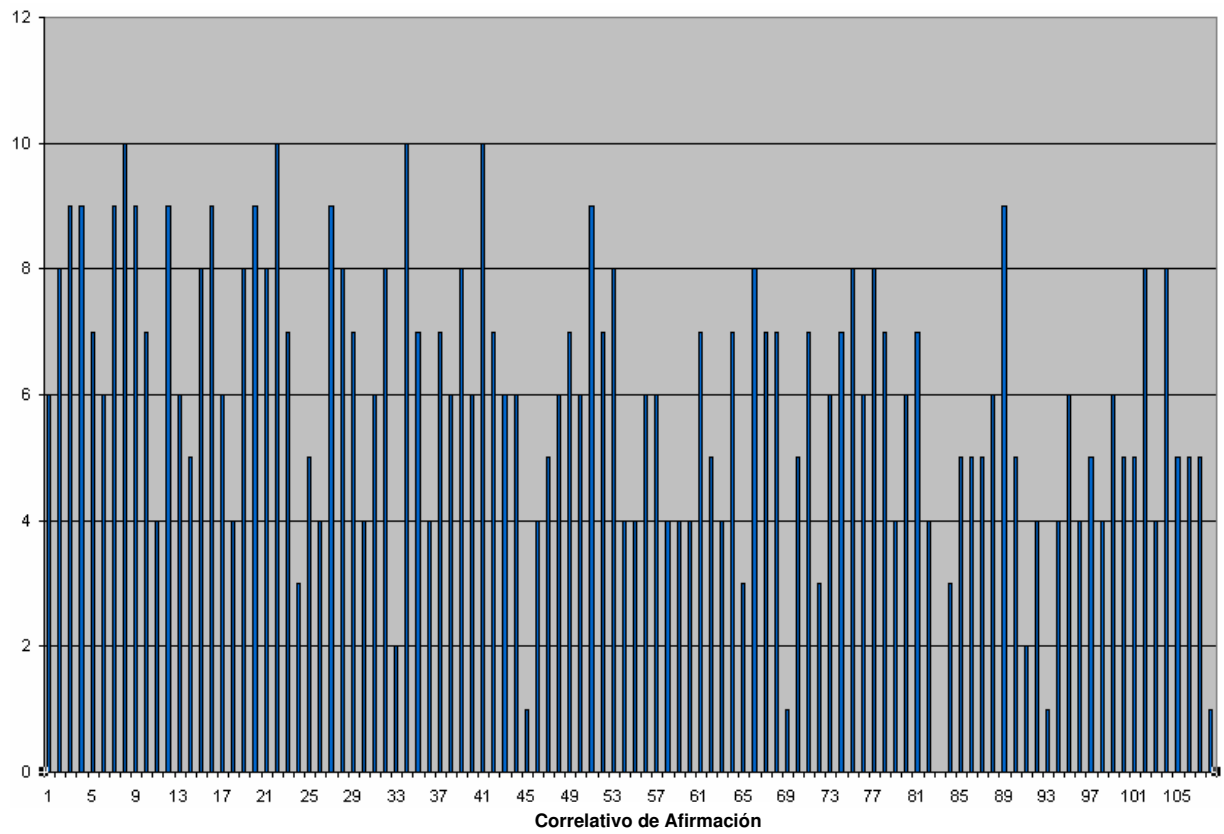
El cuestionario maneja doce elementos básicos, para la realización del diagnóstico, los resultados se muestran a continuación en la figura 4, cabe resaltar que mientras más cercanos estén los valores a cero, menor será la oportunidad de mejora.

Figura 4. Calificación para cada elemento básico de desarrollo organizacional



Fuente. Investigación Propia

Figura 5. Número marcas por afirmación en el cuestionario



Fuente. Investigación Propia

Luego de analizar la gráfica de resultados en lo que se refiere a aspectos generales se concluyó lo siguiente:

- Las calificaciones en todos los aspectos oscilan entre 41% y 73%.

Conclusión: En promedio se identifican oportunidades de mejora importantes en todos los aspectos, algunos se encuentra en una situación crítica y otros no. Pero la mayoría están en situación crítica.

- Calificaciones altas en Claridad de las funciones sustantivas y de apoyo (73%), Medios control de la ejecución de procesos (71%), Sistematización de procesos (70%) y Modelado Organizacional (70%)

Hipótesis: Hay una mayor preocupación por no contar con el conocimiento de funciones, así como también por los medios de control de la ejecución de estas.

- Calificaciones bajas en Perfiles de puestos efectivamente establecidos (41%) y Agilidad y Orientación hacia los clientes usuarios (44%)

Conclusión: La definición de las características para poder optar a un puesto dentro de la empresa está adecuadamente determinadas y se tiene una orientación establecida hacia el cliente.

Al analizar la gráfica de resultados en lo que se refiere a aspectos específicos se concluyó lo siguiente:

Se estableció que los ítems con mayor número de marcas en las respuestas pertenecen a los siguientes aspectos:

- Medios de Control de la Ejecución de Procesos

- Aprovechamiento de recursos
- Modelado organizacional
- Claridad de las funciones sustantivas y de apoyo
- Modelado organizacional

Los cuales son aspectos que por tener un mayor grado de consenso, son considerados con mayor potencialidad de mejora dentro de la empresa, en materia de desarrollo organizacional.

A su vez los ítems con menor número de marcas en las respuestas, pertenecen a los siguientes aspectos:

- Orientación hacia los clientes usuarios
- Agilidad y oportunidad de la toma de decisiones
- Perfiles de puestos efectivamente establecidos

Igualmente por el grado de consenso, son consideradas como fortalezas dentro de la organización, es decir que se alejan de la zona crítica de la empresa en materia de desarrollo organizacional mas no significa que estos aspectos tengas una perfección de operaciones.

El cuestionario utiliza algunas variables de interés para la empresa, las cuales según el resultado se diagnostican de la siguiente manera:

Marco estratégico será identificado como MC a partir de este punto.

Marco estratégico, se encuentra en el aspecto que se refiere a Planeación estratégica y visión compartida, el cual obtuvo una calificación de 60% lo cual pone en evidencia la inexistencia de una marco estratégico

alineado en su totalidad, con las necesidades actuales de la empresa, y que la mayoría del personal considera que la prioridad de esta en un nivel medio comparado con los demás aspectos, esto debido a que aunque no se encuentren establecidos dentro del MC algunos aspectos de importancia, el capital humano de la empresa lo asume por conocimiento propio, el problema radica en que para los clientes internos poco comprometidos con la organización y para los clientes externos no queda explícito y esto provoca que no se cuente con una visión compartida.

La estrategia maestra es una parte integral del marco estratégico, por lo que al considerarla como otra variable de estudio, y según la calificación obtenida por el aspecto que la contiene queda aun más en evidencia la inexistencia de la misma en la empresa.

La organización, es estudiada a través del aspecto estructura organizacional, la cual alcanzó la calificación del 56% por lo tanto establece que entre los empleados de la empresa se maneja una satisfacción en el ámbito estructural de la empresa, ya que se considera de prioridad media en comparación con los demás aspectos.

El levantamiento, que no es más que contar con la documentación de algunas situaciones o elementos de diseño organizacional, es analizado por medio de la variable Modelado organizacional, que en este caso si alcanza una calificación alta de 70%, por lo que confirma que los empleados de la empresa están concientes de la falta de documentación de apoyo para garantizar la buena alineación de sus acciones con el marco estratégico actual de la misma.

Por lo tanto, los empleados manifiestan su preocupación por que la empresa haga el esfuerzo necesario, para realizar las representaciones gráficas

de ideas y conceptos que pretendan explicar de manera simplificada una realidad mucho más compleja.

La sistematización y normalización, se analiza por medio del aspecto de sistematización de proceso el cual obtuvo una calificación de un 70% por lo que esto confirma la falta de modelado organizacional ya que si no se cuenta con una normalización empresarial no se puede hacer el levantamiento de la documentación respectiva, aunque en este variable en estudio la preocupación mayor se encuentra en la normalización, debido a que las acciones se realizan de forma sistémica pero no existe un documento en el que se detalle la manera en se debe ejecutar siempre, por lo tanto tampoco se establecen los parámetros de calidad para dichas acciones.

Los resultados de impacto y gestión, se integran al aspecto que se refiere a los medios de control y ejecución de procesos, el cual obtuvo la segunda calificación más alta con un 71%, por lo que se externa la preocupación por no contar con una evaluación del desempeño que ayude a garantizar la efectividad. Esto esta más enfocado a los resultados de impacto, ya que se prestan los servicios y productos la mayoría de las veces adecuadamente, pero no se le da el seguimiento adecuado para establecer la satisfacción alcanzada por el cliente.

Este análisis crítico de los diferentes aspectos no establece que estos se encuentren en área crítica en su totalidad, ya que utilizando el criterio de la de ruta crítica, se debe tener en cuenta que el eslabón mas débil es el que se rompe primero, por los que lo que aquí lo primordial es reconocer cuales son los aspectos que tienen mayor oportunidad de mejora para prestarles la atención debida.

2.3.1 Marco estratégico

La empresa cuenta con un marco estratégico ya establecido, pero lamentablemente no se encuentra documentada la forma en que obtuvo este producto, por lo que no se puede corroborar la buena alineación con las necesidades de la empresa en el momento de su creación.

Además la no existencia de un programa de evaluación del desempeño en la organización, hace que no se pueda establecer que tanto se ha cumplido este marco estratégico actual.

2.3.2 Estrategia organizacional

La elaboración de la Misión es ya una práctica habitual en las organizaciones modernas. En la empresa, es por esto que realizó un esfuerzo para realizar su estrategia, la cual consistió en escribir de manera resumida, el texto breve que serviría de guía consensuada para el trabajo futuro de esa organización.

Para la empresa son fundamentales los aspectos de brevedad, tanto en la extensión como en el plazo de elaboración, y consenso entre los que hayan realizado el trabajo. Por lo que seguramente se tomaron en cuenta varios aspectos para la realización de esta estrategia, lamentablemente no se dejó ninguna prueba física de este proceso.

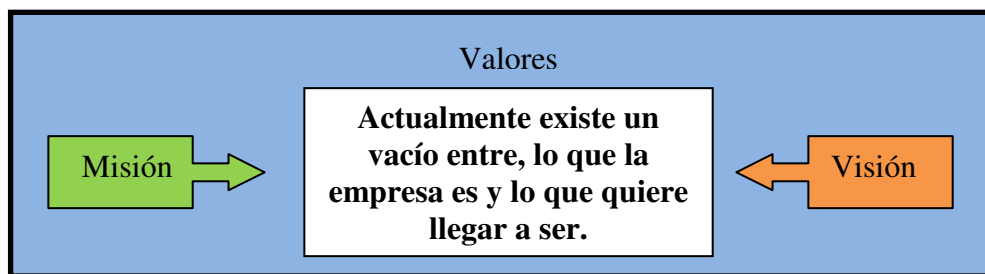
2.3.3 Estructura

Aunque hablamos de la realización de la misión por la empresa, y con

ello englobamos todo, en realidad estamos hablando de diversos aspectos, por lo que la estructura de la estratégica organizacional se basa en:

- La misión
- La visión
- Valores
- Slogan

Figura 6. Estructura marco estratégico



Fuente. Investigación propia

Tal y como lo muestra la figura anterior el marco estratégico en la empresa aún no se encuentra definidas las formas de llegar a alcanzar, lo que se establece en la visión. Por lo que ven el lugar a donde desean que se posicionen la organización pero no establecen los diferentes obstáculos que pueden encontrar en el camino, por lo tanto tampoco la forma de sortearlos.

2.3.4 Agentes relacionados

Existen algunos agentes que afectan en la buena ejecución de un marco estratégico como lo son:

- Inexistencia de un manual de empresa con información adecuada tanto para personal antiguo como para el nuevo.
- Inexistencia de sistemas de trabajo adecuado por falta de implementación del sistema informático.

- La divulgación del marco estratégico es muy pobre.
- La inconformidad de los empleados con algunos procedimientos.
- Falta de comunicación entre departamentos.
- Falta de cumplimiento de procedimientos.
- Falta de integración del equipo de trabajo, para la búsqueda de soluciones.

2.4 Clima organizacional

En lo que respecta a las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral, se maneja una leve inconformidad debido a que se asume que todos los empleados siempre cuentan con un buen clima laboral y aunque en la mayoría de las veces si se cuenta con un clima favorable para el desempeño de las tareas, cuando no es así no se le toma la importancia que merece.

Esto se debe muy puntalmente a la falta de evaluación de bienestar y satisfacción del empleado (clima laboral, ambiente y seguridad, acciones de mejora).

2.4.1 Perspectiva

Normalmente en una empresa encontraremos dos perspectivas en lo que a clima se refiere, una parte del personal afirmará que se encuentra a gusto y otra parte no, el porcentaje de estos puede variar por muchas circunstancias, y en este caso no es la excepción.

En la empresa se maneja cierta tranquilidad y seguridad laboral, además de una buena relación entre el personal, pero a su vez existen algunas situaciones con las que no están de acuerdo algunos empleados, como por ejemplo: Desmotivación en algunos aspectos (pago a tiempo, comisiones mal calculadas, salarios no competitivos, etc.), No existe política de incremento salarial, En momentos de tensión o problemas no existe un trato adecuado para el personal involucrado, se descuida al cliente interno por atender al externo, etc.

3 PROPUESTA DE MARCO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Para la empresa el priorizar que sus funciones e intenciones, se establezcan con base una estratégica definida así como también debidamente documentada, representa una oportunidad de posicionarse en el mercado como una empresa seria, responsable y que sabe como atacar tanto los problemas presentes como los futuros. El principal elemento que persigue la propuesta es crear un nuevo marco estratégico, en el cual se garantice la continuidad de la empresa dentro del mercado.

3.1 Organización enmarcada por una estrategia

La empresa al estar realizando una revisión y actualización de su marco estratégico, esta comenzando a desarrollar un proceso de fortalecimiento organizacional para abordar el desafío de mantenerse como una institución regional de vanguardia y para consolidar sus capacidades técnico – profesionales, que le permitan abordar con celeridad y eficacia los desafíos que conlleva ser expertos en sistemas de almacenamiento y equipos para manejo de materiales en el contexto actual centroamericano y considerando los escenarios futuros.

3.1.1 Estructura

La estructura idónea para que la organización realice sus actividades dentro de los linamientos establecidos por un marco estratégico, debe contar con elementos que contribuyan a fortalecer la empresa por medio de la participación activa, en todas las actividades que se realicen, quiere decir que la comunicación entre departamentos es de vital importancia, ya que si uno de ellos no se sabe, como se está ejecutando el trabajo en otro departamento, se

puede llegar a realizar acciones que se encuentren fuera de lo establecido por los estatutos generales de la empresa, en cambio si hay comunicación activa, inclusive puede llegar a funcionar como un control entre departamentos.

En cuanto al seguimiento requerido por parte de la organización es necesaria la implementación de un Asistente de Desarrollo Organizacional o en su defecto asignarle esta responsabilidad a una persona que ya se encuentre dentro de la empresa. Este será el encargado de monitorear y garantizar que en todos los departamentos se estén realizando las actividades, enmarcadas por la estratégica general y a su vez impulsará el movimiento de información inter-departamental. Este asistente estará bajo la responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos.

3.1.2 Agentes involucrados

Para llevar acabo acciones en beneficio del fortalecimiento organizacional se debe trabajar en conjunto, desde el gerente general hasta el último de los subordinados, por lo que se deben tomar en cuenta varios aspectos, como lo son:

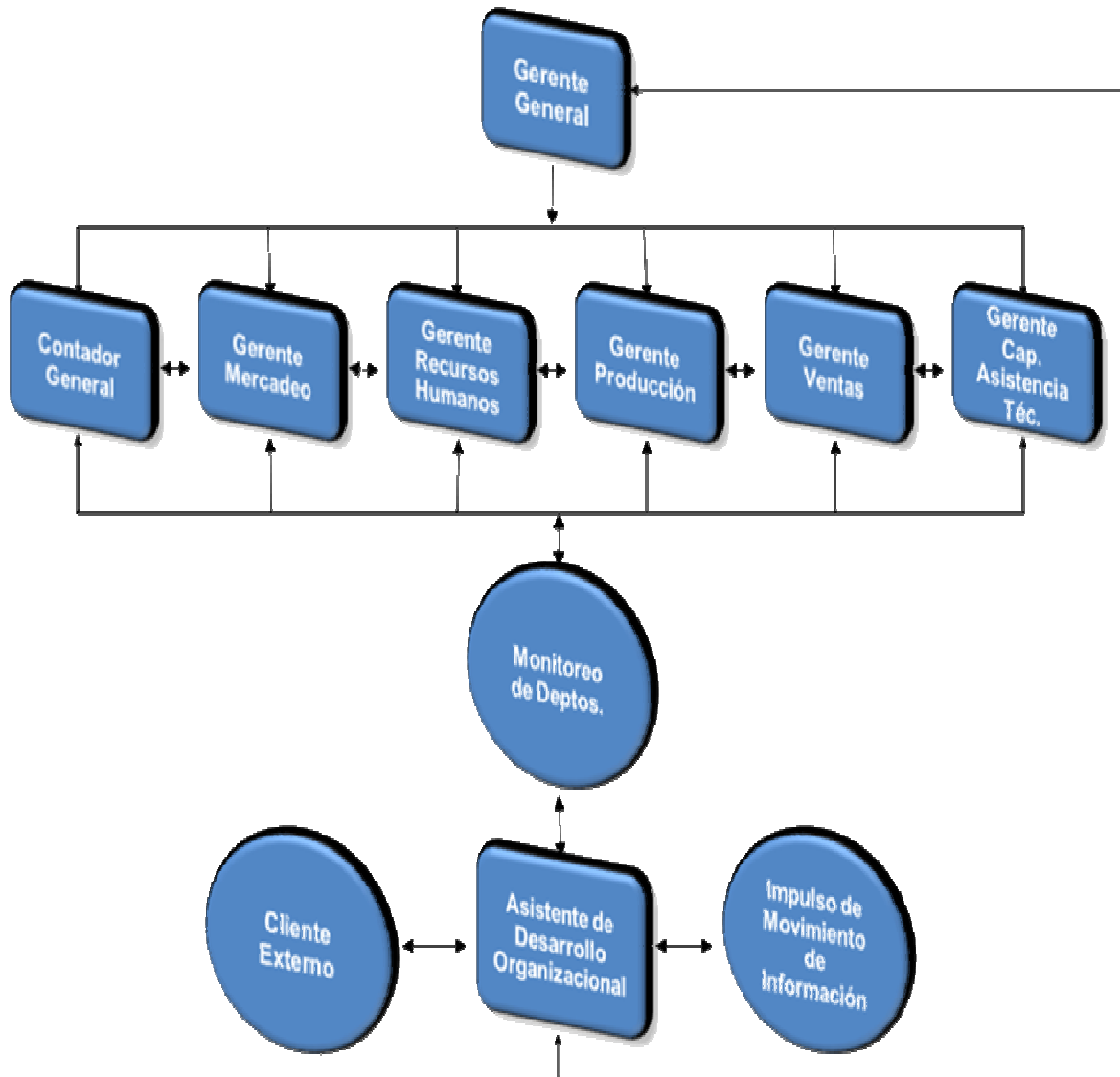
- Compromiso tanto del la gerencia general, como de cada uno de los empleados de la organización.
- Seguimiento adecuado de las propuestas de mejora al marco estratégico.
- Participación del cliente externo.
- Cumplimiento del proceso administrativo.
 - Planificación, contendrá la formulación de las metas y objetivos para alcanzar el desarrollo organizacional.

- Organización, se puntualizará la administración de los recursos a utilizar para garantizar el seguimiento del marco estratégico.
- Dirección, Dirigirá las acciones empresariales de cada departamento entorno al desarrollo organizacional.
- Control, determinará las desviaciones que se encuentren en la implementación del marco estratégico en cada uno de los departamentos de la organización.

3.1.2.1 Flujograma

Cabe resaltar que este flujograma no se relaciona con las jerarquías de la organización, ya que es únicamente la relación que se debe tener entre los miembros de la empresa para poder garantizar el acoplamiento al marco estratégico.

Figura 7. Agentes Involucrados



Fuente. Investigación propia

3.1.2.2 Cultura organizacional

Entre los agentes involucrados en el esfuerzo por alcanzar un fortalecimiento organizacional a través de la creación de un marco estratégico, deben estar consientes que la cultura organizacional un uno de los pilares fundamentales no solo para apoyar este proceso, sino que también en general si la empresa desea hacerse aún más competitiva.

En este caso la cultura debe ser dinámica, es decir aprovechar que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo, de los empleados, además se le debe dar importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional. Esto apuntala aun más la necesidad de comunicación entre departamentos. Igualmente se debe de considerar la conformación de equipos altamente competitivos entre los departamentos y con esto ayudar a que la comunicación entre ellos sea efectiva, para garantizar que la alineación de las acciones inter-departamentales sea congruente con el marco estratégico de la empresa.

3.1.3 Análisis FODAC

Este análisis es el elemento más importante, al crear un marco estratégico debido a que el resto de los elementos deberán tomar como base lo establecido por él. Esto hace que la necesidad de realizarlo de una manera consiente sea grande, ya que si en algún momento se obtienen datos erróneos en este análisis, ciertos productos que se deben fabricar en este proceso no estarán alineados con las perspectivas y necesidades de la empresa.

La principal función de este análisis, es que servirá como un insumo para la determinación de los diferentes elementos de la estratégica de desarrollo empresarial.

3.1.3.1 Situación interna

Para determinar cual es la situación interna de la empresa se establecen los aspectos a evaluar, los cuales se consideren críticos. Por lo tanto para la empresa se deben tomar en cuenta los siguientes:

Resultados de la organización:

- Resultados enfocados hacia los clientes-beneficiarios: Es importante clarificar que se entiende por cliente y que por beneficiario. Los clientes son las personas, instituciones o entidades a las que la empresa le brinda servicios o productos de manera directa. Los beneficiarios, son las personas, instituciones o entidades que se benefician de manera directa o indirecta por estos servicios o productos prestados. Se debe asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y beneficiarios, procurando un alto valor percibido y un desempeño de alta calidad de los productos o servicios ofrecidos.
- Resultados financieros: se refiere al logro de objetivos económicos relacionados con ingresos, costos y porcentajes de ejecución presupuestaria logrados.
- Resultados enfocados hacia el recurso humano: Es imposible satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes sin asegurar la satisfacción, bienestar, desarrollo y el alto desempeño de su personal.
- Resultados de los proveedores y outsourcing: Es importante evaluar y controlar el desempeño de los proveedores y socios de la institución para asegurar que se agrega valor a lo largo de la cadena.

- Resultados de efectividad organizacional: El desempeño de los procesos clave y el cumplimiento de disposiciones legales y regulatorias son aspectos críticos para asegurar buenos resultados de manera sostenible.

Enfoque hacia el Cliente-Beneficiario:

- Conocimiento del cliente-beneficiario: La identificación de los clientes y beneficiarios. Definición de su perfil, de sus necesidades y expectativas y de los más adecuados medios de escucha y aprendizaje, son aspectos relevantes para asegurar el conocimiento suficiente.
- Satisfacción y relaciones: El adecuado diseño de los mecanismos de acceso y contacto y del manejo de quejas, así como la medición de la satisfacción, el referenciamiento o benchmarking promueven el constante mejoramiento de los servicios y productos.

Enfoque hacia el Recurso Humano:

- Sistemas de trabajo: El diseño, organización y administración de los puestos de trabajo, la evaluación y retroalimentación del desempeño, así como el diseño e implantación de adecuados sistemas de compensación y reconocimiento, sistemas de reclutamiento y selección, sistemas de comunicación y trabajo en equipo, son aspectos indispensables para facilitar la buena gestión del personal en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.
- Educación, entrenamiento y desarrollo: Es indispensable la adecuada definición de necesidades, el diseño y evaluación de los programas de capacitación y la evaluación del impacto organizacional de los mismos.
- Bienestar y satisfacción del empleado: Los aspectos que contribuyen a lograr el bienestar y satisfacción del empleado son la evaluación del clima, ambiente y seguridad institucional, la ejecución de acciones de mejora, y la constante medición y análisis de la satisfacción del empleado.

Manejo de procesos:

- Diseño, implantación y evaluación de procesos: Incluye los procesos de servicios, apoyo y de abastecimiento. La clara definición de objetivos, factores de éxito, indicadores y procedimientos son indispensables, así como su evaluación y mejora continua

Información y análisis:

- Medición del desempeño organizacional: la definición de indicadores de evaluación del desempeño, la rastreabilidad, efectividad y confiabilidad de estos indicadores y el desarrollo de los sistemas de apoyo y medición necesarios, son aspectos de suma importancia para la adecuada medición del desempeño organizacional
- Análisis del desempeño organizacional: Es indispensable asegurar la adecuada presentación y utilización de los datos e información recopilada, a través de la realización de proyecciones, análisis de correlaciones o vínculos, y el desarrollo de sistemas de apoyo a la toma de decisiones

Liderazgo:

- A nivel de Gerencia General: La preparación, comunicación e implantación de valores, expectativas y directrices organizacionales, así como el impulso y apoyo al empoderamiento, innovación y aprendizaje, son aspectos clave de liderazgo a nivel de gerencia general.
- Revisión del desempeño organizacional: El constante monitoreo de los resultados y la toma de decisiones relacionadas con las prioridades y oportunidades de mejora e innovación definidas o identificadas por la Alta Gerencia son indispensables para asegurar la adecuada dirección y enfoque de la empresa.

Es importante evaluar cada aspecto utilizando los siguientes criterios:

Tabla III. Criterios para evaluar a la empresa internamente

Criterio	Significado
Enfoque	Para cada aspecto deben existir metodologías estandarizadas que permitan que sea repetible. El método aplicado debe ser pertinente y efectivo. En caso de no ser así, se identificaría como una debilidad.
Despliegue	Para cada aspecto, el enfoque se debe aplicar en todos los aspectos importantes, se debe aplicar de manera consistente y sistemática en todos los niveles de la organización. El cumplimiento de estos criterios constituye fortalezas, de lo contrario, se deben considerar como debilidades.
Aprendizaje	Lo aplicado en cada aspecto, debe servir para la mejora continua y redefinición de procesos y los logros deben impulsar cambios en el enfoque con innovación. Además, se deben compartir las mejoras e innovaciones con otras unidades y procesos de la organización. Cualquier vacío en este sentido se considerará una debilidad en el aspecto evaluado.
Integración	El enfoque aplicado en cada aspecto, debe estar alineado con sus necesidades; las mediciones, información y mejora deben ser complementadas a través de los procesos y unidades; y los planes, procesos, resultados, análisis, aprendizaje y acciones deben estar armonizados con las metas de la organización. Si alguno de estos criterios no se cumple, se debe considerar una debilidad en el aspecto evaluado.

Fuente: Investigación propia

3.1.3.2 Situación externa

Al igual que para la situación interna de la empresa se establecen los aspectos a evaluar para la situación externa, sobre los cuales no tenemos oportunidad de modificarlos a nuestro favor sino únicamente adaptarnos a ellos, Por lo tanto para la empresa se deben tomar en cuenta los siguientes:

Aspectos de los proveedores:

- **Abastecimiento de Materia Prima:** Se debe considerar que tan capaces son nuestros proveedores de satisfacer los pedidos que se les soliciten ya sea de manera programada o emergente.

- Normas de calidad: Se debe analizar las normas bajo las cuales trabajan nuestros proveedores, con el fin de garantizar que los productos sean de alta calidad. Así como también se debe tomar en cuenta las posibilidades de mejora, en lo que se refiere a los posibles candidatos.

Aspectos de los competidores:

- Tecnología utilizada: La tecnología utilizada por nuestros competidores debe ser analizada, debido a que puede ser que no se este utilizado la mas apropiada para contrarrestar la perdida de clientes provocada por la migración hacia otras organizaciones. Y a su vez también puede ocurrir que se tenga una ventaja sobre estos en este ámbito.
- Participación en el mercado: Que tan posicionadas en el mercado se encuentran en este momento las organizaciones que prestan un servicio igual o similar al de la empresa, se debe de estimar las posibilidades de crecimiento de las mismas.

Aspectos de mercado:

- Nichos actuales: Que tan satisfechos están los nichos cubiertos actualmente por la empresa.
- Desarrollo de nuevos productos: Podemos realizar nuevos productos o mejorar los ya existentes para así cubrir las necesidades de los clientes.
- Nichos potenciales: Es posible que se vislumbren posibles mercados que aún no se han cubierto, o no en su totalidad y que la empresa puede cubrir.

Aspectos tecnológicos:

- Tendencias o cambios tecnológicos a nivel mundial: Es posible que se vislumbren adelantos tecnológicos significativos que modifiquen la manera de hacer negocios o impacten sobre el desarrollo de nuevos productos y servicios.

- Acceso a infraestructura, servicios y tecnologías: las condiciones de infraestructura y servicios que ofrece el país en materia de transporte, puertos y telecomunicaciones, entre otros, así como el grado de acceso a nuevas tecnología relacionadas con el giro de la organización pueden impactar sobre el desarrollo de la empresa de manera positiva o negativa.

Clientes y beneficiarios

- Caracterización y segmentación de clientes y beneficiarios: Es importante caracterizar y segmentar a los clientes y beneficiarios utilizando algunos de los siguientes criterios
 - ⇒ Actividad que realiza
 - ⇒ Características atribuibles a los productos o servicio ofrecidos.

El resultado obtenido de la realización del análisis FODAC en la empresa se muestra en las tablas IV y V a continuación. Para obtener esta información se utilizaron plantillas de diagnóstico (Véase apéndice 2 y 3).

Tabla IV. Situación interna

Aspecto a Evaluar		Fortalezas	Debilidades
RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN	Resultados Enfocados hacia los Clientes-Beneficiario:	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar Productos de calidad, respaldo y de marca reconocida y certificada. • Posicionamiento en el mercado • Disponibilidad de catálogos y especificaciones técnicas sobre productos. • Variedad de productos, en el campo de acción de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de seguimiento en servicio, venta, facturación y servicio post-venta. • No tener información inmediata de record crediticio, última venta, estados de cuenta, y precios de algunos productos. Entrega de los productos en el tiempo establecido. • Falta de comunicación adecuada interna y con los clientes.
	Resultados Financieros:	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo tecnológico adecuado. • Implementación de un nuevo sistema. • Estandarización de procesos. • Pago a tiempo a proveedores del exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constantes fallas del nuevo sistema y no se ha terminado de implementar. • No existe información financiera inmediata, no esta conciliado e integrado. • Seguimiento lento. • No hay control de clientes, pagos. • Manejo inadecuado de Inventarios. • Información no centralizada. • No hay liquidez financiera.
	Resultados Enfocados hacia el Recurso Humano:	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado en la mayoría de las áreas. • Personal joven • Capacitación y motivación constante. • Literatura sobre productos para equipo de ventas. • Implementación de procedimientos nuevos. • Pago a tiempo de planilla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desmotivación debido aspectos tales como, pago retrasado de comisiones, salarios competitivos, etc. • No existe política de incremento salarial. • Falta de manuales de trabajo. • Falta de presentación del nuevo organigrama.

	Resultados de los Proveedores Cooperantes:	<ul style="list-style-type: none"> • Varios proveedores de renombre. • La mayoría de los proveedores del exterior dan respuesta inmediata y respaldo (garantías). • Buena relación con los proveedores del exterior. • Visitas continuas de proveedores del exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se paga a tiempo a proveedores nacionales(a la mayoría). • Malas referencias crediticias. • Atraso de despacho por deudas.
	Resultados de Efectividad Organizacional:	<ul style="list-style-type: none"> • Buena disposición de trabajar en equipo. Si se cumple con las disposiciones legales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de presentación del nuevo organigrama. • Falta de comunicación entre departamentos. • Falta de conocimiento y por lo tanto, no cumplimiento de procedimientos. • No existe integración del equipo de trabajo, para la búsqueda de soluciones.
Aspecto a Evaluar		• Fortalezas	• Debilidades
ENFOQUE HACIA EL CLIENTE-BENEFICIARIO:	Conocimiento del Cliente Beneficiario:	<ul style="list-style-type: none"> • Se conoce el historial de clientes. • Se conoce al cliente interno, porque se tiene registros. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se hace un previo estudio del cliente, antes de visitarlo, si es nuevo. • No se da seguimiento a los clientes que cuentan con un historial (ventas, servicio post-venta, etc.).
	Satisfacción y Relaciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Atención directa del vendedor hacia el cliente. • Existencia de un departamento de servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de seguimiento y satisfacción total. • Demora en el proceso de respuesta. • Demora en la facturación.

ENFOQUE HACIA EL RECURSO HUMANO:	Sistemas de Trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento de reclutamiento y selección de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay montada una base de datos de soporte en el sistema informático, hacia el departamento de recursos humanos. • No hay evaluación estructurada del desempeño. • No están definidos los puestos de trabajo.
	Educación, Entrenamiento y Desarrollo del Personal:	<ul style="list-style-type: none"> • Si existe políticas de capacitación. • Se da capacitación constante al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay difusión del manual de empresa con información adecuada para el nuevo personal.
	Bienestar Satisfacción y del Empleado:	<ul style="list-style-type: none"> • Celebración de convivios y fechas importantes. • Empleado del mes. • Buena relación entre el personal. • Buen ambiente de trabajo y clima laboral. • Reconocimiento a las acciones innovadoras. • Existencia de un periódico interno. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay evaluación de bienestar y satisfacción del empleado (seguridad, acciones de mejora). • Seguimiento de reconocimiento al empleado antiguo. • En momentos de tensión o problemas no existe un trato adecuado para el personal involucrado.

Aspecto a Evaluar		Fortalezas	Debilidades
MANEJO DE PROCESOS:	Diseño de Procesos y Sub-procesos:	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de procedimientos de acuerdo a las necesidades emergentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de documentación de algunos Procesos existentes y los que existen no han sido aplicados. Falta de diagramación de procesos.
	Implantación de Procesos y Sub-procesos:	<ul style="list-style-type: none"> Personal con capacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> No hay seguimiento de los procesos que ya están definidos (en su mayoría).
	Evaluación de Procesos y Sub-procesos :		<ul style="list-style-type: none"> Falta de historial para evaluación de procesos.
INFORMACIÓN Y ANALISIS:	Medición del Desempeño Organizacional:		<ul style="list-style-type: none"> No existe medición del desempeño
	Análisis del Desempeño Organizacional:		<ul style="list-style-type: none"> No existe análisis del desempeño organizacional
LIDERAZGO:	A Nivel de Gerencia General:	<ul style="list-style-type: none"> Si existe liderazgo a nivel de Gerencia General. Apoyo de la gerencia general a colaboradores a todo nivel. Accesibilidad reciproca entre la gerencia general y sus colaboradores. Existe el monitoreo y control constante hacia otros departamentos, sobre las actividades asignadas, por Gerencia general. 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de decisiones muy centralizada en Gerencia General, por lo que no da tiempo de cubrir otros aspectos. No hay delegación de toma decisiones.
	Revisión del Desempeño Organizacional:	<ul style="list-style-type: none"> Se realiza una revisión del desempeño por cada una de las gerencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Deficiente Falta de integración, comunicación y retroalimentación entre departamentos.

Fuente: Investigación Propia

Tabla. V Situación externa

Aspecto a Evaluar		Oportunidades	Amenazas	Condicionantes
PROVEEDORES	Abastecimiento de Materia Prima	<p>Segmento de Producción de Planta.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acero: es el elemento fundamental por ser para las láminas y perfiles. • Existen proveedores locales y centroamericanos que pueden dar la lámina en cortos plazos. • La cercanía de los proveedores. • Costo que va relacionado con la cercanía y plazos cortos. • Segmento de Comercialización de productos importados. • Precios accesibles de la pintura en polvo • Pintura líquida de calidad • Rodos y llantas: disponibilidad en plaza de otros distribuidores locales o extranjeros. • Cartón Piedra: buscar productores • Aglomerado: varios proveedores, y oportunidad de importar pedidos en consolidado. • Gas: más oferta que demanda, mejora nuestro precio en el proceso de cotización. <p>Segmento de Productos importados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad garantizada. • Flexibilidad en procesos de importación • China y su variedad de productores 	<p>Segmento de Producción de Planta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumenta el tiempo de entrega • Disponibilidad del material • Incremento de Costos (mercado chino) • Los perfiles se compran localmente y exteriormente, por utilizar la misma materia prima si se escasea nos afecta. • Pintura en polvo se importa • Los colores no son idénticos • La calidad en plaza suele ser baja a pesar de ser alemana. Y el incremento en el costo. • Cartón Piedra: pocos proveedores. • Aglomerado: proveedores y a todos se les agota. • Falta de disponibilidad de gas al depender 100% de proveedores externos. <p>Segmento de Productos importados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de entrega largos • Costos • Fletes y distintos precios • Calidad 	<p>Segmento de Producción de Planta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escasez • Precios, disponibilidad en la paleta de colores es limitada. • Paleta de colores ilimitada • Límite de crédito con los proveedores • Stock de los proveedores • Insumos de alta rotación de materia prima • Cambios a nivel internacional de distribución. <p>Segmento de Productos importados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de seguridad jurídica y discrecionalidad en el proceso de aduanas. • Tratados de libre comercio eleva los precios por la importación. • Tipo de negociación • Cambios de precios en materias primas, bases que provoca que el producto se dispare • Todos tienen acceso al mercado chino y esta afectando al mercado mundial.

Aspecto a Evaluar		Oportunidades	Amenazas	Condicionantes
	Normas de calidad	<ul style="list-style-type: none"> A excepción de lámina de 2.4, el producto base es de mejor calidad en laminado en frío, basados en estándares internacionales. Proveedores de perfiles que sean socios estratégicos Conseguir socios estratégicos del suministro de pintura en polvo y líquida. <p>Segmento de Productos importados</p> <ul style="list-style-type: none"> Gama completa de calidades 	<ul style="list-style-type: none"> Que alguien más produzca a menor costo el laminado en frío. Posibilidad que un producto pagado como Premium sea de segunda. <p>Segmento de Productos importados</p> <ul style="list-style-type: none"> Calidades muy cercanas y precios Que los negocios se vean afectados por desprestigio 	<ul style="list-style-type: none"> Confiabilidad de los proveedores. Selectividad de proveedores. <p>Segmento de Productos importados</p> <ul style="list-style-type: none"> Confiabilidad de los proveedores. Selectividad de proveedores
COMPETIDORES	Tecnología utilizada	<p>Segmento de Producción de Planta.</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejora procesos y búsqueda de la excelencia. 6Sigma, evitar tener dispersión, entrega a tiempo, evitar entrega errática. Uso de tecnología con procedimientos apropiados para buscar el balance entre automatización y producción artesanal. Mejora continua. Pintura en Polvo: Muebles Continental también la utiliza. <p>Segmento de Productos importados Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> Que los proveedores mejoren su tecnología Aprender que la misión es la posición. Ver a la competencia desde arriba. Lograr búsqueda permanente. Saber seleccionar los puntos donde se concentrarán las fuerzas de la empresa. 	<p>Segmento de Producción de Planta.</p> <ul style="list-style-type: none"> En Costa Rica no tienen sistema de formado para laminar, pero cuentan con mejor tecnología en el proceso de pintura. Competencia: Muebles Continental si cambia su segmento de mercado y el producto se enfoca al igual que nosotros. <u>Decasa</u> Grupo Poma, quien vendió a <u>Antillón</u>. Talleres Pequeños por la forma como costean. Estanterías Económicas. <p>Segmento de Productos importados Comercial</p> <ul style="list-style-type: none"> que la competencia alcance nivel tecnológico más eficiente que el que tenemos La inversión y capacitación de los competidores locales no baja la guardia y trata de posicionarse. Competencia selectiva atiende mejor un nicho de mercado. 	<p>Segmento de Producción de Planta.</p> <ul style="list-style-type: none"> Confiabilidad

Aspecto a Evaluar		Oportunidades	Amenazas	Condicionantes
	Participación en el mercado	Industrial <ul style="list-style-type: none"> • Productos <u>SyP</u>. • Góndola/ Estantería/Herrería • Localizar nichos de mercado, a nivel centroamericano. • En estos nichos desarrollar productos que representen alto nivel económico. • Reafirmar dominio de los segmentos de mercado de racks y montacargas. • Respaldo con nuestras instalaciones. 	Industrial <ul style="list-style-type: none"> • Producir productos que no son rentables • Presencia de productores informales • Productores con mejor tecnología • Sobredimensionar relación costo beneficio (hacer estudios en USAC) • Competencia de rampas: <u>Mimsa y Tecún</u>. • Subcontratación en instalación: mejor pasivo por costos 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Confiabilidad
MERCADOS	Nichos Actuales	<ul style="list-style-type: none"> • Góndola 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicio en equipo de limpieza (<u>Mimsa</u>). 	
	Desarrollo de nuevos productos (o mejora)	<ul style="list-style-type: none"> • Accesorios y complementos para rack • Rediseño de Góndola • Rediseño de las escaleras industriales 		

Aspecto a Evaluar		Oportunidades	Amenazas	Condicionantes
	Nichos Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Escaleras • Servicio de mantenimiento de racks • Servicio de mantenimiento de niveladoras • Servicio de desarmado y armado con personal informal 		
TECNOLOGICOS	Tendencias cambios tecnológicos nivel mundial	<ul style="list-style-type: none"> • Optar a un software de nivel mundial 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas con software más eficiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad
	Acceso infraestructura, servicios tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener el nivel de equipamiento logrado hasta ahora. 	<ul style="list-style-type: none"> • El software con el que se trabaja actualmente 	
CLIENTES Y BENEFICIARIOS	Caracterización y segmentación de clientes beneficiarios	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de llegar a los clientes por todos los medios de comunicación de manera segmentada, para poder ser más efectivos. • Acercamiento al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia utiliza la misma estrategia • Sustituir la comunicación por mail en lugar de la visita cara a cara. No se descubre la realidad de oportunidad de negocios. • No llegar a un grupo que es el objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos no segmentada.

Fuente: Investigación Propia

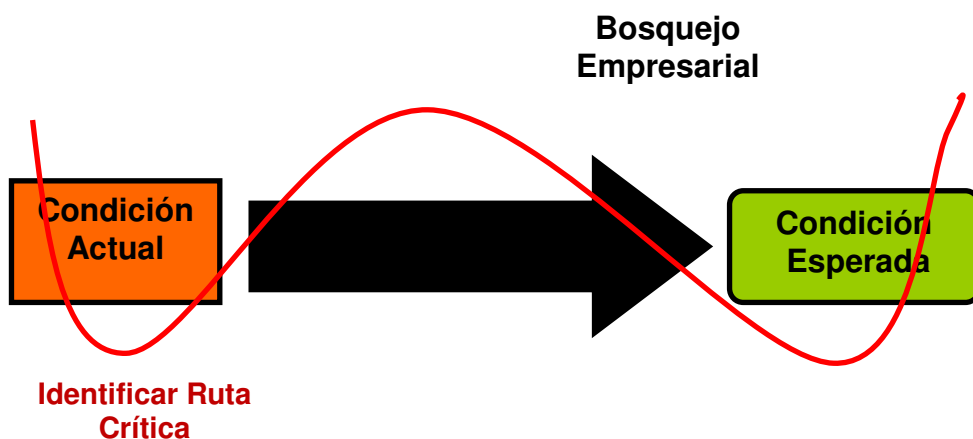
3.2 Planeación y Análisis Estratégico Empresarial

Al tener establecidos los elementos que servirán como insumo para determinar el rumbo de la organización, ahora se debe concretizar la estratégica que nos garantice la subsistencia de la empresa, se debe plantear la misma basándonos en la realidad tanto de la empresa como del entorno, es por esto que es de vital importancia en producto obtenido con anterioridad en el análisis FODAC.

Así como también el saber cual será la estructura en la cual se moverá dicha estratégica dentro de la empresa ayudará al impulso de una adecuada planeación, se debe tener conciencia que si el marco estratégico no se realiza adecuadamente, no se podrá alcanzar en un futuro el desarrollo organizacional deseado por toda empresa en el mercado, ya que este es la base primordial para alcanzarlo.

Se debe manejar un enfoque metodológico, como guía general en la realización de una adecuada propuesta.

Figura 8. Enfoque metodológico.



Fuente. Investigación propia

3.2.1 Elementos básicos

El establecimiento de las ideas fuerza, para poder determinar la misión, la visión, los objetivos estratégicos, la estrategia maestra, y lineamientos estratégicos, servirá para observar con mayor claridad las posibilidades de elaboración de estos elementos integrales del marco estratégico. Véase Apéndice 4.

3.2.1.1 Ideas fuerza

Estas ideas servirán de apoyo para establecer un primer acercamiento a las declaraciones de los elementos del marco estratégico, debido a que contendrán la información básica para la realización de estos elementos.

3.2.1.1.1 Determinación de misión

Es aquí en donde se debe pensar de una manera ideal de que manera debería estar funcionando el sistema general de la empresa a corto plazo. Con el fin de acercarse a una primera aproximación en la determinación de la misión de la organización.

Al realizar el análisis se obtuvieron las siguientes ideas fuerzas para la realización de la misión organizacional:

Tabla VI. Ideas fuerza de la misión

Aspecto	Ideas fuerza
<ul style="list-style-type: none"> • Razón de ser de SYPSA 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque a la satisfacción Total del cliente. • Aumento de la productividad. • Brindar soluciones en el campo de la Logística de Almacenamiento. • Especialización en el campo logístico.
<ul style="list-style-type: none"> • Que hace en términos de productos y servicios ofrecidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar, fabricar, instalar, importar, brindar mantenimiento y exportar.
<ul style="list-style-type: none"> • Para quién lo hace (Clientes y beneficiarios) 	<ul style="list-style-type: none"> • Para todo cliente que necesite sistemas eficientes de almacenamiento, manejo de materiales y optimización del espacio en sus operaciones. • Relación ganar-ganar.
<ul style="list-style-type: none"> • Con qué fin lo hace 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la rentabilidad • Ser líder en el mercado centroamericano de almacenamiento logístico, a través de la fidelidad de los clientes y el posicionamiento de la empresa en el mercado. • Expansión y crecimiento. (búsqueda y desarrollo de nuevos productos).
<ul style="list-style-type: none"> • Por que medios lo hace (procesos y actividades principales). 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal competitivo y especializado. • Liquidez económica. • Comunicación y trabajo en equipo entre áreas. • Utilización de herramientas de marketing global (promoción y publicidad).
<ul style="list-style-type: none"> • Características que su quehacer 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el mercado (24 años). • Capacidad de repuesta a todo nivel. • Amplia gama de productos. • Se cuenta con el mejor material promocional. • Flexibilidad de adaptar y fabricar nuestros productos a las necesidades específicas del cliente.

Fuente: Investigación propia

3.2.1.1.2 Determinación de visión

De la misma manera en la que pensamos como debería estar funcionando el sistema empresarial en un corto plazo, ahora lo haremos pero visualizando a la empresa en un futuro más lejano, este plazo se establecerá de una forma consensuada entre los miembros de la empresa y el encargado de facilitar el proceso de desarrollo del marco estratégico. Esto con la intención de obtener una primera aproximación a lo que será la visión de la empresa.

Para ello los miembros del equipo de trabajo designado para el establecimiento del marco estratégico deben responder dos preguntas básicas, antes de citar las ideas fuerza que consideren apropiadas para la determinación de la visión, estas preguntas son las siguientes:

1. ¿De qué manera visualiza a la empresa en el año X ? (X año establecido por el equipo de trabajo)
2. ¿A qué posicionamiento debería aspirar la empresa?

Estas preguntas se deben personalizar con la empresa en estudio.

Los resultados de estas preguntas en la organización son los siguientes:

En este caso se estableció un plazo de 20 años adelante.

¿De qué manera visualiza a SYPSA en el 2027?

- Certificada en normas de calidad (todas las áreas).
- Fusionada con empresas del mismo rubro (Alianzas estratégicas)
- Sucursales en C.A. (Expansión).
- Empresa próspera y exitosa y con salarios competitivos.

- Personal más comprometido.
- Tecnología vanguardista (todas las áreas).
- Automatización en los procesos productivos.

¿A qué posicionamiento debería aspirar SYPSA?

- Líder en C.A. en equipo de manejo de materiales (con valores)
- Reconocimiento por un servicio de excelencia y la calidad de los productos.
- Variedad de productos (SYP).
- La imagen de la empresa evoluciona con las tendencias y necesidades del mercado.

Luego de haber respondido estas preguntas, es el momento de preciso en el que se deben citar las ideas fuerza de la misión, al hacer este análisis se obtuvieron las siguientes ideas:

Tabla VII. Ideas fuerza de la visión

Aspecto	Ideas fuerza
<ul style="list-style-type: none"> • Rol que se espera tener en su entorno 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser especialistas en sistemas de almacenamiento y el campo logístico. • Brindar asesoría en sistemas de almacenamiento y el campo logístico. • Compromiso con la fabricación de productos bajo sistemas de calidad y medio ambiente.
<ul style="list-style-type: none"> • El posicionamiento deseado 	<ul style="list-style-type: none"> • Líder en el mercado centroamericano. • “Top of mind” del campo logístico e industrial.
<ul style="list-style-type: none"> • Qué va a ofrecer 	<ul style="list-style-type: none"> • Productos y servicios que sobrepasen las expectativas del mercado.

Aspecto	Ideas fuerza
<ul style="list-style-type: none"> • De qué forma distintiva va a ofrecerlos 	<ul style="list-style-type: none"> • Automatización de procesos. • Distribución de productos a gran escala sin perder el concepto de atención personalizada.
<ul style="list-style-type: none"> • Que caracterizará su gestión y organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Vanguardistas en todos los procesos administrativos y productivos. • Automatización de procesos de producción masiva. • Efectividad de los procesos y formas de trabajo.

Fuente: Investigación propia

3.2.1.1.3 Determinación de valores

Es aquí en donde se determinarán los valores fundamentales para la organización, en los cuales se fundamentarán cada una de las acciones de los miembros de la empresa, establecidas en las ideas fuerza de la misión y visión organizacional, estos serán los principios que guían que abrirán el camino a dicha visión al definir las actitudes de los empleados.

Estos valores pueden variar dependiendo de la empresa en estudio, por muchos factores como lo son el producto que realizan o el servicio que prestan etc. En este caso los valores citados fueron los siguientes:

Tabla VIII. Valores fundamentales

<p>Valores fundamentales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respeto. • Responsabilidad. • Honestidad. • Servicio. • Sinceridad. • Puntualidad.
-------------------------------------	---

Fuente: Investigación propia

3.2.2 Orientaciones estratégicas

Para que una organización sea efectiva debe contar con orientaciones estratégicas establecidas, las cuales se obtendrán con mayor facilidad usando como insumo las ideas fuerza de la misión, visión y los valores fundamentales previamente establecidos.

Para poder orientar de una manera adecuada a la organización se utilizarán como base las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, el cual se identificará desde ahora como CMI, estas perspectivas son las siguientes:

- **Perspectiva financiera:** desarrollo de la capacidad financiera y presupuestaria de la empresa para ejecutar los planes estratégicos y operativos, satisfaciendo las expectativas de desempeño financiero respecto a crecimiento y diversificación de ingresos, reducción de costos, mejora de la productividad, utilización de activos y estrategias de inversión.
- **Perspectiva de cliente-beneficiario:** Se refiere a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y beneficiarios de la organización a través de la entrega de productos y servicios de calidad. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.
- **Perspectiva de procesos internos:** Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe

ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

- **Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento:** Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: capital humano, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Las definiciones de estas perspectivas pueden ser variables, debido a que según la empresa en estudio las prioridades en cada una de ellas pueden ser distintas.

3.2.2.1 Objetivos generales

Los objetivos de la empresa deben establecerse en base a las perspectivas del cuadro de mando integral, por lo que se deben citar uno por cada perspectiva, estos deben estar basados en las ideas fuerza de la misión, visión y valores organizacionales.

Tabla IX. Objetivos generales

Perspectiva del CMI	Objetivos generales
<p>Perspectiva financiera</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Liquidez • Evaluación de costos • Alta rotación de inventario • Información financiera actualizada e inmediata. • Presupuestos reales y asignados de forma adecuada.

<p>Perspectiva de cliente - beneficiario</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega a tiempo • Capacidad de respuesta • Flexibilidad de ajustarse a las necesidades del cliente. • Anticipación a las necesidades del cliente. • Asesores capacitados adecuadamente.
<p>Perspectiva de procesos internos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar, ejecutar, implementar y divulgar los procedimientos por área de trabajo. • Mejorar el seguimiento y control de los procedimientos establecidos. • Simplificación de procedimientos. • Retroalimentación.
<p>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología adecuada y vanguardista. • Profesionalización del capital humano en puestos estratégicos a todo nivel. • Velar por la satisfacción de los empleados mediante un clima organizacional adecuado.

Fuente: Investigación propia

3.2.2.2 Estrategia maestra

Teniendo establecidos los objetivos generales, hemos puesto en evidencia lo que la empresa debe realizar, ahora es el momento de redactar un enunciado en el cual se pueda encontrar de una forma concreta las acciones con las que se esperan alcanzarán dichos objetivos, al cual llamaremos estrategia maestra. Por lo tanto de igual manera que los objetivos, esta tendrá como base las perspectivas del CMI.

Tabla X. Estrategia maestra

Perspectiva del CMI	Estrategia maestra
Perspectiva financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar, documentar, establecer, implementar y divulgar procedimientos, orientados a la satisfacción total del cliente y la rentabilidad financiera, a través de herramientas de control, capital humano competitivo, tecnología, entre otros.
Perspectiva de cliente - beneficiario	
Perspectiva de procesos internos	
Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	

Fuente: Investigación propia

3.2.2.3 Lineamientos estratégicos

Este elemento no es parte integral del marco estratégico, debido a que son directrices de carácter organizativo y no estratégico, lo cual no le resta importancia a estos lineamientos porque serán las principales normas que se deben cumplir por parte del capital humano de la organización, para garantizar que las acciones, decisiones y prioridades se encuentren bien alineadas con lo establecido en la estrategia maestra con el fin de alcanzar con la mayor efectividad posible los objetivos generales establecidos.

No existe un número establecido de lineamientos, este dependerá de las necesidades que la empresa en estudio tenga. Pero se recomienda que no sean más de diez, para que no exista redundancia entre ellos. En la empresa se identificaron los siguientes lineamientos:

Tabla XI. Lineamientos estratégicos

Lineamientos estratégicos
<ol style="list-style-type: none">1. Compromiso de la Gerencia General en la inversión del desarrollo y cumplimiento del Marco Estratégico de la empresa.2. Compromiso de los colaboradores en el manejo adecuado de los recursos y oportunidades.3. Involucrar a todo el personal con un sentido de pertenencia en la visión y misión de la empresa.

Fuente: Investigación propia

3.2.3 Necesidades de desarrollo y diseño organizacional

Situar la organización en condiciones mejores, para ofrecer resultados acordes a las metas establecidas nos lleva a tener que planificar los cambios, dentro de esta planificación es necesario saber que se debe fomentar para desarrollar una organización efectiva.

Al entender a la empresa como un sistema social el cual está basado en un interés mutuo, por lo cual sus actividades están regidas por leyes sociales y psicológicas, en lo que al recurso humano se refiere, se debe potenciar una estructura que intencionalmente guíe la forma en que deben realizarse las actividades. Es aquí en donde contar con un marco estratégico se torna de vital importancia como base para alcanzar el desarrollo organizacional.

De igual manera de deben fomentar las relaciones espontáneas entre los miembros de la organización. Esto contribuirá a formar entre ellos sentimientos de pertenencia, implicación con la organización, satisfacción personal, respeto propio y cohesión grupal.

La gestión del recurso humano se establece en este caso como una necesidad, que se debe cubrir dentro de la organización para alcanzar el desarrollo organizacional deseado, identificando que los cambios realmente estratégicos en la organización deben tener su esencia en la cultura organizacional.

Luego de contar con todos los insumos establecidos con anterioridad, es el momento de redactar los enunciados de la misión, visión así como el significado para la empresa de los valores organizacionales. Para la elaboración de estos componentes se utilizó una plantilla para su definición. Véase apéndice 5.

Es ahora que en base a las ideas fuerza para la definición la misión, se redactan uno o dos párrafos que articulen de manera clara, sencilla y motivadora estas ideas.

Tabla XII. Declaración de misión

Declaración de Misión
SATISFACER Y SOBREPASAR LAS EXPECTATIVAS DE NUESTROS CLIENTES, BRINDANDO SOLUCIONES A SUS NECESIDADES ESPECIFICAS, POR MEDIO DE ESPECIALISTAS Y ASESORES LOGÍSTICOS, QUE HACEN USO DE TECNOLOGIAS APROPIADAS PARA OFRECER LOS MEJORES SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO Y EQUIPOS PARA EL MANEJO DE MATERIALES.

Fuente: Investigación propia

De igual manera se deben redactar uno o dos párrafos para la visión, que articulen cada una de las ideas fuerza para la misma de manera clara, ambiciosa y retadora.

Tabla XIII. Declaración de visión

Declaración de Visión
<p>SER LA EMPRESA LIDER E INNOVADORA EN PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA EL MERCADO LOGISTICO REGIONAL, A TRAVES DE LA EXCELENCIA Y CUMPLIMIENTO DE LAS MAS ALTAS NORMAS DE CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE A NIVEL INTERNACIONAL.</p>

Fuente: Investigación Propia

Y por último en base a la lista de valores elegidos como fundamentales para la organización se realiza una depuración y luego se describe cada valor de manera que se defina la forma en que son deberían ser puestos en práctica dentro de la empresa.

Tabla XIV. Declaración de valores

Declaración de Valores	
Valor Institucional	Descripción del valor
RESPECTO	<ul style="list-style-type: none"> Lealtad a la empresa y sus clientes (interno y externo). Cordialidad en las relaciones internas y externas, del personal. Uso de un vocabulario adecuado. Uso y cuidado de los bienes e insumos de la empresa. Identificación con la visión y misión de la empresa. Presentación personal (higiene, limpieza, etc.) para proyectar una buena imagen de la empresa.
RESPONSABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento del horario de trabajo establecidos Cumplimiento de normas, políticas y procedimientos. Cumplimiento de tiempos de entrega. Trabajo en equipo alineados a los objetivos. Dar un valor agregado en las funciones asignadas en los puestos de trabajo.
HONESTIDAD	<ul style="list-style-type: none"> Congruente con las actividades que se desarrollan. Honradez Actuar con la verdad.

	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con profesionalismo las labores encomendadas. • Resolución de conflictos • Dar al cliente lo que se ha ofrecido.
SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento en cumplimiento a todo lo ofrecido. • Cortesía y amabilidad (cliente interno y externo). • Ser pro-activo y no reactivo. • Buscar siempre sobrepasar las expectativas del cliente interno y externo. • Verificar constantemente que los productos y equipos ofrecidos se encuentren en óptimas condiciones de calidad e imagen. • Buscar que todas las operaciones de la empresa se encuentren alineadas para el logro de la excelencia en el servicio.

Fuente: Investigación propia

3.3 Programa de validación de marco estratégico

Tomando en cuenta que la caducidad de cualquier documento empieza desde el momento de su emisión, se debe establecer un programa de revisión y validación más aun cuando se trata de las directrices generales de una organización, tal y como lo es el marco estratégico de la empresa.

3.3.1 Objetivo

Garantizar que el marco estratégico de la empresa este completamente alineado, con las metas de la misma. Con el fin de alcanzarlas lo más efectivamente posible.

3.3.2 Participantes

La participación en un programa de esta naturaleza es de vital importancia para lograr alcanzar los objetivos establecidos por la empresa, debido a que mientras mayor sea la cantidad de empleados inmersos en el proceso, mayor será el nivel de consenso en las decisiones que se tomen, garantizando un aceptable clima laboral. No descartando la posibilidad de contar con un apoyo externo, con expertos sobre el tema.

3.3.2.1 Internos

En la empresa se debe dar participación a todos los integrantes de la misma, para así garantizar que todos estén completamente identificados con el marco estratégico, con lo cual se logrará la alineación requerida con este de las acciones para alcanzar las metas de la empresa.

En su defecto si no es posible la participación activa de todo el personal en la revisión y validación del marco estratégico se deberán reunir por lo menos dos representantes de cada departamento de preferencia el gerente y un asistente del mismo.

3.3.2.2 Externos

La participación de personas externas a la organización, queda a total discreción de los altos mandos de la misma, aunque sería bueno contar con un aporte profesional de expertos en el tema, además que la opinión de agentes externos ayudarán a evidenciar aun más los problemas de la organización en caso que los miembros de la misma tiendan a sesgar su análisis, de una forma favorable o paternalista.

3.3.3 Comunicación circular

Las reuniones para la revisión de un marco estratégico se deben caracterizar por la comunicación circular entre sus participantes, es decir que se deben escuchar las opiniones y propuestas de cada uno de los participantes o representantes de los departamentos de la empresa, así como de los externos si hubiera. Esto con el fin de llegar a tomar una decisión consensuada entre todos los que integren el equipo de revisión y validación.

3.3.4 Método de validación

El método para establecer la validación del marco estratégico empresarial, será en este caso alcanzar un consenso total entre los participantes de la reunión de revisión y validación, ya que con una persona que no este completamente convencida de que las directrices que debe seguir, son las adecuadas para la organización, provocará un incertidumbre general, más aun si esta persona es parte de los altos mandos.

3.3.5 Distribución de resultados

Se debe tener la completa certeza que el personal que no asiste a las reuniones de revisión y validación del marco estratégico, este completamente informado de la discusión que se dio en dicha reunión así como de las modificaciones que se le hicieran. Es aquí en donde el trabajo del asistente de desarrollo organizacional, se agudiza ya que el debe ser el encargado de fiscalizar a cada una de las personas asistentes a las reuniones de revisión y validación del marco estratégico, para garantizar que estas comuniquen a las personas a su cargo lo establecido en esta reunión.

A su vez en el caso de que se concrete que no se informe a todo el personal, el asistente deberá ser el que tome la responsabilidad de informar al personal, y comunicar a gerencia general cuáles son las personas que no cumplieron con su tarea de difusión de resultados.

3.3.6 Programación de revisiones

Establecer una adecuada programación de los talleres, para la revisión constante de la estratégica empresarial, ayudará a que el personal determinado para la participación en ellos pueda garantizar su asistencia a los mismos, ya que en este tipo de discusiones es de vital importancia contar con una asistencia constante por parte de los participantes. Esto con el fin de no provocar una desinformación en lo que se refiere a los procesos que se realizaron para obtener un resultado y con ello se estaría corriendo el riesgo, que al momento de realizar la difusión, se comunique información errónea con lo que se provocaría una desalineación de las acciones del personal con el marco estratégico, provocando así consecuencias no deseadas para la empresa.

3.3.6.1 Calendarizada

Se debe concretizar fechas específicas durante el año para la revisión del marco estratégico, lo ideal sería realizar por lo menos dos reuniones durante el año, una en la cual los participantes sean los integrantes de los altos mandos de la empresa, para establecer el diagnóstico desde su punto de vista, ya que es probable que los demás empleados no cuenten con la experiencia necesaria para hacer observaciones técnicas y una segunda reunión en la que comparezcan los altos mandos y un representante de los empleados en

general, para que este pueda en representación de los demás, externar su dudas y sugerencias respecto al marco estratégico.

En su defecto de no contar con el tiempo o disposición necesaria para realizar estas dos reuniones, se deberá por lo menos realizar la revisión por parte de los altos mandos, apoyados por un asesor experto si es necesario.

3.3.6.2 Emergente

En el caso que se presente una contingencia en la que sea necesaria, realizar una revisión a la estrategia de la empresa, identificada por cualquier miembro de la empresa, este podrá convocar por medio de la gerencia general una reunión extraordinaria en cualquier momento durante el año. Estas contingencias pueden ser provocadas por ejemplo por las siguientes circunstancias:

- Cierre de un proveedor.
- Impulsada por acciones de la competencia.
- Por iniciativa de un socio.
- Inclusión o separación de un socio de la empresa. Etc.

4 IMPLEMENTACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Se debe tener en cuenta que realizar el esfuerzo por crear o actualizar el marco estratégico de la empresa, no basta para garantizar que este sea aplicado por los miembros de la organización, por lo tanto debemos encontrar el mecanismo de implementación del marco estratégico empresarial.

Esto con el fin de que la empresa se guíe por medio de lo establecido en este marco, el cual por su proceso de creación se alinea a las necesidades que la organización en el ámbito actual y en el de escenarios futuros.

Es aquí donde la empresa convierte los esfuerzos realizados en la creación o actualización del marco estratégico, en acciones administrativas encaminadas dar paso a procedimientos y asignación de recursos para cumplir con la implementación de la estrategia. Para poder garantizar que el marco estratégico sea utilizado como guía para las acciones, es necesaria la disposición del recurso humano y material para alcanzar los objetivos establecidos en el marco.

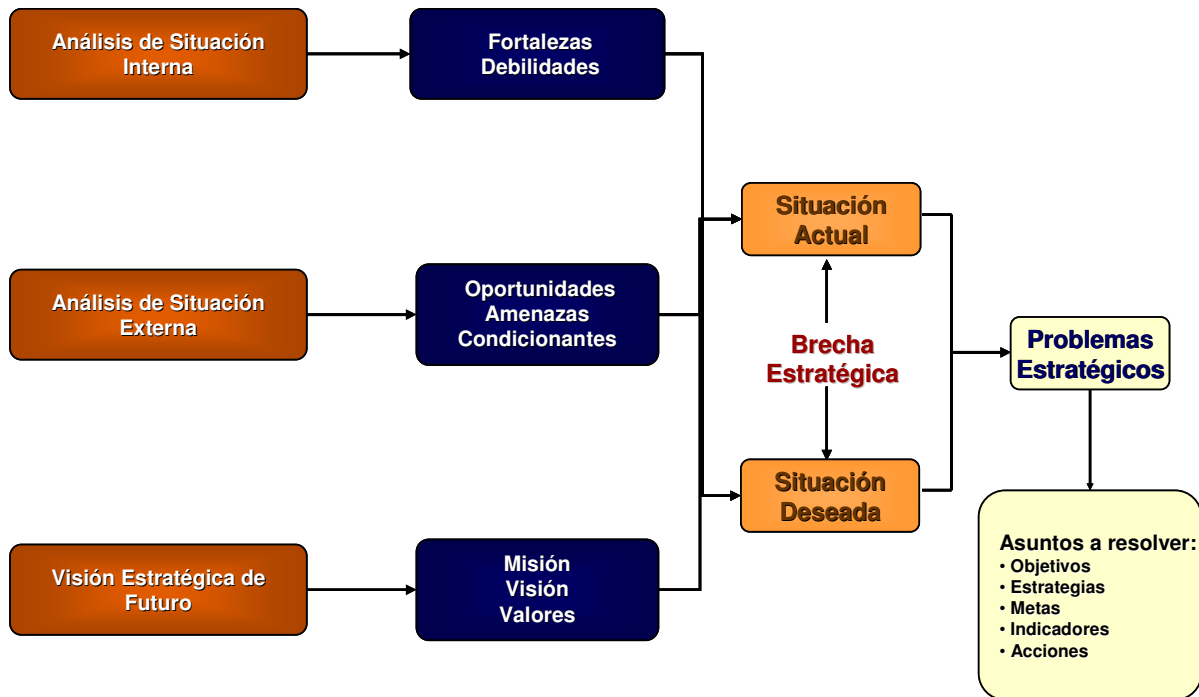
4.1 Sensibilización de marco estratégico

El convencimiento que tengan los integrantes de la empresa, sobre lo indispensable que es contar con una guía para las acciones en todos sus ámbitos, es un elemento de vital importancia, debido a que mientras los empleados estén identificados con el que hacer de la organización, realizarán de una mejor manera su trabajo.

4.1.1 Creación

En el caso muy particular que en la empresa en estudio no exista un marco estratégico establecido, es necesario incluir una capacitación en el tema por parte de expertos tanto a los altos mandos como a los demás miembros de la organización, para así poder garantizar el completo entendimiento de lo indispensable que se torna el saber donde esta, hacia donde se dirige y como lo logrará llegar a sus metas, haciéndoles saber que si no sabemos hacia donde nos dirigimos como organización cualquier camino nos hará llegar, y no tendremos la posibilidad de identificar las brechas estratégicas entre las acciones realizadas y las deseadas, esto basados en lo que es el modelo genérico de una planificación estratégica.

Figura 9. Modelo genérico de planificación estratégica



Fuente. Investigación propia

4.2 Herramientas

Para sensibilizar a los miembros de una organización adecuadamente sobre la aplicación y la necesidad de contar con una estrategia, debemos utilizar herramientas que nos permitan posicionar a la empresa en un lugar competitivo dentro del mercado, tanto para nuestros clientes internos como externos. Ya que después de crear un marco estratégico es necesario hacer que todas las personas que de alguna manera representen a la organización se sientan parte de esta estrategia.

Si se quiere dar una buena imagen de la empresa, debemos hacer uso de las siguientes herramientas para apropiar a los empleados del marco estratégico, y hacerles saber de los beneficios que obtendrán al guiarse por este:

4.2.1 Internas

Estas herramientas son las que podemos crear con la utilización de los insumos y recurso humano de la empresa, y deberían ser mucho menos costosas, debido a que incluso pueden ser agregadas características al perfil profesional, de un miembro de la organización, provocando así que sea parte de sus obligaciones la realización de estas actividades. Entre las que podemos mencionar:

- Capacitaciones, no deberían ser precisamente exclusivas para el ámbito del marco estratégico, ya que en cualquier capacitación se podría hacer un recordatorio de bajo que guías se deben manejar las acciones explicadas en ese momento.

- Talleres, de la misma manera que en las capacitaciones se pueden establecer actividades en las que maneje como insumo el marco estratégico y con esto estamos cubriendo dos ámbitos en lugar de solamente el tratado en el taller.
- Elementos visuales, estos deben ser colocados en lugar visibles para el empleado, como por ejemplo colocar la misión y visión en el descansador de pantalla de la computadora, Colocar impresos de la estrategia maestra en los lugares comúnmente frecuentados por los empleados como puede ser la cafetería, material didáctico con los elementos del marco estratégico impresos, etc.
- Periódicos y revistas internos, siempre en estos periódicos deberán estar impresos los elementos del marco estratégico.

4.2.2 Externas

Las herramientas externas suelen ser más costosas que las internas, por lo que deberían de utilizarse con moderación, es decir únicamente cuando se considere verdaderamente necesaria la intervención de agentes externos a la organización. Ahora bien cuando el control de los cambios de una de estas herramientas, no este al alcance de la empresa como lo son los proveedores por ejemplo se deberá contar con una lista depurada de posibles reemplazos. Podemos mencionar las siguientes:

- Consultores profesionales, en el caso de que por la conformación o el que hacer de la organización, esta no cuente con profesionales que tengan perfiles adecuados, es decir con la experiencia requerida en el campo de la planeación estratégica, será necesario la contratación de un experto. Que realice las acciones necesarias para la creación y sensibilización del marco estratégico.

- Proveedores, con ideologías similares a las de la empresa, al igual que los servicio outsourcing que se contraten, ya que para prestar servicios y productos de buena calidad estos proveedores deberán estar guiados igualmente por una estrategia global.
- Socios estratégicos, que garanticen la buena calidad y precio en sus productos y al mismo tiempo tengan fidelidad hacia la empresa.

4.3 Campaña de comunicación

La sensibilización esta enfocada en su mayor parte a los clientes internos de la empresa, en contrario la campaña de comunicación esta dirigida hacia los clientes externos, debido a que el hecho que nuestros clientes sepan que nuestras acciones están guiadas por directrices en las que se toman en cuenta, cada una de las variables del mercado y más aun si una de estas variables es el mismo cliente, de alguna manera colaborará a colocar a la empresa en una posición privilegiada entre ellos.

4.3.1 Instrumentos

- Elementos visuales, al igual que en las herramientas internas, estos deben colocarse en los lugares dentro de las instalaciones de la empresa que nuestros clientes frecuentan.
- Página de Internet, tener un espacio exclusivo a la difusión del marco estratégico de la empresa.
- Catálogos de productos, en cada uno de los catálogos en los que se promocionan los diferentes productos y servicios prestados, incluir en ellos a los elementos del marco estratégico.
- En fin en cualquier agente que se haga público por parte de la empresa se debe colocar los elementos de la estrategia empresarial.

Esto con la finalidad que cualquier persona que tenga algún contacto con la empresa, o manifieste una necesidad en el ámbito del manejo de materiales, sepa con claridad cuales son las capacidades de la empresa y bajo que directrices se guía para prestar sus servicios y productos.

4.3.2 Destinatarios

Los destinatarios de esta campaña deben ser nuestros clientes actuales, clientes potenciales y además cualquier persona que este de alguna manera inmersa, en el campo de manejo de materiales. E incluso a las personas y empresas que no son parte del campo de manejo de materiales, ya que en cualquier momento alguna podría pensar en diversificarse y debemos garantizar que nuestra empresa sea la primera posicionada en la mente del consumidor y del consumidor potencial.

5 SEGUIMIENTO DEL MARCO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

Toda empresa que cuente con marco estratégico establecido, considerando que es la base para alcanzar un desarrollo organizacional, le debe de dar la importancia requerida, es decir monitorear y evaluar las acciones identificadas con anterioridad en el capítulo cuarto.

Esto debido a que si por alguna razón el contenido del marco estratégico no se encuentra alineado con las necesidades de la organización, todo el proceso futuro de diseño organizacional estará fundamentado sobre una estrategia errónea, con lo que al final estaremos llevando a la empresa a realizar acciones no deseadas, con las que posiblemente no se alcancen los objetivos trazados, o bien se alcancen con la utilización de un mayor número de recursos, ocasionándole costos a la organización.

5.1 Compromiso Empresarial

Este aspecto es uno de los más importantes en este proceso, debido a que el compromiso de la empresa, a través de máxima autoridad debe ser total, apoyando del desarrollo y cumplimiento del marco estratégico. Esto debido a que si la cabeza de la organización no muestra interés en el proceso, los demás empleados no alcanzarán el grado de conciencia adecuado sobre la necesidad de contar un marco estratégico establecido.

Además este compromiso, se debe reflejar en la asignación de recursos tanto financiero como humano, acorde a las necesidades que se presenten, para alcanzar el posicionamiento deseado del marco estratégico en la empresa. Esto hará que los demás empleados de la empresa de alguna manera se

sientan en la obligación de mostrar interés en la aplicación de las directrices estratégicas establecidas en el marco estratégico.

5.2 Calidad de gestión

Al darle seguimiento a la implementación o al cumplimiento del marco estratégico, se debe establecer cual es la respuesta a esta implementación la cual se podrá evidenciar a través de la aplicación de indicadores de gestión y de impacto.

Estos indicadores se basarán en las herramientas establecidas en el capítulo cuarto de implementación del marco estratégico empresarial.

Indicadores de gestión:

- Porcentaje de capacitaciones, porción de las capacitaciones realizadas, en relación del total de capacitaciones que se planearon efectuar.
- Porcentaje de talleres, porción de talleres ejecutados, en relación a los talleres planificados.

De igual manera se puede utilizar estos indicadores para catálogos de productos, elementos visuales, periódicos y revistas emitidos.

- Porcentaje de consultores profesionales, porción de los consultores contratados en relación a las contrataciones planificadas, en este caso mientras menor o igual a 1, establece que los problemas presentados no se han salido de lo planeado.
- Porcentaje de proveedores, porción de proveedores alineados a nuestro marco estratégico, en relación al total de posibles proveedores.

- Porcentaje de socios estratégicos, porción de socios establecidos, en relación a los socios potenciales.
- Número de visitas a la página de Internet de la empresa en un período de tiempo determinado, la cual debe contar con el marco estratégico en ella.

Indicadores de impacto:

- Porcentaje de conocimiento interno del marco estratégico: Porción de empleados que conocen el marco estratégico de la empresa, en relación del total de empleados.
- Porcentaje de conocimiento externo del marco estratégico: Porción de nuestros clientes actuales que conocen nuestro marco estratégico, en relación al total de clientes.

5.3 Evaluación periódica

La realización de un diagnóstico, por medio de la aplicación de la calidad de gestión de una forma periódica, es vital para garantizar la alineación de las acciones de los empleados con el marco estratégico. Las evaluaciones dentro de una estrategia son de suma importancia, debido a que estas nos ayudarán a establecer la efectividad del marco estratégico implementado y su impacto alcanzado.

5.3.1 Competencias de la empresa

Verificar que las competencias empresariales no se desvíen, de lo establecido por las directrices estratégicas es importante, esto permitirá a los empleados desarrollar un compromiso serio con la aplicación y seguimiento de

marco estratégico de la empresa y a la vez ayudará a observar más claramente el grado de proyección que tienen las competencias empresariales.

5.3.2 Marco estratégico

El marco estratégico debe tener su revisión y validación periódica, tal y como se establece en el programa de validación expuesto en el capítulo tercero. Con el fin de garantizar su completa alineación con los intereses a corto, mediano y largo plazo de la organización. Así como también contemplar en esta evaluación los alcances que tenga el marco en el mercado, ya que este se encuentra en constante evolución y la estratégica debe ir adaptándose a estos cambios.

5.3.3 Proyección a los clientes

El seguimiento de la proyección del marco estratégico hacia los clientes tanto internos como externo de la organización, es necesario debido a que, si nuestra estrategia es efectiva estos dos elementos estarán en constante crecimiento, por lo tanto debemos garantizar que tanto los antiguos clientes como los nuevos, se mantengan al tanto de las actualizaciones realizadas a la estrategia que guía el que hacer de la empresa. De igual manera nos ayudará a establecer el grado de satisfacción del cliente con la estratégica implementada ya las dificultades que debemos enfrentar al momento de la replantación de la estrategia.

5.4 Retroalimentación

La retroalimentación es de vital importancia debido a los constantes cambios que sufre el mercado y no es más que el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias con las personas integrantes de la organización, con una intención de mejorar su funcionamiento como individuo en el ámbito del marco estratégico. Esta retroalimentación tiene que ser bidireccional de modo que la mejora continua sea posible en la organización.

Es por esto que la retroalimentación nos ayudará a formar hábitos y actitudes, así como las destrezas necesarias para garantizar que los empleados y los clientes externos siempre estén alineados a la estrategia corporativa. Pero de igual manera se debe tener cuidado con la forma que canalizamos esta retroalimentación, porque puede llegar a favorecer u obstaculizar el aprendizaje del marco estratégico.

Por lo tanto, la retroalimentación en este caso será la entrega de la información sobre el marco estratégico y sobre su desempeño respecto a este, a las personas que deban ponerlo en práctica con la intención de permitirle reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias. De igual manera se debe establecer cual es el grado de satisfacción del cliente después de aplicada la estrategia.

5.5 Programa de acción

El programa de seguimiento al marco estratégico, debe ser realizado de una forma constante y conciente ya que de este seguimiento dependerá la correcta aplicación del marco estratégico. Y debe tomar en cuenta que el marco estratégico de una empresa e torna relativamente flexible, por lo que se

podrá moldear de acuerdo a las necesidades de la organización en el momento que se realice el análisis.

Para realizar la revisión y validación del marco estratégico y poder obtener resultados acertados para la empresa, debemos definir y cumplir con los siguientes aspectos de evaluación:

- **Acomodamiento**

Valuará el marco estratégico, para establecer si cumple con las necesidades de la empresa, si logra explotar cada una de las oportunidades y disminuir las amenazas externadas en el análisis FODAC ejecutado.

- **Validez**

La validez se desarrollará, utilizando el criterio capacidad y eficacia del marco estratégico para alcanzar el valor que debe significar para la empresa y superarlo, es decir si logra crear una ventaja competitiva o no.

- **Consistencia**

Servirá para evaluar la relación efectiva entre los elementos del marco estratégico y las necesidades actuales de la organización.

- **Fragilidad**

Evaluará los posibles riesgos que se encuentren durante la aplicación del marco estratégico empresarial. Y además la posibilidad de que empresas de nuestra competencia decidan imitar nuestras acciones estratégicas.

- **Potencial**

Valuará las diferentes posibilidades de consideración, en el ámbito de las restricciones de recursos y aceptación del compromiso empresarial con el marco estratégico.

CONCLUSIONES

- 1) Al evaluar los lineamientos estratégicos que se encontraban vigentes en la empresa Sistemas y Proyectos, S.A., mediante el estudio técnico realizado tanto interno como externo, se estableció un desfase entre las directrices y las actividades que se desarrollaban en la empresa, ya que los empleados estaban realizando su trabajo tratando de alcanzar un objetivo que ya había sido logrado, por lo tanto, los mismos no eran los adecuados.
- 2) Con la creación de un nuevo marco estratégico, para Sistemas y Proyectos, S.A., se identificó la plataforma de acción en la que debe actuar, cada integrante de la organización. Este marco de acción está conformado por Misión, Visión, Valores empresariales y Lineamientos estratégicos.
- 3) Con la ayuda de Plantillas para la extracción de datos, las cuales fueron aplicadas a los altos mandos y puestos estratégicos de la organización, se llenó el vacío que existía en la empresa en lo que se refiere a la documentación de las acciones realizadas para obtener un marco de acción adecuados, estableciendo así los roles que se desarrollan actualmente en la organización.
- 4) Se obtuvo una nueva estrategia de desarrollo, mucho más alineada a lo que la empresa es y lo que quiere llegar a ser, tomando como base la aplicación del Análisis FODAC (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Condicionantes) en donde se pueden apreciar claramente las áreas en las que la empresa tiene mayor oportunidad de mejora.

- 5) Los mecanismos de control, que se deben aplicar después de la aplicación del nuevo marco estratégico, según las necesidades de la empresa, serán: la aplicación de un programa de validación que se encargará de establecer si el marco estratégico está completamente alineado a las necesidades organizacionales, así como también el seguimiento al mismo, el cual se basa en la medición de la aplicación del marco estratégico por medio de indicadores de desempeño, los cuales estarán divididos en indicadores de gestión e impacto.

- 6) Las necesidades de desarrollo organizacional de la empresa, es decir, las acciones empresariales en donde se tiene mayor oportunidad de mejora, se obtuvieron con la aplicación de un cuestionario, el cual hace referencia a situaciones no deseadas dentro de la empresa, llegando a externar que la mayoría de estas deficiencias se encuentran en el área de Sistematización y documentación de procedimientos, instrucciones y rutinas, así como también en la toma de decisiones que es muy centralizada en la gerencia general.

RECOMENDACIONES

- 1) Compromiso de la gerencia general, con la aplicación del marco estratégico, con el fin de que cada uno de los empleados de la organización tome como ejemplo este compromiso adquirido por los altos mandos.
- 2) La contratación de un asistente que dé desarrollo organizacional o en su defecto la asignación de las responsabilidades de este a un miembro antiguo de la empresa, debido a que en la actualidad no existe ningún puesto que se dedique a la estructuración y evaluación de los elementos del marco estratégico.
- 3) Tomar en cuenta este estudio, como inicio de una futura certificación de la empresa en normas de origen internacional, ya que este es uno de los requisitos básicos para poder optar a la certificación en ISO, por ejemplo.

BIBLIOGRAFÍA

1. James R. Evans y William M. Lindsay. Administración y Control de la Calidad. 4^a. Edición. México: International Thomson Editores S A, 1999.
2. Sallenave Jean-Paul, Gerencia y Planeación Estratégica. Norma, 1990.
3. Stoner, James A.F, R. Edward Freeman. Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1994.
4. James R. Evans, William Lindsay. Administración y Control de la Calidad, Cuarta edición, Internacional Thomson Editores.
5. Dr. Guizar Montufar, Rafael. Desarrollo Organizacional, Segunda Edición. México: Mc-Graw Hill, 2003.
6. Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas, Octava Edición. Mc-Graw Hill, 2001.
7. Leal Paredes, Luis Alberto. Guía práctica para el proceso de planeación estratégica. Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, noviembre de 1997.
8. Senge, Peter M. La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente, México: Granica, 1998
9. Mitzberg, Henry. Biblioteca de planeación estratégica, México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1991.

10. Sallenave, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Barcelona: Norma, 1990.
11. Goodstein, Leonard D. Planeación estratégica aplicada, Colombia: McGraw-Hill Interamericana, 1998
12. Alvarado Barrios, Enrique. Control estratégico: un marco conceptual para empresarios y administradores, Costa Rica: Libro Libre 1989.
13. Arthur A. Thompson, A.J. Strickland, Administración estratégica: textos y casos, Treceava edición, México: McGraw Hill, 2004.
14. Charles W. L. Hill, Administración estratégica: un enfoque integrado, Tercera edición, Santa Fe de Bogotá.

APÉNDICE

APÉNDICE 1

Necesidades de Desarrollo y Diseño Organizacional

Objetivo:

Identificar las necesidades de desarrollo y diseño organizacional de SYPSA desde la perspectiva de su recurso humano, con el fin de promover mejoras que beneficien a la organización.

Marco Conceptual:

El diseño organizacional es importante para el desarrollo de las funciones de una empresa. ***La organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros.***

En el cuestionario se utilizan los siguientes términos, que para facilitar su interpretación, se definen a continuación:

- Estrategia maestra: estrategia que engloba a todo el quehacer de SYPSA y que orienta la toma de decisiones y el accionar de todos sus empleados. Es la escogencia de una determinada manera de ejecutar las acciones que garantiza el logro de todos los objetivos de SYPSA.
- La organización: cuando se hace referencia a la organización, se debe entender que es SYPSA.
- Levantamiento: diagnóstico documentado de alguna situación o elemento del diseño organizacional.
- Marco Estratégico: conjunto de las declaraciones de Misión, Visión y Valores, de los objetivos estratégicos y la estrategia maestra.
- Modelado: representación gráfica de ideas y conceptos que pretenden explicar de manera simplificada una realidad compleja.
- Normalizado: cuando existe un documento en el que se detalla la manera en que algo se debe ejecutar siempre, determinando parámetros de calidad.

Cuestionario de Necesidades de Desarrollo y Diseño Organizacional – SYPSA

- Resultados de impacto: se refiere a los resultados de las acciones organizacionales, productos o servicios, sobre el logro de las metas y objetivos establecidos por SYPSA en un período dado.
- Resultados de gestión: resultados relacionados con la eficiencia y oportunidad con que se ejecutan las acciones
- Sistemático: cuando algo se ejecuta o realiza con frecuencia siguiendo siempre la misma manera.

Recomendaciones:

1. Si usted entiende la afirmación, pero desconoce si lo allí expuesto aplica o no a SYPSA, márkelo con una “X”. El solo desconocimiento indica una necesidad de desarrollo organizacional sobre el tema.
2. Si la afirmación se refiere a varias ideas y sólo algunas aplican a la realidad de SYPSA, marque la afirmación con “X” si usted considera que al menos la mitad de las ideas aplican para SYPSA.
3. Si usted considera que la situación planteada en la afirmación aplica en algunas partes de la organización, pero en otras no, márkela con “X” si usted considera que la afirmación aplica para una porción significativa de SYPSA o si considera que aunque aplica en una pequeña proporción de la organización, su impacto negativo es generalizado.

Agradecemos su participación y apoyo en este esfuerzo institucional de desarrollo y nos ponemos a su disposición para orientar el proceso y facilitar la ejecución de las actividades planteadas en este instrumento.

Muchos éxitos

APÉNDICE 2
Diagnóstico de Situación Interna de SYPSA

Objetivo:

Identificar las fortalezas y debilidades que tiene SYPSA para que sirvan de insumo en la determinación de los diferentes elementos de su estrategia de desarrollo regional.

Marco Conceptual:

Para el análisis de situación de SYPSA se utilizarán dos modelos de referencia conceptual. El análisis FODAC que servirá para la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y condicionantes de SYPSA. A continuación se define cada componente:

Elementos de naturaleza interna:

- **Fortalezas:** elementos internos de la institución que le dan solidez o ventajas comparativas frente a otros actores. Recursos y destrezas de institucionales que le permiten mantenerse y aumentar su protagonismo en el sector y su entorno.
- **Debilidades:** características o factores internos de la institución que le dan una posición desfavorable respecto a los otros actores participantes en el sector o su entorno.

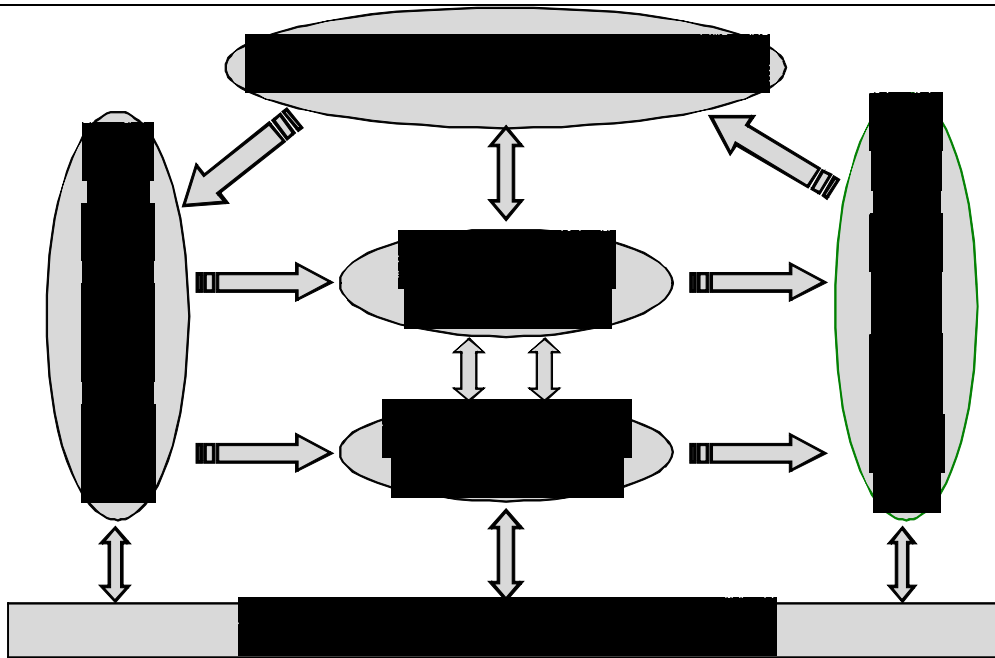
Elementos de naturaleza externa:

- **Oportunidades:** aspectos del entorno que, identificados a tiempo y bien aprovechados por la institución, se pueden constituir en ventajas competitivas o fortalezas.
- **Amenazas:** variables, situaciones o fenómenos externos, que ponen en riesgo la supervivencia y estabilidad de la institución o su protagonismo dentro de su entorno.



- **Condicionantes:** regulaciones, directrices, límites o restricciones impuestas por actores, situaciones o fenómenos de carácter externo que condicionan el accionar de la institución y que pueden causar un impacto positivo o negativo. Las condicionantes por sí solas no constituyen oportunidades ni amenazas. Sin embargo, sus implicaciones directas sobre la institución podrán ser positivas o negativas dependiendo de su situación interna, las otras condiciones externas y de la visión de los tomadores de decisión.

El otro modelo que se aplicará para el análisis interno es el modelo de gestión de Malcom Baldrige que se presenta a continuación.



El Modelo de Gestión reconoce que para alcanzar el éxito, toda institución debe centrarse en el logro de resultados, los cuales deben estar enfocados hacia la población o sociedad, el cliente o beneficiario, el recurso humano y los proveedores y cooperantes. Además, identifica como resultados relevantes los logros de naturaleza financiera. También reconoce que se requiere un adecuado manejo de los procesos y de los sistemas de información para que sea posible alcanzar los resultados de la institución previstos como importantes. Por último, el Modelo de Gestión plantea que la labor de liderazgo de los dirigentes es indispensable para asegurar un desarrollo equilibrado y enfocado de la gestión institucional.

Metodología de Análisis de la Situación Interna

Para establecer la situación interna actual se deben evaluar los siguientes aspectos:

Resultados de la organización:

- Resultados enfocados hacia los clientes-beneficiarios: es importante clarificar qué se entiende por cliente y qué por beneficiario. Los clientes son las personas, instituciones o entidades a las que SYPSA le brinda servicios o productos de manera directa. Los beneficiarios, son las personas, instituciones o entidades que se benefician de manera directa o indirecta por estos servicios o productos prestados. Se debe asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y beneficiarios, procurando un alto valor percibido y un desempeño de alta calidad de los productos o servicios ofrecidos.
- Resultados financieros: se refiere al logro de objetivos económicos relacionados con ingresos, costos y porcentajes de ejecución presupuestaria logrados.
- Resultados enfocados hacia el recurso humano: es imposible satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes sin asegurar la satisfacción, bienestar, desarrollo y el alto desempeño de su personal.
- Resultados de los proveedores y cooperantes: es importante evaluar y controlar el desempeño de los proveedores y socios de la institución para asegurar que se agrega valor a lo largo de la cadena.
- Resultados de efectividad organizacional: el desempeño de los procesos clave y el cumplimiento de disposiciones legales y regulatorias son aspectos críticos para asegurar buenos resultados de manera sostenible.

Enfoque hacia el Cliente-Beneficiario:

- Conocimiento del cliente-beneficiario: la identificación de los clientes y beneficiarios. Definición de su perfil, de sus necesidades y expectativas y de los más adecuados medios de escucha y aprendizaje, son aspectos relevantes para asegurar el conocimiento suficiente.
- Satisfacción y relaciones: el adecuado diseño de los mecanismos de acceso y contacto y del manejo de quejas, así como la medición de la satisfacción, el referenciamiento o *benchmarking* promueven el constante mejoramiento de los servicios y productos.



Enfoque hacia el Recurso Humano:

- **Sistemas de trabajo:** el diseño, organización y administración de los puestos de trabajo, la evaluación y retroalimentación del desempeño, así como el diseño e implementación de adecuados sistemas de compensación y reconocimiento, sistemas de reclutamiento y selección, sistemas de comunicación y trabajo en equipo, son aspectos indispensables para facilitar la buena gestión del personal en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.
- **Educación, entrenamiento y desarrollo:** es indispensable la adecuada definición de necesidades, el diseño y evaluación de los programas de capacitación y la evaluación del impacto organizacional de los mismos.
- **Bienestar y satisfacción del empleado:** los aspectos que contribuyen a lograr el bienestar y satisfacción del empleado son la evaluación del clima, ambiente y seguridad institucional, la ejecución de acciones de mejora, y la constante medición y análisis de la satisfacción del empleado.

Manejo de Procesos:

- **Diseño, implementación y evaluación de procesos:** incluye los procesos de servicios, apoyo y de abastecimiento. La clara definición de objetivos, factores de éxito, indicadores y procedimientos son indispensables, así como su evaluación y mejora continua

Información y Análisis:

- **Medición del desempeño organizacional:** la definición de indicadores de evaluación del desempeño, la rastreabilidad, efectividad y confiabilidad de estos indicadores y el desarrollo de los sistemas de apoyo y medición necesarios, son aspectos de suma importancia para la adecuada medición del desempeño organizacional
- **Análisis del desempeño organizacional:** es indispensable asegurar la adecuada presentación y utilización de los datos e información recopilada, a través de la realización de proyecciones, análisis de correlaciones o vínculos, y el desarrollo de sistemas de apoyo a la toma de decisiones

Liderazgo:

- **A nivel de Gerencia General:** la preparación, comunicación e implementación de valores, expectativas y directrices organizacionales, así como el impulso y apoyo al empoderamiento, innovación y aprendizaje, son aspectos clave de liderazgo a nivel de gerencia general.

- Revisión del desempeño organizacional: el constante monitoreo de los resultados y la toma de decisiones relacionadas con las prioridades y oportunidades de mejora e innovación definidas o identificadas por la Alta Gerencia son indispensables para asegurar la adecuada dirección y enfoque de la empresa.

Es importante evaluar cada aspecto utilizando los siguientes criterios:

Criterio	Significado
Enfoque	Para cada aspecto deben existir metodologías que permitan que sea repetible. El método aplicado debe ser pertinente y efectivo. En caso de no ser así, se identificaría como una debilidad.
Despliegue	Para cada aspecto, el enfoque se debe aplicar en todos los aspectos importantes, se debe aplicar de manera consistente y sistemática en todos los niveles de la organización. El cumplimiento de estos criterios constituyen fortalezas, de lo contrario, se deben considerar como debilidades.
Aprendizaje	Lo aplicado en cada aspecto, debe servir para la mejora continua y redefinición de procesos y los logros deben impulsar cambios en el enfoque con innovación. Además, se deben compartir las mejoras e innovaciones con otras unidades y procesos de la organización. Cualquier vacío en este sentido se considerará una debilidad en el aspecto evaluado.
Integración	El enfoque aplicado en cada aspecto, debe estar alineado con sus necesidades; las mediciones, información y mejora deben ser complementadas a través de los procesos y unidades; y los planes, procesos, resultados, análisis, aprendizaje y acciones deben estar armonizadas con las metas de la organización. Si alguno de estos criterios no se cumple, se debe considerar una debilidad en el aspecto evaluado.

Complete las matrices de diagnóstico de situación interna, identificando fortalezas y debilidades para cada una de los aspectos a evaluar con base en las definiciones antes descritas. Este análisis se complementará con la revisión de algunos aspectos generales de la situación externa.



Matriz de Análisis de Situación Interna

Aspecto a evaluar		Fortalezas	Debilidades
Resultados de la Organización	Resultados enfocados hacia los Clientes-Beneficiarios:		
	Resultados financieros:		
	Resultados enfocados hacia el Recurso Humano:		
	Resultados de los Proveedores y Cooperantes:		
	Resultados de efectividad organizacional:		

Plantilla de Diagnóstico de Situación Interna – SYPSA



Aspecto a evaluar		Fortalezas	Debilidades
Enfoque hacia el Cliente-Beneficiario:	Conocimiento del Cliente o Beneficiario:		
	Satisfacción y relaciones:		
Enfoque hacia el Recurso Humano:	Sistemas de trabajo:		
	Educación, entrenamiento y desarrollo del personal:		



	Bienestar y satisfacción del empleado:		
--	--	--	--

Aspecto a Evaluar		Fortalezas	Debilidades
Manejo de procesos:	Diseño de procesos y sub-procesos:		
	Implantación de procesos y sub-procesos:		
	Evaluación de procesos y sub-procesos :		

Plantilla de Diagnóstico de Situación Interna – SYPSA



Información y análisis:	Medición del desempeño organizacional:		
	Análisis del desempeño organizacional:		

Aspecto a Evaluar		Fortalezas	Debilidades
Liderazgo:	A nivel de Gerencia General:		
	Revisión del desempeño organizacional:		

APÉNDICE 3
Diagnóstico de Situación Externa de SYPSA

Objetivo:

Identificar las oportunidades, amenazas y condicionantes que enfrenta SYPSA en su entorno y que afectan las posibilidades de mejora de la empresa. Esta información servirá de insumo para la determinación de los diferentes elementos de su Marco Estratégico.

Marco Conceptual:

Para el análisis de situación de SYPSA se utilizarán dos modelos de referencia conceptual. El análisis FODAC que servirá para la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y condicionantes de SYPSA. A continuación se define cada componente:

Elementos de naturaleza interna:

- **Fortalezas:** elementos internos de la institución que le dan solidez o ventajas comparativas frente a otros actores. Recursos y destrezas institucionales que le permiten mantenerse y aumentar su protagonismo en el sector y su entorno.
- **Debilidades:** características o factores internos de la institución que le dan una posición desfavorable respecto a los otros actores participantes en el sector o su entorno.

Elementos de naturaleza externa:

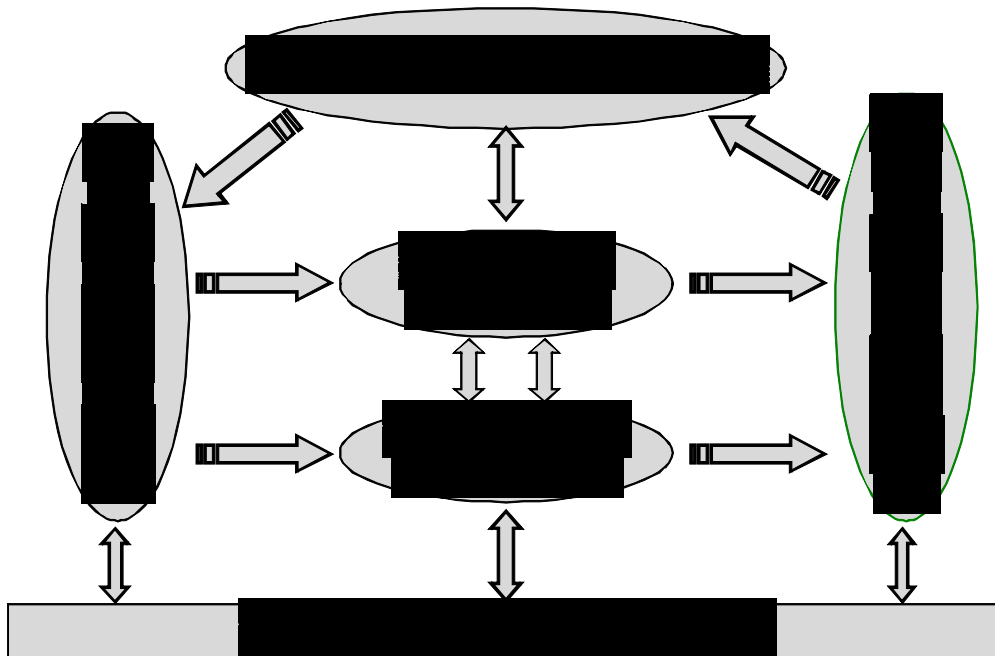
- **Oportunidades:** aspectos del entorno que, identificados a tiempo y bien aprovechados por la institución pueden constituir ventajas competitivas o fortalezas.
- **Amenazas:** variables, situaciones o fenómenos externos, que ponen en riesgo la supervivencia y estabilidad de la institución o su protagonismo dentro de su entorno.



Plantilla de Diagnóstico de Situación Externa – SYPSA

- **Condicionantes:** regulaciones, directrices, límites o restricciones impuestas por actores, situaciones o fenómenos de carácter externo que condicionan el accionar de la institución y que pueden causar un impacto positivo o negativo. Las condicionantes por sí solas no constituyen oportunidades ni amenazas. Sin embargo, sus implicaciones directas sobre la institución podrán ser positivas o negativas dependiendo de su situación interna, las otras condiciones externas y de la visión de los tomadores de decisión.

El otro modelo que se aplicará para el análisis interno es el Modelo de Gestión de Malcom Baldrige, que se presenta a continuación.



El Modelo de Gestión reconoce que toda institución para alcanzar el éxito debe centrarse en el logro de resultados, los cuales deben estar enfocados hacia la población o sociedad, el cliente o beneficiario, el recurso humano y los proveedores y cooperantes. Además, identifica como resultados relevantes los logros de naturaleza financiera. También reconoce que se requiere un adecuado manejo de los procesos y de los sistemas de información para que sea posible alcanzar los resultados de la institución previstos como importantes. Por último, el Modelo de Gestión plantea que la labor de liderazgo de los dirigentes es indispensable para asegurar un desarrollo equilibrado y enfocado de la gestión institucional.

Metodología de Análisis de la Situación Externa



En este diagnóstico se evaluarán los siguientes aspectos:

Aspectos de los proveedores:

- Abastecimiento de materia prima: se debe considerar qué tan capaces son nuestros proveedores de satisfacer los pedidos que se les soliciten, ya sea de manera programada o emergente.
- Normas de calidad: se debe analizar las normas bajo las cuales trabajan nuestros proveedores, con el fin de garantizar que los productos sean de alta calidad. Así como también se debe tomar en cuenta las posibilidades de mejora, en lo que se refiere a los posibles candidatos.

Aspectos de los competidores:

- Tecnología utilizada: la tecnología utilizada por nuestros competidores debe ser analizada, debido a que puede ser que no se esté utilizando la más apropiada para contrarrestar la pérdida de clientes provocada por la migración hacia otras organizaciones. Y a su vez, también puede ocurrir que se tenga una ventaja sobre éstos en este ámbito.
- Participación en el mercado: que tan posicionadas en el mercado se encuentran en este momento las organizaciones que prestan un servicio igual o similar al de SYPSA, se debe estimar las posibilidades de crecimiento de las mismas.

Aspectos de mercado:

- Nichos actuales: qué tan satisfechos están los nichos cubiertos actualmente por la empresa.
- Desarrollo de nuevos productos: podemos realizar nuevos productos o mejorar los ya existentes para así cubrir las necesidades de los clientes.
- Nichos potenciales: es posible que se vislumbren posibles mercados que aún no se han cubierto, o no en su totalidad, y que la empresa puede cubrir.

Aspectos tecnológicos:

- Tendencias o cambios tecnológicos a nivel mundial: Es posible que se vislumbren adelantos tecnológicos significativos que modifiquen la manera de hacer negocios o impacten sobre el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Acceso a infraestructura, servicios y tecnologías: las condiciones de infraestructura y servicios que ofrece el país en materia de transporte, puertos y telecomunicaciones, entre otros, así como el grado de acceso a nuevas tecnología



Plantilla de Diagnóstico de Situación Externa – SYPSA

relacionadas con el giro de la organización pueden impactar sobre el desarrollo de la empresa de manera positiva o negativa.

Cientes y beneficiarios

- Caracterización y segmentación de clientes y beneficiarios: Es importante caracterizar y segmentar a los clientes y beneficiarios utilizando algunos de los siguientes criterios
 - ⇒ Actividad que realiza
 - ⇒ Características atribuibles a los productos o servicio ofrecidos.

Complete las matrices de diagnóstico de situación externa, identificando oportunidades, amenazas y condicionantes para cada una de los aspectos a evaluar con base en las definiciones antes descritas.

Matriz de Análisis de Situación Externa SYPSA

Aspecto a Evaluar		Oportunidades	Amenazas	Condicionantes
PROVEEDORES	Abastecimiento de Materia Prima			
	Normas de calidad			
COMPETIDORES	Tecnología utilizada			
	Participación en el mercado			

Plantilla de Diagnóstico de Situación Externa – SYPSA



Aspecto a Evaluar		Oportunidades	Amenazas	Condicionantes
MERCADOS	Nichos Actuales			
	Desarrollo de nuevos productos (o mejora)			
	Nichos Potenciales			
TECNOLÓGICOS	Tendencias o cambios tecnológicos a nivel mundial			

Plantilla de Diagnóstico de Situación Externa – SYPSA



Aspecto a Evaluar		Oportunidades	Amenazas	Condicionantes
	Acceso a infraestructura, servicios y tecnologías			
CLIENTES Y BENEFICIARIOS	Caracterización y segmentación de clientes y beneficiarios			



APENDICE 4 Determinación de los Elementos Básicos de la Estrategia de SYPSA

Objetivos:

Determinar las ideas fuerza que determinan la misión, la visión, los objetivos estratégicos, la estrategia maestra, y lineamientos estratégicos de SYPSA.

Marco Conceptual:

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

- **Perspectiva financiera:** desarrollo de la capacidad financiera y presupuestaria De SYPSA para ejecutar los planes estratégicos y operativos, satisfaciendo las expectativas de desempeño financiero respecto a crecimiento y diversificación de ingresos, reducción de costos, mejora de la productividad, utilización de activos y estrategias de inversión.
- **Perspectiva de cliente-beneficiario:** Se refiere a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y beneficiarios de SYPSA a través de la entrega de productos y servicios de calidad. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.
- **Perspectiva de procesos internos:** Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.
- **Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento:** Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: capital humano, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o

Elementos Básicos de Estrategia

desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Instrucciones:

3. Piense de que manera ideal debería estar funcionando el sistema SYPSA en un corto plazo.
4. Considerando como insumo el análisis de situación interna y externa de SYPSA y utilizando la siguiente plantilla, identifique las siguientes ideas fuerza que constituyen la misión del sistema.

Aspecto	Ideas Fuerza
<ul style="list-style-type: none"> • Razón de ser del SYPSA 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
<ul style="list-style-type: none"> • Que hace en términos de productos y servicios ofrecidos 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
<ul style="list-style-type: none"> • Para quién lo hace (Clientes y beneficiarios) 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
<ul style="list-style-type: none"> • Con qué fin lo hace 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
<ul style="list-style-type: none"> • Por que medios lo hace (procesos y actividades principales) 	<ul style="list-style-type: none"> • • •

Elementos Básicos de Estrategia



<ul style="list-style-type: none">• Características que diferencian su quehacer	<ul style="list-style-type: none">•••
---	---

Ahora, visualice el futuro, 20 años adelante.

5. ¿De que manera visualiza a SYPSA en el 2027?

6. ¿A que posicionamiento debería aspirar SYPSA?

Elementos Básicos de Estrategia



7. Utilizando la siguiente plantilla, identifique las siguientes ideas fuerza que constituyen la visión de futuro de SYPSA.

Aspecto	Ideas Fuerza
<ul style="list-style-type: none">• Rol que se espera tener en su entorno	<ul style="list-style-type: none">•••
<ul style="list-style-type: none">• El posicionamiento deseado	<ul style="list-style-type: none">•••
<ul style="list-style-type: none">• Qué va a ofrecer	<ul style="list-style-type: none">•••
<ul style="list-style-type: none">• De qué forma distintiva va a ofrecerlos	<ul style="list-style-type: none">•••
<ul style="list-style-type: none">• Que caracterizará su gestión y organización	<ul style="list-style-type: none">•••
<ul style="list-style-type: none">• Valores fundamentales	<ul style="list-style-type: none">•••



Elementos Básicos de Estrategia

8. Defina los objetivos generales y la estrategia maestra

Utilizando la siguiente plantilla, establezca un objetivo general para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral. Posteriormente determine la estrategia maestra que orientará el accionar de SYPSA.

Perspectiva del CMI	Objetivos Generales	Estrategia Maestra
Perspectiva financiera		
Perspectiva de cliente - beneficiario		
Perspectiva de procesos internos		
Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento		

Elementos Básicos de Estrategia



9. Defina los lineamientos estratégicos

Utilizando la siguiente plantilla, establezca las principales directrices que consideran que el capital humano de SYPSA debe seguir, para garantizar que las prioridades, decisiones y acciones se encuentren alineadas con la estrategia maestra y se alcance de manera efectiva los objetivos generales establecidos.

Lineamientos estratégicos	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

APENDICE 5

Definición de Misión, Visión y Valores de SYPSA

Objetivos:

Redactar las propuestas de las declaraciones de misión, visión y valores de SYPSA.

Marco Conceptual:

La Misión:

- La misión es una expresión conceptual de lo que es y hace una organización, destacando su identidad institucional como un todo que provee de productos y/o servicios a un definido grupo de clientes, resaltando la relación establecida entre ambos, de producto-cliente. *(Marc Van Der Erve, 1995)*
- La misión debe ser clara, motivante y sencilla. Cómo mínimo debe definir:
 - La razón de ser
 - Lo que hace
 - Con qué fin lo hace
 - Para quién lo hace
 - Por qué medios lo hace
 - Características que diferencian su quehacer

La Visión

- La visión es una imagen mental viva, que representa un estado futuro deseable; mientras más claridad y detalle contenga la visión, mejor podrá traducirse en una realidad. *(Picazo-Martínez, 1991)*
- La visión debe ser clara, ambiciosa, retadora y sencilla. Cómo mínimo debe definir:
 - Rol que se espera tener en su entorno
 - El posicionamiento deseado
 - Qué va a ofrecer
 - De qué forma distintiva va a ofrecerlos
 - Que caracterizará su gestión y organización
 - Valores fundamentales



Los Valores

- Los valores son convicciones básicas de que “un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible, desde un punto de vista personal o social. *(Stephen Robbins, 1987)*
- Sobre ellos se fundamentan las actitudes y las motivaciones del individuo y sirven de base para la emisión de juicios normativos, morales y éticos.
- La declaración de valores debe justificar por qué son importantes para la organización y explicar los comportamientos y conductas esperados por parte de los funcionarios

Instrucciones:

10. Con base en las ideas fuerza para la definición de la misión, redacte uno o dos párrafos que las articule de manera clara, sencilla y motivadora.

Declaración de Misión

--

ANEXOS

ANEXO 1 DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE DESARROLLO Y DISEÑO ORGANIZACIONAL:¹

Por:

Ing. Eldon Caldwell, MBA, M.Sc.
Lean Management Certified Consultant
APICS-MAPV-University of Nevada

Instrucciones

Este cuestionario consta de 108 afirmaciones referidas a efectos no deseados, que deben ser analizadas en atención a la organización a la que usted pertenece. Cuando usted considere que un efecto no deseado es aplicable a su organización, marque una "X" en el número respectivo en la hoja de registro de respuestas que se encuentra adjunta al cuestionario. Si, por el contrario, usted estima que la afirmación no es aplicable a su organización, entonces no haga marca alguna en la hoja de respuestas y continúe con el análisis de las afirmaciones siguientes.

Recuerde que esto no es un test o examen académico. No hay organizaciones perfectas y todas son susceptibles de mejoramiento continuo. El único beneficiado de este diagnóstico es usted mismo y su organización.

¹ Este instrumento ha sido desarrollado por Eldon Caldwell para Lean Systems International. Prohibida la copia sin autorización expresa del autor. DERECHOS RESERVADOS. 2005.

Efectos No Deseados

1-	No existe claridad del marco estratégico de la organización que sustenta las necesidades de desarrollo organizacional.
2-	No se cuenta con un levantamiento actualizado y escrito en forma clara y entendible sobre el marco legal que sustente a la organización.
3-	Las funciones sustantivas de la organización no están claramente definidas, validadas y documentadas técnicamente.
4-	No se cuenta con un manual de procedimientos e instrucciones de trabajo que sistematicen los procesos de la organización.
5-	No se cuenta con un modelo claro de organización o éste no es consensuado y unificado.
6-	No se cuenta con un levantamiento sistemático de necesidades tecnológicas de información para sustentar los procesos de la organización.
7-	No se cuenta con un manual de organización técnicamente diseñado que explique claramente las interrelaciones organizacionales y su estructura.
8-	No se ha establecido un medio sistemático de evaluación de resultados de impacto y gestión de los procesos sustantivos y de apoyo.
9-	No se evalúa periódicamente y sistemáticamente la satisfacción de los clientes usuarios para identificar acciones correctivas y preventivas a nivel de procesos, estructura organizacional o normas de actuación de los funcionarios y equipos de trabajo.
10-	Se desperdician recursos financieros, operativos y humanos por causas atinentes a la mala organización, descoordinación o desarticulación de procesos.
11-	La toma de decisiones es inoportuna y carente de información clara y precisa para sustentarse.
12-	No existe un manual de perfiles de puestos coherentemente alineado con el modelo organizacional y el diseño de los procesos sustantivos y de apoyo.
13-	Las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y factores limitantes de la organización no están claramente definidas y actualizadas para sustentar una nueva visión de organización.
14-	Los funcionarios de la organización no conocen el marco legal de sus actuaciones ni de la estructura organizacional en la que operan.
15-	Las funciones sustantivas y de apoyo de cada entidad no están actualizadas o accesibles.
16-	No se cuenta con un levantamiento actualizado de procesos en todo nivel de la organización.
17-	No se cuenta con una identificación clara de interrelaciones entre actores clave que deben ser articulados en el modelo organizacional.
18-	La tecnología de información es obsoleta o mal utilizada o subutilizada para implementar el modelo organizacional.
19-	La estructura organizacional no es clara ni ha sido divulgada adecuadamente.
20-	Los procesos o actividades no cuentan con indicadores de desempeño asignados y vinculados entre ellos.

21-	No existe un enfoque sistemático documentado para alinear el diseño de los procesos, programas y proyectos, con las necesidades prioritarias de los clientes-usuarios, o éste es muy débil.
22-	En ciertas áreas de la organización hacen falta recursos humanos y en otras hay ineficiencia o existe exceso de perfiles que duplican funciones.
23-	Los tomadores de decisión suelen impulsar sus propios criterios antes que basar sus actuaciones en evidencias y datos objetivos.
24-	Los puestos son cubiertos con perfiles que no llenan los requisitos mínimos en muchas de las áreas de la organización.
25-	La visión compartida de la nueva organización no está claramente definida.
26-	El apoyo legal de la organización es insuficiente o débil para sustentar la estructura organizacional.
27-	Las funciones de apoyo de la organización no están claramente definidas, validadas y documentadas técnicamente
28-	No existe una identificación sistematizada de productos esperados por proceso sustantivo y de apoyo.
29-	No se cuenta con un modelado de procesos y clientes a todo nivel de la organización.
30-	Se cuenta con equipo pero la capacitación en el uso de la tecnología disponible es deficiente o inexistente.
31-	La estructura organizacional actual es inflexible y fomenta el centralismo, burocratización excesiva y la creación de feudos de poder.
32-	No existen procedimientos o enfoques sistemáticos de auditoría, revisión o evaluación de la ejecutoria de procesos o ésta se revisa sin normalización y bajo criterios personales subjetivos o poco realistas.
33-	La organización no está orientada hacia las necesidades de los clientes-usuarios, sino hacia la producción, la eficiencia, el cumplimiento de las leyes u otros factores que no necesariamente responden a la demandas de los clientes-usuarios.
34-	Existen recursos logísticos, humanos y financieros que se desaprovechan por falta de trabajo en equipo, delimitación clara de medios de coordinación, normalización o deficiente estructura organizacional.
35-	Los procesos de la organización se desarrollan en un entorno de entramamiento, centralización excesiva de la toma de decisiones y limitación del empoderamiento basado en competencias y habilidades esenciales del recurso humano.
36-	Es común que se llenan plazas que no cubren los perfiles requeridos, sobre la base del compadrazgo o las influencias personales.
37-	Los objetivos y metas organizacionales no están bien definidos por lo que los procesos actuales no se enfocan en su logro.
38-	El marco legal que sustenta la organización no está actualizado y da lugar a confusiones y áreas grises de actuación.
39-	Existen múltiples áreas grises en la organización debido a la indefinición o falta de claridad de las funciones sustantivas y de apoyo.
40-	No existe claridad acerca de los dueños de procesos sustantivos y de apoyo, sino solo responsables de actividades y tareas desarticuladas.
41-	No se ha eliminado la duplicación de funciones, tareas y procesos, lo que involucra un desperdicio de recursos y falta de coordinación.

42-	La tecnología de información disponible no permite compartir datos, tomar decisiones oportunamente o facilitar el trabajo en equipo a nivel de toda la organización.
43-	La estructura organizacional no está planteada con visión de procesos o equipos de trabajo flexibles y facultados.
44-	Los medios de control de la ejecutoria de procesos son escasos, poco sistemáticos o sin consecuencias de mejoramiento.
45-	La satisfacción de los clientes usuarios no es tomada en cuenta a la hora de diseñar los procesos o productos-servicios que deben ser brindados.
46-	No existe una cultura organizacional tendiente al cuidado de los recursos tecnológicos o al adecuado uso de ellos.
47-	Es común que un líder o jefe tome una decisión que luego se echa atrás sin criterio racional o sin justificación técnica.
48-	Los perfiles de puestos no se revisan sistemáticamente y de forma periódica para mejorar las competencias del personal que los llenan o para tomar medidas correctivas y preventivas.
49-	La organización no vincula las estrategias definidas con procesos sustantivos sistematizados.
50-	La organización no tiene bien identificados los cambios necesarios en el marco legal para que los procesos verdaderamente impulsen el marco estratégico.
51-	Las funciones sustantivas y de apoyo no han sido divulgadas o no son accesibles a todos los interesados.
52-	No se cuenta con diagramas y medios de análisis técnico de todos los procesos sustantivos y de apoyo.
53-	Las estrategias maestras no se han implementado efectivamente por la falta de definición técnica del modelo organizacional.
54-	Los sistemas de información no están actualizados, son subutilizados o no se vinculan claramente con las necesidades del modelo organizacional.
55-	La estructura organizacional no está vinculada al marco estratégico y obedece a planteamientos no técnicos sino de criterio personal o solamente político.
56-	No existe una cultura organizacional orientada hacia la rendición de cuentas o ésta es muy débil.
57-	La calidad total no es una filosofía interiorizada en todos los niveles de la organización por lo que el cliente no es su centro o razón de ser.
58-	En muchas áreas de la organización no se cuenta ni con lo mínimo necesario para un buen desempeño, mientras que en otras áreas se despilfarran recursos sin criterios racionales de asignación.
59-	Las decisiones se toman sobre la base del criterio subjetivo o político en deterioro del criterio técnico o lógico científico.
60-	Los perfiles de puestos no se han establecido objetivamente, técnicamente y con conocimiento del entorno social y educacional del país o región.
61-	El plan estratégico de la organización no se revisa periódicamente ni se actualiza.
62-	El marco legal no es coherente con la nueva estrategia definida y no se han realizado los ajustes necesarios para que ésta funcione.

63-	Las funciones sustantivas y de apoyo no responden a un planteamiento técnico coherente con el marco estratégico y legal, sino que responde a procesos o eventos anecdóticos y poco sistemáticos.
64-	La organización no está articulada con procesos sistematizados sino que obedece a principios jerárquicos burocráticos y tareas o funciones aisladas.
65-	No se han identificado sistemáticamente las necesidades tecnológicas que deben solventarse para implementar el modelo organizacional.
66-	No se cuenta con diagramas de diseño lógico y físico de los sistemas de información.
67-	Son comunes las discrepancias entre la realidad organizacional y lo establecido en la estructura organizacional.
68-	La evaluación del desempeño no se orienta hacia el impacto sino solo hacia la gestión o es débil en ambos aspectos.
69-	No existen medios o sistemas consolidados para que la voz del cliente sea escuchada o para que éste participe activamente en la toma de decisiones que afectan los servicios y resultados esperados.
70-	No existe una asignación de recursos internos y externos (provenientes de entes donantes o financiadores) racional y acorde con el modelo organizacional y de procesos sustantivos y de apoyo.
71-	No se cuenta con medios objetivos de evaluación de las decisiones gerenciales, tanto por parte de superiores en jerarquía como de los propios funcionarios subalternos.
72-	Los puestos de liderazgo son cubiertos por personal que no posee las competencias y habilidades necesarias, de acuerdo con un perfil de puesto técnicamente establecido.
73-	Los procesos de la organización no se desarrollan en un ambiente estable a nivel estratégico y la incertidumbre sobre el rumbo de la misma es la norma.
74-	No existe un sustento legal fuerte y contundente para dar base a la estructura organizacional.
75-	Las funciones sustantivas y de apoyo no son entendidas claramente por el personal desde un punto de vista conceptual, legal y operativo.
76-	La organización no ha derribado las barreras que establecen los feudos de poder, islas funcionales dentro de la misma organización y aislamiento centralizado.
77-	No existe un documento formal y avalado que explique claramente el modelo organizacional.
78-	No existen manuales operativos de los sistemas existentes, configuración de bases de datos y aspectos técnicos tecnológicos que permita su adecuado mantenimiento.
79-	La estructura organizacional no está avalada legalmente ni estratégicamente, lo que provoca confusiones en los niveles de responsabilidad y autoridad.
80-	Los procedimientos de auditoría o evaluación de la ejecución de los procesos se realizan de una forma inoportuna o sin enfoque hacia el logro de objetivos estratégicos.
81-	Las causas de insatisfacción de los clientes-usuarios son detectadas de forma inoportuna o no son objeto de implementación de acciones correctivas y preventivas a nivel de organización, estructura o diseño de procesos.
82-	Las fuentes de recursos operativos y de apoyo no se ajustan a las necesidades organizacionales de la institución, sino que impulsan sus propios criterios de asignación.

83-	La organización no permite una comunicación fluida y eficaz, de las decisiones trascendentales a nivel gerencial y operativo.
84-	Los perfiles de puestos no están establecidos de forma que permiten el desarrollo de las personas y su crecimiento profesional.
85-	La organización no impulsa un marco estratégico sino que está a la deriva sin un rumbo claro.
86-	No existe apoyo político fuerte para dar impulso a los cambios legales que se necesitan para que la organización actúe efectivamente.
87-	Existen muchas áreas grises en la definición de funciones, tanto a nivel intra como interinstitucional que no permite a la organización conseguir sus objetivos.
88-	No existe un análisis sistemático de valor de los procesos sustantivos y de apoyo.
89-	El modelo organizacional no ha sido desplegado y comunicado a todos los actores clave involucrados, tanto externos como internos a la organización.
90-	No se cuenta con personal competente para el desarrollo y mantenimiento de la tecnología de información de soporte a los procesos sustantivos y de apoyo en la organización.
91-	Existen entidades organizacionales que no han sido creadas con criterio técnico, sino que existen por costumbre u otros factores como el nepotismo o tráfico de influencias.
92-	La ejecución de los procesos no es normalizada y no obedece a criterios o parámetros de desempeño claramente y previamente establecidos.
93-	El cliente es una molestia o tiene una capacidad de exigencia de sus derechos o niveles de calidad adecuados a sus expectativas baja o muy débil, en muchas áreas de la organización.
94-	La desarticulación interinstitucional provoca el desaprovechamiento de recursos o su uso inadecuado.
95-	Las decisiones estratégicas sobre estructura organizacional y procesos, se toman en muchas ocasiones arbitrariamente y sin criterio técnico diseño organizacional.
96-	Existen muchos puestos que no deben existir o que pueden ser cubiertos por personal que cumplan con perfiles más adecuados, que impidan la subutilización del personal o su sobredimensionamiento.
97-	Los programas y proyectos no están claramente articulados con actores clave externos e internos a la organización, para impulsar la visión compartida y las estrategias maestras definidas.
98-	El marco legal es muy inflexible para impulsar la nueva estrategia organizacional y una estructura ágil y moderna.
99-	Las funciones sustantivas y de apoyo no guardan coherencia con el marco estratégico o ésta es parcial.
100-	Los procesos no cuentan con una identificación clara de actores involucrados.
101-	El modelo organizacional no elimina los obstáculos de coordinación de actores clave y trabajo en equipo interinstitucional.
102-	No existen procesos sistemáticos de auditoría tecnológica para asegurar que los procesos sustantivos y de apoyo se ejecuten adecuadamente.

103-	La estructura organizacional contribuye a la verticalización burocrática, el entramamiento de trámites y el quebrantamiento del principio de claridad en el mando.
104-	No se cuenta con un cuadro de mando de indicadores de impacto y gestión que permita tomar decisiones respecto a la ejecutoria de procesos de una forma oportuna.
105-	La satisfacción de los clientes-usuarios internos no es una variable crítica en el diseño de los procesos o de los modelos organizacionales implementados.
106-	Los recursos se desaprovechan por falta de planificación, programación y control.
107-	La toma de decisiones sobre organización no vienen acompañadas de procesos de sensibilización, capacitación y creación de competencias o éstos son muy débiles.
108-	El personal que cumple mejor los requerimientos del perfil de puestos, no es el que labora en procesos sustantivos y de alto impacto en la organización.

HOJA DE RESPUESTAS

Hoja de respuestas

Si la afirmación que usted ha leído en el CUESTIONARIO es válida o aplicable al grupo que usted está evaluando, marque aquí con una "X" el número que corresponde a esa afirmación.

Si la afirmación no es aplicable, no marque absolutamente nada en el número respectivo.

1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.
25.	26.	27.	28.	29.	30.	31.	32.	33.	34.	35.	36.
37.	38.	39.	40.	41.	42.	43.	44.	45.	46.	47.	48.
49.	50.	51.	52.	53.	54.	55.	56.	57.	58.	59.	60.
61.	62.	63.	64.	65.	66.	67.	68.	69.	70.	71.	72.
73.	74.	75.	76.	77.	78.	79.	80.	81.	82.	83.	84.
85.	86.	87.	88.	89.	90.	91.	92.	93.	94.	95.	96.
97.	98.	99.	100.	101.	102.	103.	104.	105.	106.	107.	108.
I.	II.	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.

Suma

%

Cuando usted termine de examinar las "afirmaciones" y de anotar sus respuestas en esta hoja, sume VERTICALMENTE la cantidad de "X" que hay en cada columna y anote el total en la casilla que se encuentra vacía donde se indica. Luego, divida estas sumas entre 9 para calcular el % de incidencia.