



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

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UN BALANCE SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN PARA GENERAR VALOR EN EL ÁREA COMERCIAL DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS**

Luis Fernando Argueta Cardona

Asesorado por el Msc. Ing. José Luis Duque Franco

Guatemala, febrero de 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DE UN BALANCE SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE
GESTIÓN PARA GENERAR VALOR EN EL ÁREA COMERCIAL DE UNA EMPRESA
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS**

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

LUIS FERNANDO ARGUETA CARDONA
ASESORADO POR EL MSC. ING. JOSÉ LUIS DUQUE FRANCO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, FEBRERO DE 2013

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Alfredo Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. Edwin Danilo González Trejo
EXAMINADOR	Inga. Aurelia Anabela Córdova Estrada
EXAMINADOR	Ing. Edwin Giovanni Tobar Guzmán
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

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

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE UN BALANCE SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA GENERAR VALOR EN EL ÁREA COMERCIAL DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Posgrado, con fecha 23 de enero de 2013.


Luis Fernando Argueta Cardona

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería
Teléfono 2418-9142

AGS-MGIPP-0021-2013

Guatemala, 24 de enero de 2013.

Director:
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela de Ingeniería Industrial
Presente.

Estimado Director:

Reciba un atento y cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado los cursos aprobados del primer año y el Diseño de Investigación del estudiante **Luis Fernando Argueta Cardona** con carné número **1996-16479**, quien opto la modalidad del **"PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO"**.

Y si habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Decimo, Inciso 10.2, del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Sin otro particular, atentamente,

"Id y enseñad a todos"

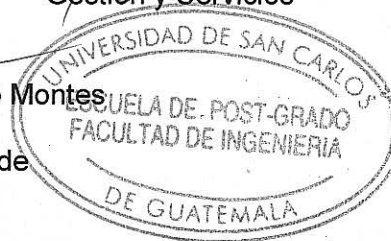
Msc. Ing. José Luis Duque Franco
Asesor (a)

Ing. JOSE LUIS DUQUE FRANCO; M.Sc.
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 5459

Msc. Ing. Cesar Augusto Akú Castillo
Coordinador de Área
Gestión y Servicios

César Akú Castillo MSc.
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 4.073

Dra. Mayra Virginia Castillo Montes
Directora
Escuela de Estudios de
Postgrado



Cc: archivo
/la



REF.DIR.EMI.052.013

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 en la modalidad Estudios de Postgrado titulado **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE UN BALANCE SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA GENERAR VALOR EN EL ÁREA COMERCIAL DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS**, presentado por el estudiante universitario **Luis Fernando Argueta Cardona**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. César Ernesto Urquiza Rodas
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, febrero de 2013.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 125.2013

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: **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE UN BALANCE SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA GENERAR VALOR EN EL ÁREA COMERCIAL DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS**, presentado por el estudiante universitario: **Luis Fernando Argueta Cardona**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:

Ing. ~~Murphy Olympo Paz~~ **Recinos**
Decano



Guatemala, 22 de febrero de 2013

/gdech

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Porque siempre está cuando lo necesito, dándome la fortaleza para sobrellevar los retos que se presenten.
- Mis padres** Leticia Cardona y Amilcar Argueta, por todo su amor, por ser el mejor ejemplo en mi vida, este éxito también es de ustedes.
- Mi hermano** Alejandro José Argueta, mi mejor amigo.
- Mi hijo** José Andrés, quien ha llenado mi vida de inspiración.
- Mi primo** Henry González, mi segundo hermano.
- A mis amigos** En general, que me han demostrado lealtad en los momentos difíciles en mi vida.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por ser mí guía, por darme fortaleza en todo momento y por permitirme vida para darle esta satisfacción a mi familia.
Mis padres	Por el apoyo brindado siempre, por su amor.
Mi hermano	Por acompañarme y ayudarme en los momentos difíciles.
Mis amigos	Por compartir grandes experiencias y tenderme la mano en los momentos difíciles.
Mis maestros	Por los conocimientos y experiencias compartidas profesionales.
Mi familia	Por hacer este logro aún más importante.
Mi asesor	Por su compromiso y apoyo en la culminación de mis objetivos.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	III
GLOSARIO.....	V
RESUMEN.....	VII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. ANTECEDENTES.....	3
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	7
4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
5. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	11
6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	13
6.1. Análisis de la situación actual.....	13
6.2. Planeación estratégica.....	15
6.3. Misión y visión	16
6.3.1. Diferencias entre misión y visión.....	18
6.4. Estrategia	19
6.4.1. Sinergia creativa de la estrategia	20
6.4.2. Formulación de los objetivos estratégicos	20
6.5. Análisis de la situación actual de la empresa	21
6.5.1. Importancia del diagnóstico	21
6.5.2. Concepto de diagnóstico	22
6.5.3. Análisis de las fortalezas y debilidades	22
6.6. El análisis FODA	23
6.7. Análisis de la cadena de valor.....	24
6.8. Evaluación de los recursos humanos.....	25
6.8.1. Balance Scorecard	25

7.	HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	27
8.	CONTENIDO DE LA INVESTIGACIÓN.....	29
9.	METODOS Y TÉCNICAS	35
10.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	39
11.	RECURSOS NECESARIOS	41
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	43

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Análisis externos de la empresa	15
2.	Nivel de la estrategia	20
3.	Análisis de fortalezas y debilidades	22

TABLAS

I.	Cronograma de actividades	39
II.	Recursos necesarios	41

GLOSARIO

Balance Scorecard	Cuadro de mando integral que incluye indicadores desde la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y de innovación y aprendizaje.
BSC	Iniciales del Balance Scorecard.
Cuadro de mando integral	Otro nombre con el que se conoce al Balance Scorecard, cuando se quiere pronunciarlo en español se utiliza.
Especialidades químicas	Cuando nos referimos a productos químicos finales que están destinados para su uso en el mercado industrial e institucional.
Stakeholders	Se refiere a todos los involucrados en el negocio, los que con sus acciones impactan en el hacer de la empresa. Por ejemplo Accionistas, proveedores, clientes, colaboradores.
Tableau de Bord	Nombre con el que inicio en Francia el Balance Scorecard.

Ventaja competitiva

Estrategia a implementar en el mercado que la competencia no desarrolla aún y que el cliente lo percibe como valor agregado.

RESUMEN

La planeación estratégica en Guatemala se ha tomado en general como una obligación que debe cumplir cualquier empresa o como un requisito que llenar para poder colgar en las paredes, muchos directivos de empresa piensan que eso es sólo para las transnacionales o empresa muy grandes, pero la planeación estratégica es para poder aplicarla en cualquier empresa y debe ser la guía empresarial a seguir para el cumplimiento de los objetivos a corto y mediano plazo.

Al inicio de la investigación se desarrolla un capítulo para poder adentrar al lector en el campo de las especialidades químicas para la facilidad de su posterior entendimiento. El trabajo abarca a una empresa que inicia operaciones en el mercado de especialidades químicas para el mercado institucional e industrial fabricando y comercializando productos para la limpieza y mantenimiento de los antes mencionados.

En la empresa en estudio no se cuenta con indicadores para la medición de resultados y cumplimiento de objetivos, por ello, se desarrollará un Banlance Scorecard para poder llevar el control de las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y de investigación y desarrollo, con los cuales se pretende poder gestionar las acciones empresariales con la finalidad de tomar los rumbos adecuados.

Se evaluará la planeación estratégica de la empresa para definir si está orientada al mercado y no al producto, además de evaluar el conocimiento de la planeación empresarial por parte de los colaboradores y determinar si están

actuando según la misma.

Los indicadores del Balance Scorecard se amarraran a la planeación estratégica de la empresa con la finalidad de orientar a los directivos y colaboradores a gestionarlos para el cumplimiento de los objetivos empresariales planteados.

Se desarrollará una tabla de control de mando para poder gestionarlo cada tres meses y poder mejorar todo lo que se mida.

1. INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica en los negocios determina el camino hacia dónde deben alinearse todos los esfuerzos individuales y colectivos de la organización para la satisfacción de todas las partes interesadas (Stakeholders). La implementación de la estrategia es bastante complicada y representa, en ocasiones, el mayor obstáculo para la consecución de objetivos.

La herramienta de gestión, Balance Scorecard, apoya a la planeación de la empresa y convierte la estrategia en un conjunto de medidas, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición, por medio de cuatro perspectivas fundamentales, las cuales son: financiera, clientes, procesos internos e innovación y formación.

En el presente trabajo de investigación se pretende identificar lo que debe monitorearse y gestionarse en el área comercial de una empresa que está iniciando operaciones de producción y comercialización de productos químicos para el mantenimiento, limpieza y sanitización en el mercado industrial e institucional, por medio de indicadores, para poder comunicar a todos los niveles de la empresa si están alineados a las estrategias a través de acciones puntuales o si se está tomando el camino equivocado para poder realizar acciones y corregir.

Al final de la investigación se diseñará un modelo de Balance Scorecard, que ayude al área comercial a generar valor en el mercado de especialidades químicas, siempre estando alineados a la planeación estratégica empresarial.

En el capítulo uno se describe la situación de los productos químicos en Guatemala, se hace referencia a varios términos importantes para poder comprender los capítulos posteriores, también quiénes dominan el mercado y qué modelos de negocio utilizan.

En el capítulo dos se describe la planeación estratégica de la empresa en estudio, la cual también se desglosará para poder interpretarla y determinar la orientación que tiene para definir en el capítulo final los indicadores de gestión en el Balance Scorecard.

En el capítulo tres se desarrolla un análisis FODA de la empresa en estudio y se combinan las variables para definir si está alineada a su planeación estratégica. El resultado, también aportará para la formación de la herramienta de gestión propuesta.

En el capítulo cuatro se elaboran las encuestas del conocimiento e interpretación a los colaboradores del área comercial sobre la planeación estratégica, pudiendo conocer si sus acciones están alineadas a las estrategias de la empresa.

En el capítulo cinco se desarrolla el tema de los indicadores y su modelo de gestión propuesta: Balance Scorecard (BSC), y su aplicación bajo las cuatro perspectivas con las que se gestiona. Se diseña la propuesta de la herramienta del BSC aplicada a la empresa en estudio y alineada a la planeación estratégica.

2. ANTECEDENTES

La planeación estratégica en Guatemala fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales del sector bancario privado a mediados de 1950. Estas empresas eran las más importantes y fueron principalmente, las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal en el país, a la que denomina como sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que, en la actualidad, todas las compañías importantes del país cuentan con algún tipo de este sistema.

En las últimas dos décadas, el mercado de especialidades químicas en Guatemala alcanzó su plena madurez; primero superaron las etapas de la ignorancia; seguidamente la etapa del pleno conocimiento, en el cual el cliente aprendió las bondades y las limitaciones de los productos. Ahora, desde inicios del siglo XXI, el país se encuentra ante la exigencia del cliente de recibir una plena satisfacción a lo que considera una inversión, es por ello que el área comercial de especialidades químicas se ve obligada a generar valor en los sistemas que comercializa para garantizar resultados cada vez más eficientes y eficaces, y que establezca una real ventaja competitiva en el mercado.

Gahan, Juan G (2005), plasma en su libro que hasta hace unos cuarenta años, el planteamiento estratégico sólo era empelado por un pequeño grupo de empresas de élite. Desde entonces cada vez más organizaciones lo han ido adoptando al comprobar los beneficios que aporta.

En América Latina comenzó a ser utilizado, hace más de 15 años por un número reducido de empresas privadas con actividades internacionales y en algunos organismos estatales han formulado ocasionalmente planes estratégicos.

Actualmente la empresa que no nace con una planificación estratégica, no tiene futuro, ni rumbo en el mercado que se desarrolle. Una buena planificación estratégica y su correcta gestión hacen que las empresas alcancen niveles de desempeño superiores. Importante es poder transmitir la planeación a las personas involucradas en la organización para poder crear una cultura particular que defina el rol de la empresa en lo interior y que se refleje en el mercado en el cual participa.

Gross, Manuel (2009), habla sobre que el análisis FODA surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute, entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir por qué falla la planificación corporativa y de crear un sistema de análisis administrativo superior a la planificación corporativa de ese tiempo. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar qué se podía hacer ante estos fracasos. El equipo de investigación consistía de Marion Doshier, Dr. Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie.

Todo comenzó como una tendencia, la planificación corporativa, que aparentemente apareció por primera vez en DuPont, en 1949. Para 1960, todas las empresas del Fortune 500 tenían un gerente de planificación corporativa.

Luna, Alfredo (2010), relata que el antecedente más conocido del Balance Scorecard es el Tableau de Bord que surgió en Francia, el cual presenta indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos

de negocios. Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser construidos para apoyar la gestión, sólo que normalmente las áreas de negocios eran definidas y fijas.

En Guatemala son pocas las empresas que implementan el Cuadro de Mando Integral o BSC, por desconocimiento o temor a no identificar correctamente los indicadores adecuados. Con el BSC se garantiza la organización que las acciones de los evaluados siempre estén alineadas a la planificación estratégica y ayuda a verificar que se esté cumpliendo con las estrategias con la finalidad de alcanzar la visión propuesta por la organización.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

General

Diseñar un Balance Scorecard como herramienta de gestión para generar valor en el área comercial de una empresa productora y comercializadora de productos químicos

Específicos

1. Diagnosticar la situación actual del área de comercial en la empresa
2. Interpretar el plan estratégico de la empresa de especialidades químicas
3. Evaluar el conocimiento e interpretación del plan estratégico de la empresa de estudio, a los colaboradores del área comercial
4. Desarrollar los indicadores de control en el área comercial, según el Plan Estratégico

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se realiza por la poca importancia que le dan las empresas a los beneficios de una buena administración de su planeación estratégica.

En la actualidad, pocas empresas de especialidades químicas en Guatemala, están considerando la planeación estratégica como guía para poder conseguir los objetivos planteados al inicio de sus operaciones, lo que ha llevado a que estas empresas obtengan un margen de ventaja sobre las demás.

Por ello es necesario poder administrar el cumplimiento de los objetivos y estrategias empresariales que conduzcan al cumplimiento de la planeación estratégica empresarial.

Por consiguiente, es importante el manejo de una herramienta estratégica como el Balance Scorecard, para que apoye a la gestión de la planeación estratégica y al logro de los objetivos empresariales, ya que constituye un beneficio para cualquier organización.

La herramienta en mención que se propone identifica indicadores bajo cuatro perspectivas importantes, las cuales son: financiera, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje, mismas que ayudan al desarrollo integral de su capital humano y por consiguiente, al desarrollo del país.

La medición de las perspectivas indica si se recorre el camino planificado o no para alcanzar los objetivos, metas empresariales, personales, y permitiendo la gestión de la mejora continua.

5. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

En la empresa de estudio se están iniciando operaciones en lo que respecta a la producción y comercialización de productos químicos para el mantenimiento, limpieza y sanitización en el mercado industrial e institucional.

El área comercial de la empresa no cuenta con una herramienta estratégica de gestión que genere indicadores para guiarlos al cumplimiento de la planeación estratégica y que apoye la gestión de ventas en la generación de valor en el mercado y el cumplimiento de los objetivos empresariales propuestos.

El carecer de esta herramienta provoca que el área comercial de la misma esté efectuando una labor de vendedores, cuando el mercado y las estrategias empresariales exigen asesores que puedan generar actividades para diferenciarse y agregar valor en el mercado y en los procesos internos de la empresa.

Al no tener establecidos los indicadores, ni la herramienta para gestionarlos, no pueden medir si las actividades del área comercial están alineadas a la consecución de las estrategias y objetivos o si se está tomando el camino equivocado para luego poder realizar acciones y corregir.

Por lo anterior expuesto surgen las siguientes interrogantes, ¿cuál es la situación base del área comercial de la empresa en estudio?, ¿cómo determinar si la planeación estratégica está orientada al mercado?, ¿qué conocimiento y comprensión tienen los colaboradores del área comercial acerca de la

planeación estratégica empresarial?, ¿cuáles son los indicadores a desarrollar para orientar las funciones del proceso comercial?

El trabajo se realizará en una empresa que produce y comercializa productos químicos finales para el mercado institucional e industrial, ubicada en la ciudad de Guatemala, en un tiempo de 10 meses a partir de septiembre de 2012 a junio de 2013.

6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

6.1. Análisis de la situación actual

Gahan, Juan (2005), describe que un adecuado planeamiento estratégico comienza por conocer las circunstancias, tanto externas como internas, en las que se desenvuelve la organización. Estas circunstancias cambian constantemente, por lo que se debe realizar un análisis de los escenarios continuamente.

Las empresas, grandes, medianas o pequeñas, no actúan bajo una campana de cristal. Sus actividades se desarrollan en escenarios reales y cambiantes, donde interactúan con una gran cantidad de personas y organizaciones: clientes, proveedores, competidores, entes de regulación, organismos y asociaciones de todo tipo. El revelamiento constante y atento de los escenarios externos permite identificar las oportunidades y anticipar los riesgos que, indefectiblemente deberán encarar las organizaciones y quienes la integran.

Los directivos y gerentes de una empresa de primera línea, permanentemente monitorean la actividad de sus competidores, los avances tecnológicos que se producen local e internacionalmente en las líneas de sus productos y servicios. También saben valorar las opiniones de sus clientes, proveedores y distribuidores, que pueden aportar ideas para mejorar las estrategias productivas y comerciales. Si se anticipan los problemas, se estará en mejores condiciones de evitarlos o superarlos, sin perder de vista el rumbo que se ha trazado. Cuanto más eficaz sea la anticipación de los posibles

riesgos externos, mayor será la calidad de los planes de acción que pondrán en marcha los líderes de la organización.

Luna, Alfredo (2010), también aporta que en los análisis de los escenarios externos de la empresa la ubicación de las oportunidades y amenazas son la base, puesto que deben aplicar a cada uno de los sectores del ambiente global competitivo.

Una oportunidad es la circunstancia favorable del ambiente global, que si la empresa la sabe explotar, puede ser competitiva y alcanzar la mejora continua.

La amenaza o riesgo es una circunstancia desfavorable del ambiente global que puede perjudicar los esfuerzos de la empresa para ser competitiva y no alcanzar la mejora continua.

Las organizaciones funcionan en un ambiente global, el cual está integrado por:

Figura 1. **Análisis externo de la empresa**



Fuente: Luna, Alfredo, 2,010, *Administración Estratégica*, México; Grupo Editorial Patria.

6.2. **Planeación estratégica**

Gahan, Juan (2005), explica que el planeamiento estratégico es una herramienta indispensable para conducir adecuadamente todo tipo de organizaciones, privadas y públicas, con o sin fines de lucro, grandes, medianas o pequeñas. Incluye los siguientes seis pasos:

- Analiza los escenarios para detectar oportunidades y riesgos
- Defina una visión de futuro para fijar el rumbo
- Selecciona las estrategias para unir el presente con el futuro
- Asigna una misión a la organización
- Diseña la estructura más adecuada para la misión
- Prepara un plan de acción

- En empresas privadas:

El planeamiento estratégico permite seleccionar las actividades en las que desea participar la empresa y elegir las estrategias más convenientes para convertir la visión de futuro de la organización en realidad.

Las empresas más exitosas se ven obligadas a monitorear sin pausa los mercados, para conocer el desempeño de los productos y servicios similares a los suyos, las necesidades y nuevas preferencias de sus clientes, las estrategias de los competidores, las regulaciones estatales y las diferentes demandas.

6.2.1. En organizaciones gubernamentales

En este caso, la finalidad es optimizar el funcionamiento de la administración pública y de sus organismos descentralizados en todo tipo de jurisdicciones.

6.3. Misión y visión

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa
- Lo que pretende hacer
- El para quién lo va a hacer

Es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los

propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Complementando esta definición, se cita un concepto de los autores Thompson y Strickland (2001), que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir".

Para Fleitman, J (2000), en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según Thompson y Strickland (2,001), el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc... Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a

la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

En síntesis, la visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

6.3.1. Diferencias entre misión y visión

Según Fleitman (2,000), hay muchas diferencias entre misión y visión:

- Algunos dicen que la visión es más genérica que la misión y, por lo tanto, que es menos precisa.
- Otros creen que la visión es algo que yace en la mente de una persona y, por consiguiente, que es menos objetiva que subjetiva.
- En contraparte, suele pensarse que la misión es mucho más precisa, específica, y que es algo de lo cual ya se tiene alguna certeza.

En todo caso, conocer el sitio adonde se va allana considerablemente el camino, y desde este punto de vista, el concepto de misión es más usual y suele ser definido como el modo en que los empresarios, líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión.

Sin embargo, cabe señalar que existen otros puntos de vista acerca de las diferencias entre la misión y visión, y que se pueden resumir en los siguientes conceptos:

- Lo que es ahora el negocio (o el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización en la actualidad), es la misión.
- Lo que será el negocio más adelante (o el hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir), es la visión.

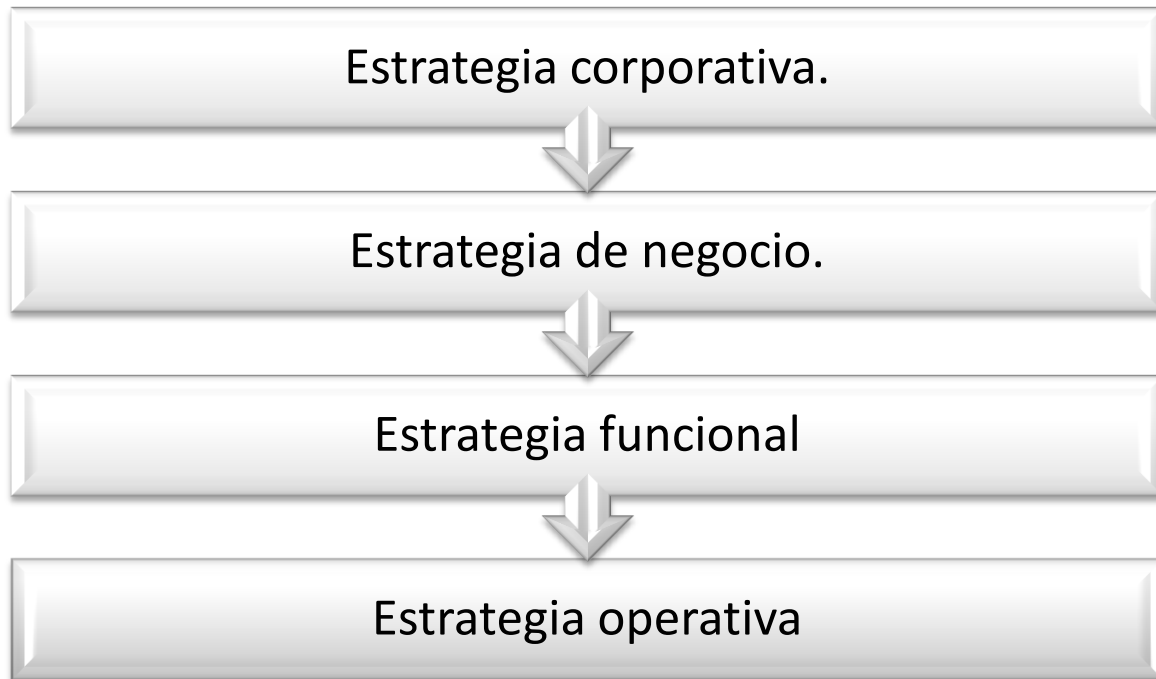
En otras palabras, la misión pone énfasis en la actualidad del negocio, en cambio la visión, en el futuro a largo plazo de éste.

6.4. Estrategia

Luna, Alfredo (2010) define como estrategia el plan de acción gerencial que busca lograr los objetivos de la organización; la estrategia se refleja en el patrón de movimientos y enfoques ideados por la gerencia para producir los resultados planeados. La estrategia es el cómo luchar por la misión de la organización y lograr los objetivos deseados.

Consiste en combinar las acciones que emprende la dirección para lograr los objetivos financieros y estratégicos, además de luchar por la misión de la organización.

Figura 2. **Nivel de la estrategia**



Fuente: Luna, Alfredo, 2,010, *Administración Estratégica*, México; Grupo Editorial Patria.

6.4.1. Sinergia creativa de la estrategia

En todas sus partes debe prevalecer el valor de la unidad; es decir, la naturaleza y descripción de la empresa base, y luego se debe definir la visión seguida de la misión, los objetivos estratégicos se determinan y fijan teniendo como patrón lo anterior.

6.4.2. Formulación de los objetivos estratégicos

Son los resultados específicos que pretenden alcanzar las instituciones para realizar su visión y misión. Se enfoca en las siguientes preguntas: ¿Qué se

quiere?, ¿qué se desea?, ¿qué se va hacer? Son los medios para alcanzar los fines.

Características:

- Desafiantes
- Mensurables
- Consistentes
- Específicos
- Alcanzables
- Claros
- Motivantes
- Por orden de prioridad

6.5. Análisis de la situación actual de la empresa

Resulta indispensable para iniciar un proceso de análisis el poder contar con un diagnóstico de la situación actual de la empresa.

6.5.1. Importancia del diagnóstico

Luna, Alfredo (2010), redacta en su libro que aprovechar de una manera efectiva las potencialidades de crecimiento y desarrollo de una empresa se fundamenta en el conocimiento preciso de sus puntos fuertes y débiles, además de sus oportunidades y amenazas.

El diagnóstico bien realizado indicará a la empresa y a la alta dirección una serie de funciones que mejorará la efectividad.

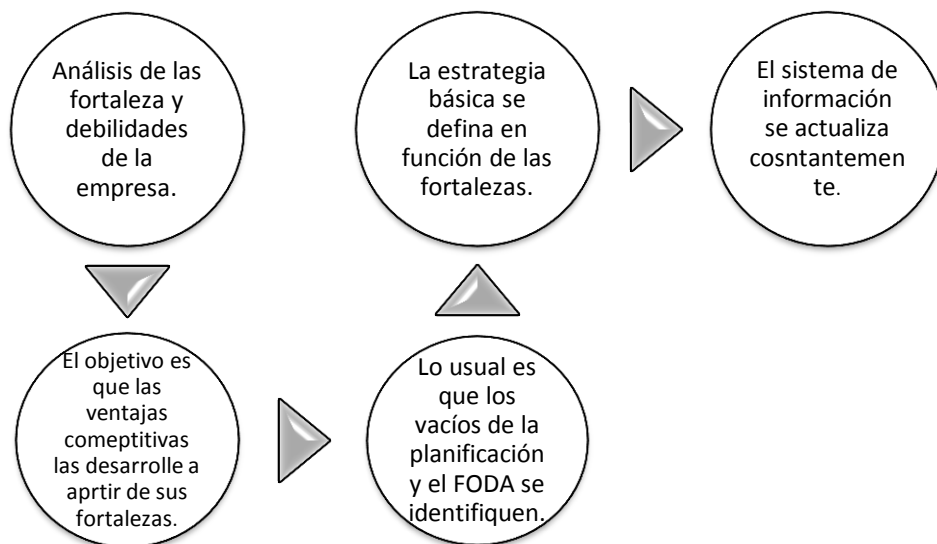
6.5.2. Concepto de diagnóstico

El proceso de investigar cómo funciona en el presente y obtener información precisa para planear las intervenciones del cambio. También se entiende como la conclusión del estudio de la investigación de la situación real de la compañía, que detectan alteraciones negativas, como las debilidades y amenazas, que serán la base para planear el cambio y perfeccionar el funcionamiento.

6.5.3. Análisis de las fortalezas y debilidades

Luna, (2010), demuestra en la siguiente gráfica un análisis que permite evaluar los recursos y las potencialidades desde un punto de vista dinámico y su realización constituye la base para aplicar los otros instrumentos y conceptos:

Figura 3. Análisis de fortalezas y debilidades



Fuente: Luna, Alfredo, 2,010, *Administración Estratégica*, México; Grupo Editorial Patria

Gahan, Juan (2005), describe que las organizaciones, al igual que las personas que las integran, poseen cualidades que les permiten destacarse en uno o más aspectos. Para obtener el más alto rendimiento, es necesario identificarlas con la mayor exactitud posible, luego para maximizar su utilización mediante las estrategias más adecuadas.

De igual modo, es necesario conocer y analizar las debilidades internas que inevitablemente presenta toda organización.

6.6. El análisis FODA

FODA (en inglés *SWOT*), 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 y amenazas.

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 compite. El análisis FODA 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 FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que se diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA 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.

Lo anterior significa que el análisis FODA 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 y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control directo.

6.7. Análisis de la cadena de valor

Luna, Alfredo (2010), la cadena de valor de una empresa identifica las principales actividades que crean valor para los clientes, así como las actividades de apoyo relacionados. La cadena de valor y la manera en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, estrategia, enfoque del establecimiento y la economía en que se basan dichas actividades, el nivel adecuado de formular una cadena de valor son las actividades que se desempeñan en una empresa

Evaluación del conocimiento de la planeación estratégica a los colaboradores del área comercial de la empresa

6.8. Evaluación de los recursos humanos

Luna, (2010) el diagnóstico de recursos humanos debe contemplar el ámbito interno y externo que influye directa o indirectamente en el proceso de recursos humanos de una empresa.

En lo que se refiere al análisis interno a contemplaren el diagnóstico de recursos humanos se debe considerar lo siguiente:

- Visión, misión, objetivos, metas, estrategias, programas, procedimientos y presupuestos.
- Organización.
- Dirección.
- Cultura organizacional.
- Naturaleza del trabajo.
- Grupos y equipos de trabajo.

Diseño de herramienta Balance Scorecard como generador de valor en el proceso de comercialización

6.8.1. Balance Scorecard

Luna, Alfredo (2010), contempla indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los indicadores de la actuación futura. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando integral se derivan de la visión y la estrategia de una organización y contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y de la formación y crecimiento.

Expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. los ejecutivos y funcionarios de una empresa, pública o privada, pueden medir la forma en que sus unidades de negocio y estructuras crean valor para sus clientes o ciudadanos presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistema y procedimientos que son necesarios para mejorar la situación futura.

7. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Hipótesis: sí, con la aplicación de la herramienta de gestión Balance Scorecard para el área comercial, se generara valor en el mercado de productos químicas.

Variable independiente: la herramienta de gestión Balance Scorecard.

Variable dependiente: la generación de valor en el mercado de productos químicos.

Hipótesis nula: no, con la herramienta de gestión Balance Scorecard para el área comercial, no se puede generar valor en el mercado de productos químicos.

Hipótesis alternativa: con la herramienta de gestión Balance Scorecard para el área comercial, se logra la satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa.

Variable independiente: la herramienta de gestión Balance Scorecard.

Variable dependiente: satisfacción de clientes internos y externos.

8. CONTENIDO DE LA INVESTIGACIÓN

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

OBJETIVOS

HIPÓTESIS

INTRODUCCIÓN

1. ANÁLISIS DEL MERCADO DE PRODUCTOS QUÍMICOS EN GUATEMALA
 - 1.1. Mercado objetivo de los productos químicos industriales
 - 1.1.1. Segmentación del mercado objetivo de productos químicos en Guatemala
 - 1.2. Finalidad de los productos químicos
 - 1.2.1. Objetivos de la limpieza química
 - 1.2.2. Variables de la limpieza química
 - 1.3. Empresas más representativas en el mercado de productos químicos
 - 1.3.1. Análisis de los competidores
 - 1.4. Comportamiento del mercado objetivo (clientes)
 - 1.4.1. Potencial de compra del mercado objetivo
 - 1.5. Factores que inciden en la producción de productos químicos
2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA EN ESTUDIO
 - 2.1. Qué es planificación estratégica

- 2.1.1. Concepto de visión
- 2.1.2. Concepto de misión
- 2.1.3. Concepto de estrategia
- 2.1.4. Concepto de objetivos
- 2.1.5. Concepto de valores
- 2.2. Planeación estratégica de la empresa en estudio
 - 2.2.1. Visión
 - 2.2.1.1. Análisis de la visión
 - 2.2.2. Misión
 - 2.2.2.1. Análisis de la misión
 - 2.2.3. Estrategia
 - 2.2.3.1. Análisis de la estrategia
 - 2.2.4. Objetivos
 - 2.2.4.1. Análisis de los objetivos
 - 2.2.5. Valores
 - 2.2.5.1. Análisis de los valores

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

- 3.1. Descripción de la empresa en estudio
- 3.2. Mercado objetivo de la empresa
- 3.3. Qué es un análisis de la situación actual
 - 3.3.1. Estructura empresarial
 - 3.3.1.1. El área comercial
 - 3.3.1.1.1. Perfil de gerente de ventas
 - 3.3.1.1.2. Atribuciones del gerente de ventas

- 3.3.1.1.3. Perfil del personal de ventas
 - 3.3.1.1.4. Atribuciones del personal de ventas
 - 3.3.2. Qué es un análisis FODA
 - 3.3.2.1. Fortalezas
 - 3.3.2.2. Oportunidades
 - 3.3.2.3. Debilidades
 - 3.3.2.4. Amenazas
 - 3.3.3. Fortalezas de la empresa
 - 3.3.3.1. Fortalezas del área comercial
 - 3.3.4. Oportunidades de la empresa
 - 3.3.4.1. Oportunidades del área comercial
 - 3.3.5. Debilidades de la empresa
 - 3.3.5.1. Debilidades del área comercial
 - 3.3.6. Amenazas para la empresa
 - 3.3.6.1. Amenazas para el área comercial
4. EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LOS COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA
 - 4.1. Encuesta de satisfacción del cliente externo
 - 4.1.1. Resultados
 - 4.1.2. Encuesta de satisfacción del cliente interno
 - 4.1.3. Resultados
 - 4.2. Encuesta de conocimiento de la planeación estratégica
 - 4.2.1. Resultados

5. DISEÑO DE HERRAMIENTA BALANCE SCORECARD (BSC) COMO GENERADOR DE VALOR EN EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.

5.1. Qué es el Balance Scorecard

5.1.1. Perspectivas del Balance Scorecard

5.1.2. Análisis de las perspectivas

5.1.2.1. Perspectiva financiera

5.1.2.2. Perspectiva clientes

5.1.2.3. Perspectiva procesos Internos

5.1.2.4. Perspectiva innovación y aprendizaje

5.1.3. Diagrama del Balance Scorecard

5.2. Balance Scorecard propuesto para el área comercial por perspectivas

5.2.1. Perspectiva financiera

5.2.1.1. Peso de la perspectiva

5.2.1.2. Objetivos

5.2.1.3. Indicadores

5.2.1.4. Período de medición

5.2.2. Perspectiva clientes

5.2.2.1. Peso de la perspectiva

5.2.2.2. Objetivos

5.2.2.3. Indicadores

5.2.2.4. Período de medición

5.2.3. Perspectiva procesos internos

5.2.3.1. Peso de la perspectiva

5.2.3.2. Objetivos

5.2.3.3. Indicadores

5.2.3.4. Período de medición

5.2.4. Perspectiva innovación y aprendizaje

- 5.2.4.1. Peso de la perspectiva
 - 5.2.4.2. Objetivos
 - 5.2.4.3. Indicadores
 - 5.2.4.4. Período de medición
- 5.3. Propuesta consolidado del BSC mensual para el asesor de ventas
- 5.4. Propuesta BSC trimestral
 - 5.4.1. Propuesta de herramienta de gestión de resultados
- 5.5. Resultados esperados

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

APÉNDICES

9. METODOS Y TÉCNICAS

La presente investigación es de tipo no experimental cualitativa. Dentro de los no experimentales transeccionales, ya que tiene la característica de la recolección de datos en un único momento.

Tipos: descriptiva porque se describe a la muestra con características curriculares y correlacional causal, ya que se quiere demostrar que sin un determinado conocimiento causan ciertos resultados en la empresa.

Selección de la muestra no probabilística y se toma a todo el universo.

La investigación se desarrollará para una empresa comercializadora de especialidades químicas en Guatemala, en donde se determinará si al alinearse a la planeación estratégica de la misma, se genera valor en el proceso del área comercial y en el mercado.

Para el desarrollo de la investigación se realizará el siguiente procedimiento:

- FASE I: para cumplir con el primer objetivo se realizará un FODA para determinar la situación actual de la empresa. Las fortalezas y debilidades se enfocarán a los procesos que tienen estrecha relación con el de comercialización, y las oportunidades y amenazas de todo el entorno exterior en donde se desarrolla la empresa. También se harán visitas a las empresas que comercializan especialidades químicas jugando el papel de cliente oculto para recabar información de la manera que se

desarrolla la competencia con los clientes. Se visitará a las empresas que son competencia directa de la empresa en estudio y se solicitará la información de cualquier producto o servicio que presten para conocerlos más. Se utilizará el programa de Excell, Word, computadora, papel.

Resultado esperado: un diagnóstico de la situación actual de la empresa con respecto al mercado de especialidades químicas, entender cómo se mueve el mercado y sus necesidades, conocer a las empresas que se dedican a comercializar los productos químicos.

- FASE II: para cumplir con el segundo objetivo, se analizará por separado la misión, visión, estrategia, valores, objetivos y metas de la empresa en estudio. Cada tema se desglosa por oraciones y se analiza para saber qué se quiere transmitir. Con el estudio anterior se analiza si está enfocada al mercado en el cual se desarrolla y determinar los indicadores para la herramienta de gestión propuesta. Se necesita de reuniones con los directivos de la empresa. También de Programa de Word, Power Point, computadora, oficina.

Resultado esperado: se determinará si la planeación estratégica está actualizada y orientada al mercado; se espera tener mayor conocimiento para poder elaborar la encuesta que se les aplicará a los colaboradores del área comercial; determinar los indicadores para la herramienta de gestión que se propone.

- FASE III: para cumplir con el objetivo tercero se desarrollará una encuesta de entre 10 y 20 preguntas directas y se correrá a los colaboradores del área comercial y las áreas que tengan relación directa con ella. Las preguntas están enfocadas a determinar si los

colaboradores conocen e interpretan adecuadamente la planeación estratégica de la empresa. Se necesitamos hojas, impresora, computadora y programa de Excell.

Resultado esperado: identificar puntos críticos sobre la interpretación y conocimiento de las estrategias de la empresa, saber si está al alcance de ellos, si se les ha explicado en alguna ocasión y si actúan conforme a ella. Obtener resultados que ayuden a la elaboración de KPI's.

- FASE IV: para cumplir con el objetivo cuarto se desarrollará una tabla de control con indicadores que puedan entrelazar las actividades del área comercial con la planificación estratégica y con el mercado, basada en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje. Se necesita computadora, programa Excell y word.

Resultado esperado: la creación de un BSC con sus cuatro perspectivas (finanzas, clientes, procesos internos y desarrollo profesional) y correspondientes indicadores para los colaboradores del área comercial, que me ayude a alinear las actividades comerciales con la cultura empresarial y el mercado.

El trabajo de investigación tiene un alcance para implementarse en el área comercial de la empresa en estudio, también puede desarrollarse a cualquier empresa, ya que se evalúa la productividad de dicha área y puede desarrollarse como una opción de pago según rentabilidad de la gestión de ventas.

Puede implementarse a la empresa como un todo y evalúa los resultados de toda la empresa en sí, en los mismos aspectos.

10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla I. Cronograma de actividades

Actividades	2012						2013						
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL
ELABORACIÓN DE PROTOCOLO DE INVESTIGACIÓN	■	■	■										
Entrega de protocolo para aprobación			■										
TRABAJO DE CAMPO				■	■	■	■	■	■	■			
Análisis del mercado				■									
Elaboración FODA					■								
Análisis plan estratégico						■							
Encuestas a colaboradores							■						
Tabulación de datos								■					
Elaboración de indicadores								■	■				
Elaboración BSC									■	■			
Análisis de resultados										■	■		
Entrega de informe final											■	■	■

Fuente: elaboración propia

11. RECURSOS NECESARIOS

Tabla II. Recursos necesarios

	COSTO POR UNIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	TOTAL
RECURSOS HUMANOS			
1 ESTUDIANTE			
1 ASESOR	Q.2 500,00		Q.2 500,00
3 COLABORADORES DEL ÁREA COMERCIAL	Q.41,50	Hora	Q.622,50
DIRECTIVOS DE LA EMPRESA	Q.100,00	Hora	Q.2 000,00
SUB TOTAL			Q.5 122,50
RECURSOS FINANCIEROS			
1 RESMA DE PAPEL BOND	Q. 60,00		Q.60,00
1 CARTUCHO DE TINTA PARA IMPRESORA	Q.250,00		Q.250,00
20 GASOLINA AUTOMÓVIL	Q.35,00	Galón	Q.700,00
LUZ	Q.700,00		Q.700,00
TELÉFONO	Q.500,00		Q.500,00
3 LIBROS DE APOYO			Q.950,00
IMPRESIONES	Q.0,50		Q.100,00
SUB TOTAL			Q.3 260,00
RECURSOS FÍSICOS			
1 COMPUTADORA	Q.4 000,00		Q.4 000,00
LA EMPRESA EN ESTUDIO			
1 IMPRESORA	Q.300,00		Q.300,00
1 VEHÍCULO			
1 FÓLDER	Q.1,00		Q.1,00
ÁREA DE TRABAJO			
SUB TOTAL			Q4 301,00
TOTAL			Q12 683,50

Fuente: elaboración propia

12. BIBLIOGRAFÍA

1. Coodstein, L.D., Nolan, T.M., y Prefer, J.W. (1997). *Planeación Estratégica Aplicada*. Colombia: McGraw Hill.
2. Definición de Conceptos. (2006). Consultado en marzo 10, 2012. Disponible http://infoplanificacion.blogspot.com/2006/09/definicion-de-conceptos_13.html.
3. Fleitman, J. (2,000). *Negocios Exitosos*. (382). McGraw Hill. Consultado junio 15, 2012. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>.
4. Gahan, Juan G. (2,005). *Los 6 Pasos del Planteamiento Estratégico*, (1ra. Ed.). Argentina: Grupo Santillana.
5. *Gestión Empresarial: El Análisis FODA*. Consultado en Junio 15, 2012. Disponible: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>.
6. Gestiópolis. (2002). *Qué es política, gestión, sistema, control y aseguramiento de la calidad?*. Consultado junio 15, 2012. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/ger/42/calidad.htm>.
7. Kotler, P., Y Armstrong, G. (2007). *Marketing* (11 ed.). México: Pearson Educación.

8. Luna, Alfredo. (2,010). *Administración Estratégica*. (1ra. Ed.). México: Grupo Editorial Patria.
9. Robbins, S.P. (2,004). *Comportamiento Organizacional*. (10ma, ed.). México: Perason.
10. Stanton, W. J; Etzel, M.J. y Walker, B.J. (2007). *Fundamentos de Marketing*. (11 ed.). McGraw Hill.
11. Thompson, A., Strickland, A. J. III. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. (11va. Ed.). McGraw Hill. Consultado junio 15, 2,012. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>.