

REPUBLICA DEL ECUADOR  
INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS  
NACIONALES



TRABAJO DE INVESTIGACION INDIVIDUAL  
DIPLOMADO SUPERIOR EN ALTA GERENCIA

**“ PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR “**

ING. DAVID DUQUE TERNEUS

**III CURSO**

**2007**

IAEN

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

PLAN ESTRATEGICO EN BASE DE  
BALANCE SCORE CARD.



Ing. David Duque Terneus  
Instituto Nacional de Altos EstudiosI  
3 er Diplomado en Alta Gerencia.



## INDICE

	Página
<b>AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>6</b>
1. MARCO TEÓRICO	6
1.1 Evolución histórica de la Planificación Estratégica	6
2. FASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	7
3. ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?	10
3.1. Lo que no es la Planificación Estratégica	11
4. NECESIDADES Y BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	12
5. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	12
<b>CAPÍTULO II: EL BALANCED SCORE CARD</b>	<b>14</b>
1. CONSIDERACIONES GENERALES	14
2. INTEGRACIÓN. BALANCEO Y ESTRATEGIA	14
3. ¿QUÉ BUSCA EL BSC?	15
4. EL BSC, UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN	16
4.1. Visión Estratégica	17
5. MODELO DE NEGOCIO ESQUEMATICO	18
6. BALANCED SCORECARD: ¿CÓMO SE DEBE UTILIZAR?	20
6.1 Sistema de Gestión Empresarial	20
6.2 Sistema de Control de Gestión	20
6.3 Herramientas de Aprendizaje	20
6.4 Sistema de Información gerencial	20
7. ALINEACION ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN	20
8. LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD	21
8.1 Aprendizaje y Crecimiento	21
8.2 Procesos Internos	22
8.3 Perspectiva del Cliente	23
8.4 Perspectiva Financiero	24
9. EL MAPA ESTRATEGICO	24
10. FORMULACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS	24

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

11. INDICADORES– CRITERIOS DE SELECCION	25
12. RELACION ENTRE INDICADORES - METAS	26
13. PASOS PARA LA CONSTRUCCION DEL BALANCED SCORECARD	27
14. CONSIDERACIONES A TENERSE EN CUENTA EN EL PROCESO DE CONSTRUCCION DE UN BALANCED SCORE CARD	27
14.1 Orientación al Diseño	27
14.2 Arquitectura de Indicadores	28
14.3 Informática	28
14.4 Utilización	28
15. ETAPAS SEGUIDAS POR UNA PYME PARA CONSTRUIR UN BSC: UN CASO PRÁCTICO.	28
15.1 Etapa I. Empresa, Negocio, Fórmula de Éxito	28
15.2 Etapa II. Los Gerentes y los conceptos de Management	29
15.3 Etapa III. El BSC para la alta dirección	30
Etapa IV. Objetivos, Metas, Indicadores y Responsabilidades por Nivel	31
15.4 Etapa V. Remuneración Variable. Transformación Empresarial	31
15.5 Etapa VI. Fórmula de Cálculo	32
Etapa VII. Benchmarking, Comparaciones, Representación Gráfica	32
15.6 Etapa VIII. EIS (Executive Information System)	34
15.7 Etapa IX. Comunicación y Capacitación	35
15.8 Etapa X. Integración a todas las fases de la Gestión Empresarial	35
<b>CAPITULO III PLAN DE NEGOCIOS LANGEX ECUADOR</b>	<b>37</b>
1. INTRODUCCION	37
2. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	38
3. DESARROLLO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA	39
3.1 Fase I Diagnostico	39
3.1.1 <i>Análisis de Tendencias PEST (Oportunidades y Amenazas)</i>	39
3.1.2 <i>Análisis FLOA (Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas)</i>	46
3.1.3 <i>Análisis de Clientes y Stakeholders</i>	48
3.1.4 <i>Levantamiento de Factores Críticos de Éxito, Barreras de Entrada y Productos Sustitutos por línea de Negocio</i>	50
3.2 Fase II: Direccionamiento Estratégico	54

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

---

3.2.1	<i>Visión al 2015</i>	54
3.2.2	<i>Misión</i>	54
3.2.3	<i>Políticas de Calidad</i>	54
3.2.4	<i>Valores</i>	54
3.2.5	<i>Modelo de Negocio</i>	55
3.2.6	<i>Estrategia Genérica</i>	56
3.2.7	Temas Estratégicos	57
3.2.8	<i>Perspectivas</i>	58
3.2.9	Mapa Estratégico	58
4.	PLAN DE NEGOCIOS	59
5.	CONCLUSION	61
	<b>ANEXO 1 – RIESGO PAÍS</b>	<b>62</b>
	<b>ANEXO 2 – PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	<b>63</b>
	<b>ANEXO 3 – PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	<b>64</b>
	<b>ANEXO 4 – PERSPECTIVA DE PROCESOS</b>	<b>65</b>
	<b>ANEXO 5 – PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE</b>	<b>66</b>
	<b>ANEXO 6 – MAPA ESTRATEGICO</b>	<b>67</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>68</b>

## AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIA

Esta Monografía la quiero dedicar a mi madre, Dra. Mariana de Jesús Terneus Suarez, ya que siempre ha sido la persona que ha confiado en mi y me ha apoyado en todas mis decisiones, constituyéndose en mi vida en un ejemplo a seguir.

Deseo agradecer a mi madre por todo su apoyo, también a Cristina Coral por estar siempre conmigo y a su manera siempre apoyarme, sobretodo en la elaboración de esta monografía, a la gente que trabaja conmigo en LANGEX por estar siempre ahí cuando lo necesitamos para seguir adelante. Además, por su ayuda en la dirección de esta Monografía a la Economista María Esther Naranjo y en fin a todas las personas que siempre están conmigo en las buenas y en las malas, Juan Pablo, Ali, Jose, Domenica.

## CAPITULO I: PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Nuestros antepasados como nosotros mismos siempre hemos tenido la intriga de conocer sobre el futuro, el mismo que también nos ha atemorizado saber que es lo que pasará, la única diferencia es que ahora con la ayuda de algunas herramientas y de la tecnología podemos ir prediciendo rutas alternativas y elegir a nuestro criterio la mejor opción o ruta, esto es Planificación Estratégica.

Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente *análisis de situación* y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos *a los cuales nos enfrenta la realidad en la práctica*, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos. Siendo así, el proceso de planeación estratégica es continuo, la planeación estratégica precede y preside las funciones de dirección de la empresa.

### 1. MARCO TEÓRICO

#### 1.1 Evolución Histórica de la Planificación Estratégica:

ESTRATEGIA ( Raíces etimológicas )

Verbo griego *stategos* = “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”.

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

---

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”.

1954 Peter Drucker: “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”.

1962 Alfred Chandler: “ el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas” (Primera definición moderna de estrategia *strategy and structure*) 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 echo 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 termino; “Planeación a largo plazo” Subsecuentemente se han creado los términos: Planeación corporativa completa, Planeación directiva completa, Planeación general total, Planeación formal, Planeación integrada completa, Planeación corporativa, y Planeación Estratégica. Mas reciente aun Gerencia Estratégica.

Su definición mas completa debe describirse desde varios puntos de vista:

- *El porvenir de las decisiones actuales:* La Planificación Estratégica. Observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes.
- *Procesos:* Se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación exitosa de las estrategias. Es continuo, tomando en cuenta los cambios en el ambiente .

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

- *Filosofía:* Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como parte integral de la dirección.
- *Estructura:* Une tres tipos de planes; estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la planeación corporativa ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada introducción en la década del 60, el estilo de la Planificación. Estratégica. ha pasado por varias fases.

## 2. FASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Década del 60'	Década 70'	Principios 80'	Década de los 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

- |                                   |                                        |                                                   |                                               |
|-----------------------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| • Proyecciones Largo Plazo        | • Estrategias explícitas               | • La alta Gerencia esta a cargo de la estrategia. | • Alta importancia a los factores del entorno |
| • Presupuestos 5 años             | • Divisiones en unidades empresariales | • Enfoque total del negocio;                      | • Uso de tecnologías informáticas             |
| • Procesos Operativos detallados  | • Proyección explorativa               | • Elaboración y puesta en marcha de la Estrategia | • Incremento del calculo                      |
| • Estrategias para el crecimiento | • Planeación                           |                                                   |                                               |

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

- y la diversificación para el cambio sociopolítico
- Simulación de estrategias alternativas
  - Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia.
  - Compromiso de los funcionarios a todos los niveles
  - Inversiones masivas en nuevas Tecnologías
  - 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
- Creación de escaños competitivos
- Filosofías y objetivos empresariales explícitos
- Portafolios de tecnologías y recursos
- Empleados propietarios de acciones.
- Entrenamiento interno de mercadeo y servicios
- Programas de
- Formación de Liderazgo Benchmarking
- Holística gerencial
- Inteligencia emocional
- Mejoras continuas
- Cuadro de indicadores

- Presupuestación base cero
  - Bases de datos internas y externas
- mejoramiento a la calidad

### 3. ¿QUÉ ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

*La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, tanto interna como externa, con el propósito de evaluar la situación actual de la empresa, así como su nivel de competitividad con el fin de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución de cara al futuro.*

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Adónde debemos ir?
- ¿Adónde podemos ir?
- ¿Adónde iremos?
- ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

El proceso de planificación estratégica así entendido tiene las siguientes componentes: los estrategias (cultura estratégica), el direccionamiento (misión, visión), el diagnóstico (análisis FLOA), las opciones (análisis del portafolio de productos), la formulación estratégica (presupuestos estratégicos) y la auditoría estratégica (índices de gestión).

En este sentido, el proceso de planeación estratégica posee las siguientes características:

- ✓ Se adopta la lógica de sistemas, el cual visualiza la totalidad con todas sus dimensiones como una unidad integrada por el conjunto de elementos o subsistemas.

## PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

---

- ✓ Concibe y adopta al entorno como altamente cambiante; por tanto, con alta incertidumbre.
- ✓ Concibe la organización como un sistema abierto. Al aceptar que se ésta en un entorno inestable, turbulento y, por tanto, incierto y cambiante, se hace necesario un sistema de organización, para dar respuestas eficientes, el cual debe adaptarse permanentemente a los cambios que se operan en el entorno. Para ello debe actuar como un sistema abierto y flexible donde, a diferencia del sistema cerrado, el cual resuelve los problemas con normas y procedimientos, se requiere de la estrategia y la táctica para poder transformar la incertidumbre en certidumbre programable y, en consecuencia, manejable con normas y procedimientos.
- ✓ Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y *hasta forzar* modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica
- ✓ Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.
- ✓ Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la empresa.

### **3.1. Lo que NO es Planificación Estratégica:**

- ✓ 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 sí, las cuales se toman en base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento.*
- ✓ 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.). La Planificación Estratégica va mas 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 Planificaciones Estratégicas 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.

### 4. NECESIDADES Y BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

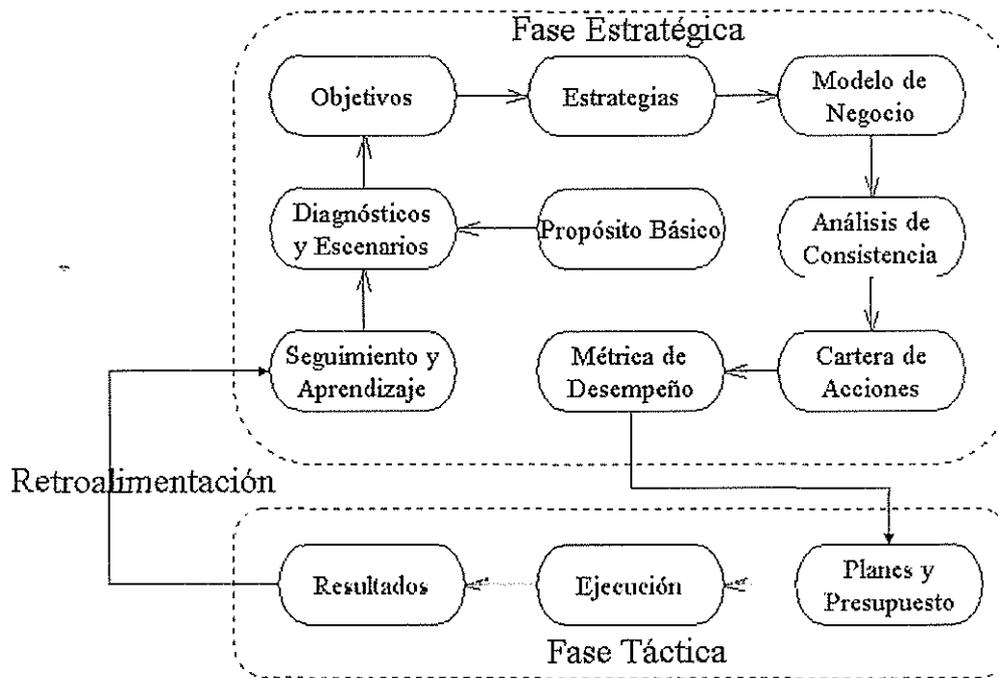
- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación 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.

### 5. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Un plan simplemente es la posición estratégica que una empresa tomará ante una situación específica, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Esta posición tendrá que tomar en cuenta las siguientes preguntas ¿a quién debo dirigirme como clientes?, ¿qué productos y servicios debo ofrecerles? y ¿cómo hacer esto?. Desafortunadamente una posición nunca permanece única y atractiva para siempre, ésta debe estudiarse, evaluarse y hacer las correcciones pertinentes y en el más acertado de los casos cambiarse.

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR



El esquema anterior muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, ya que engloba la mayor cantidad de pasos para cualquier organización, ya sea grande, pequeña o mediana, este modelo es adaptable a cualquiera de ellas.

## CAPITULO II: EL BALANCED SCORE CARD

### 1. CONSIDERACIONES GENERALES

El Balanced Scorecard (BSC) fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo.

Los directivos empresariales han acogido muy bien el BSC ya que les permite dar cumplimiento a la visión de sus firmas y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos. Aunque la planeación estratégica es una herramienta muy usada en las empresas, comúnmente la visión que se presenta en los planes estratégicos empresariales no se traduce en términos operativos que permitan hacerla conocer al interior de toda la organización, algunos estudios muestran que la visión es muy poco conocida entre la gerencia media (40% la conoce) y los empleados (10%).

### 2. INTEGRACIÓN, BALANCEO Y ESTRATEGIA

BSC es un modelo integrado porque utiliza las 4 perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo. Luego de dos investigaciones de 1 año de duración, una en los Estados Unidos en 1990 y la otra en Europa en 1996, se ha podido establecer que son cuatro las 4 perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente: Financiera, Cliente, Procesos Internos y Formación y Crecimiento.

Es balanceado porque busca el balance entre objetivos financieros y no financieros, en el corto plazo y el largo plazo, los objetivos de resultados y los de proceso y un balance entre el entorno y el interior de la firma, ese es el concepto clave y novedoso sobre el cual se basa el nombre "Balanced Scorecard": Sistema de indicadores balanceados.

Es una herramienta estratégica porque se trata de fijar objetivos que están relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

causa-efecto. La mayoría de empresas tienen objetivos aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas, fortaleciendo cada vez más las islas o compartimientos funcionales.

Lo que requieren hoy en día las empresas son objetivos relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas de una manera integral y sistémica.

## 3. ¿QUÉ BUSCA EL BSC?

El BSC busca alcanzar lo siguiente:

- Orientar a la organización a prever y crear su futuro, a través del desarrollo de procesos y programas necesarios para alcanzarlo.
- Señala la dirección que debe seguir la organización (¿Cómo poner la visión y la estrategia en acción?).
- Alineación de los colaboradores hacia la visión de la empresa.
- Mantener la convicción en las personas, de que lo que hacemos hoy influye y modifica el futuro. Esto es, crear una cultura de aprendizaje en la organización.
- Comunicar a todo el personal sobre los objetivos estratégicos que persigue y su cumplimiento.
- Redefinir la estrategia con base a resultados alcanzados.
- Integrar la información de diversas áreas de negocio.
- Generar en la organización una mayor capacidad de análisis e innovación.
- Mejorar los indicadores financieros y no financieros que alcanza la empresa, combina indicadores financieros y no financieros

Un aspecto importante a considerar es el siguiente:

### Estrategia Vs. Acción

Una buena estrategia no es suficiente:  
incluso la estrategia mejor formulada  
fracasa si la organización no puede  
implementarla

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

---

BSC no es una moda más, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa muy bien con lo ya construido en la organización.

## 4. EL BSC, UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN

El **Balanced Scorecard (BSC)** o **Cuadro de Mando Integral** es una herramienta de Gestión que permite **dirigir** una Empresa en forma **pro-activa** consolidando los dos aspectos fundamentales de toda organización:

- La Dirección Estratégica
- La Evaluación de Desempeño

El cuadro de mando integral proporciona los mecanismos necesarios para alinear la organización de la empresa a su estrategia. Esto se consigue porque permite realizar una revisión permanente de los objetivos estratégicos en función de los resultados que se van obteniendo en el desarrollo de la actividad

El BSC da especial atención a la estrategia empresarial, que lo es otra cosa que la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una organización, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos

La importancia en la gestión de la estrategia para generar valor a los clientes, Accionistas, empleados y más partes interesadas se sintetizan en lo siguiente;

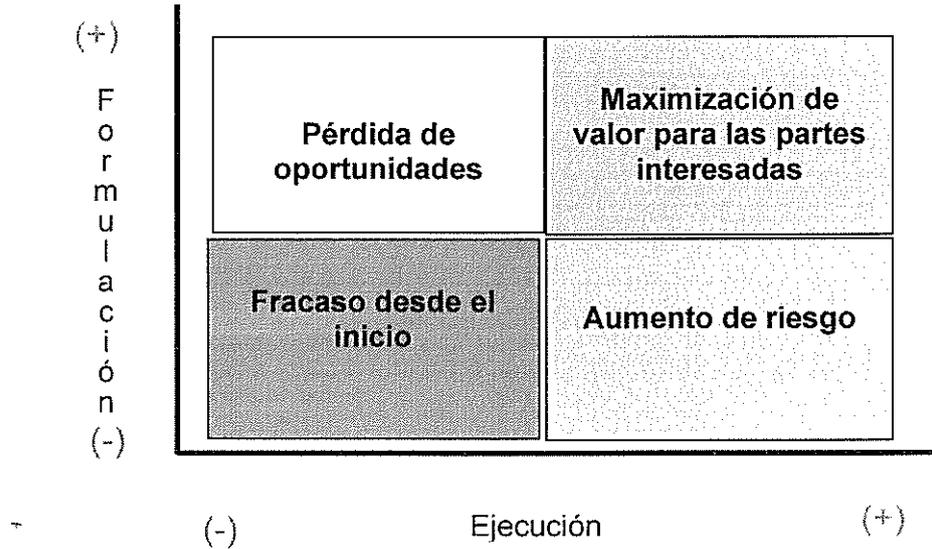
Calidad formulación + Calidad ejecución de la estrategia = Generación de valor

Una mala ejecución, y NO una mala estrategia, es la causa del 70% de los fracasos de los Directores<sup>1</sup>. El siguiente gráfico muestra la combinación entre la formulación y la ejecución de la estrategia. Observándose que una deficiente formulación de la estrategia unida a la mala ejecución de la misma origina el fracaso de las organizaciones en tanto que una estrategia bien formulada unida a una correcta implementación de la misma maximiza el valor para las partes interesadas.

---

<sup>1</sup> Fortune Magazine. Why CEO's Fail - 1999

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR



El concepto de Balanced Scorecard (BSC) provee de una metodología para traducir la Estrategia en términos operacionales, y acompaña la Visión y la Estrategia de las organizaciones con los objetivos, mediciones, targets e iniciativas de las siguientes perspectivas:

- Financiera
- Del Cliente
- De los Procesos Internos
- Del Aprendizaje y el Crecimiento.

Se basa en la configuración de un Mapa Estratégico gobernado por la relación Causa - Efecto donde cada perspectiva debe funcionar en forma relacionada.

## 4.1. Visión Estratégica

El Balanced Scorecard requiere, en primer lugar, que los Directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un Modelo de Negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio.

El ejercicio de desarrollar un Modelo de Negocio obliga a la Dirección no sólo a consensuar la estrategia, sino también a tener una visión conjunta de cómo llegar a ejecutar esa Estrategia.

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

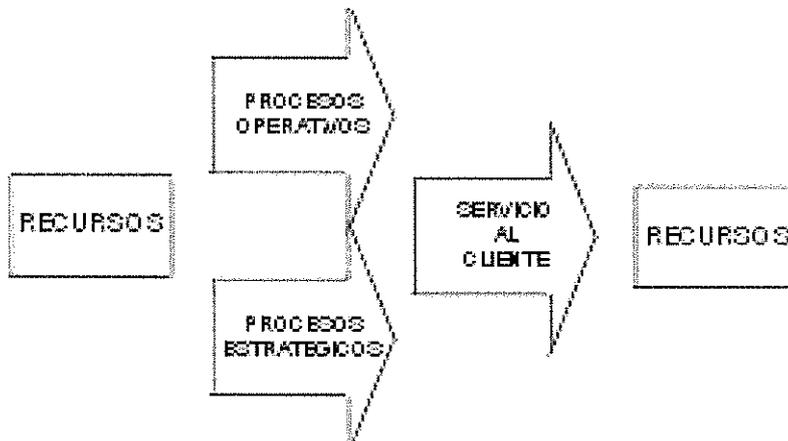
Por ejemplo:

Puede ser que haya consenso en el equipo de Dirección acerca de la importancia del crecimiento, pero para algunas personas crecimiento quiere decir expansión geográfica, mientras que para otras quiere decir expansión de la línea de productos.

La Dirección es la encargada de traducir la "Estrategia de su Unidad de Negocio" en "Objetivos Estratégicos Concretos". El éxito de su implementación radica en que el Equipo de Dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio Modelo de Negocio.

Dirigir con información financiera sólo resulta en una gestión reactiva (es como conducir con el espejo retrovisor). Los resultados financieros son justamente resultados y no causas. Para dirigir en forma pro-activa hay que actuar sobre las causas y no sobre las consecuencias. Por esa razón las relaciones causa - efecto son el motor del Modelo de Negocio.

## 5. Modelo de negocio: Esquema básico.



# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

---

## Resultado Financiero

Los Resultados Financieros son la consecuencia de la actuación de la empresa en el Mercado (Servicio al Cliente).

## Servicio al Cliente

Si la empresa consigue alcanzar los objetivos de Servicio al Cliente, la creación de valor será una consecuencia. En cambio, si los indicadores de Servicio al Cliente empiezan a deteriorarse, tarde o temprano se reflejará en un Resultado Financiero no satisfactorio.

Los indicadores de Servicio al cliente se denominan Indicadores Avanzados, ya que proporcionan información más temprana y permiten reaccionar antes a los cambios.

## Procesos

El Servicio al Cliente depende de una correcta ejecución de los Procesos Internos, tanto Operativos como Estratégicos.

Los Procesos Operativos, generan valor a corto plazo. Por ejemplo: proceso de producción de bienes y servicios. Los Procesos Estratégicos en cambio, generan valor a largo plazo. Por ejemplo: desarrollo de nuevos productos.

Si los procesos funcionan mal, tarde o temprano, sufrirá el Servicio al Cliente y, a continuación, la creación de valor (resultado financiero).

## Recursos

Para que los Procesos Internos funcionen bien, se necesitan recursos físicos y personas capacitadas.

Si la empresa invierte tanto en la selección, desarrollo y formación de su personal, y en la adquisición de bienes, los procesos internos se destacarán por encima de la competencia, y por lógica consecuencia, la empresa destacará en su atención al Cliente, lo que se traducirá en creación de valor.

### 6. BALANCED SCORECARD: ¿CÓMO SE DEBE UTILIZAR?

#### 6.1. Sistema de gestión empresarial

Que oriente la formulación y cumplimiento de los objetivos estratégicos y la estrategia para su cumplimiento, la alineación de los planes de acción con los objetivos y que permita priorizar la utilización de los recursos (humanos, tecnológicos, financieros y físicos) en función del modelo de negocio establecido

#### 6.2. Sistema de Control de gestión

Que se constituya en un sistema de retroalimentación, proporcionando información para las diferentes perspectivas

#### 6.3. Herramienta de Aprendizaje.

En Empresas en crecimiento o en entornos inciertos y cambiantes donde la estrategia está en evolución, el conocimiento está disperso y la Dirección quiere estimular nuevas formas de hacer el negocio y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización.

#### 6.4. Sistema de Información gerencial.

Por último, un aspecto fundamental que se debe tener en cuenta, es que la información que nutre al Balanced Score Card debe ser CONFIABLE. Si la fuente de información (Base de Datos) no es llevada correctamente, el esquema no funcionará, ya que sobre números no confiables es muy improbable que se controle eficazmente la gestión.

La Auditoria Interna de Sistemas es un área clave para monitorear la confiabilidad de la información.

## 7 ALINEACIÓN ESTRATÉGICA Y PLANIFICACIÓN.

Los conceptos de Planeamiento y Control de Gestión van de la mano, ya que el Planeamiento permite saber a dónde se quiere estar, diseñando para ello la estrategia del negocio. A partir de donde se está y cómo se prevé van a evolucionar las variables relevantes, la organización debe definir qué acciones permitirán alcanzar ese estado futuro.

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

---

El circuito cierra su retroalimentación con el Control de Gestión (cuál es el grado de cumplimiento de lo planeado a lo largo del tiempo). Hay que tener en cuenta que el Control de Gestión es efectivo sólo cuando es oportuno, es decir, que se pueden apoyar a los ejecutivos de la empresa a fin de que tomen decisiones en forma oportuna que modifiquen lo que está sucediendo, cuando aún se está a tiempo.

La Visión (meta a alcanzar a largo plazo) es el eje impulsor de la Estrategia (plan de acción a largo plazo).

La visión es una imagen del futuro que buscamos crear, captura en palabras las ideas de una organización y de los subsistemas que la conforman acerca de que se quiere lograr y dónde se quiere estar en el futuro, resumiendo es una respuesta a ¿Qué queremos ser?.

Cuando los empleados comprenden lo que significa este futuro mejorado, esperan también una mejor vida de trabajo, más éxito, menos confusión, más oportunidades y mayor seguridad en sus empleos.

Debe existir un justo equilibrio entre los Indicadores de Resultado (Perspectivas financiera y del cliente) y los Inductores de Resultado ( Perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento).

## 8. LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

### 8.1 Aprendizaje y Crecimiento

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la organización debe desarrollar en su personal el conocimiento, habilidades y competencias que le permitan cumpliendo con su misión llegar a su visión de futuro. Debe además lograr una cultura organizacional y un adecuado clima laboral que refleje el compromiso de los empleados con el cumplimiento de los objetivos empresariales, para ello Podría establecer inicialmente una serie de Planes de Incentivo, de forma tal que los empleados estén más satisfechos con su trabajo y sean más eficientes

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

---

Esta es la perspectiva que sirve de apoyo a las otras, siendo claves para el crecimiento empresarial os Programas de Mejora Continua, a través de la innovación.

Se considera como otro componente de esa perspectiva los recursos tecnológicos con que cuenta la organización, debiendo éstos también apoyar al fortalecimiento de los procesos internos.

Resumiendo, sobre la base de los recursos humanos y la tecnología se desarrollan las perspectivas de procesos internos, del cliente y financiera, debiendo entre otros aspectos, cumplir con los siguientes:

- Emplear adecuadamente los medios tecnológicos con los que cuenta la organización.
- Mantener un clima organizativo óptimo.
- Implementar programas formativos para el personal.
- Una fuerte gestión de RRHH acorde a las necesidades.

Todo ello contribuye a darle calidad en cuanto a eficiencia y eficacia, a los procesos de la empresa, entrando de lleno en el concepto de cadena de valor.

La actuación del personal se refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la Empresa.

En esta perspectiva se miden:

- Las capacidades de los empleados.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- El clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

## **8.2. Procesos Internos**

A través de los proceso internos se debe gestionar la cadena de valor. Con una metodología adecuada se pueden eliminar actividades y/o procesos que no contribuyen en dicha cadena, analizando pormenorizadamente el proceso productivo y aplicando ABC/ABM (Activity Based

Costing / Activity Based Management), método para el cálculo preciso de costos de una organización y su forma de funcionar.

Hacer lo correcto correctamente conlleva a incrementar la calidad y la productividad.

### **Eficiencia = Eficacia + Efectividad**

La organización deberá trabajar en sus procesos internos con miras fortalecer la Calidad del Servicio. De ese modo la Calidad del Servicio se incrementará siendo este un objetivo clave para el que área de Procesos Internos contribuye a través de la relación causa-efecto.

La optimización operativa puede ser otro de los objetivos de procesos internos, logrando con ello mejorar la utilización de sus recursos, incrementando su productividad, disminuyendo los costos de producción, aspectos que inciden en las perspectivas de clientes y financiera, con lo que se cumple la relación causa-efecto, a que se hizo referencia.

### **8.3 Perspectiva del Cliente**

A través de los objetivos determinados por la empresa en la Perspectiva del Cliente, se determina el posicionamiento que prevé tener en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir.

La razón de ser de las organizaciones es el cliente, por lo que todos sus esfuerzos deben centrarse en la Satisfacción del Cliente.

Por el lado de los Clientes, desarrollar una buena imagen de empresa, precios adecuados, calidad excelente, buen servicio de post-ventas y una relación personalizada son objetivos a alcanzar por la organización y son consecuencia de una excelencia en los procesos y actividades de la empresa, que genera valor para el cliente.

Se debe lograr la fidelización del cliente, lo que se deriva de una mayor satisfacción del cliente siendo este un aspecto sobre el que se debe centrar la atención

## 8.4 Perspectiva Financiera

La perspectiva Financiera, Incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la Empresa. Generar valor para los accionistas es un objetivo primordial de la organización y se refleja en el aumento de la Rentabilidad que puede obtenerse mediante el crecimiento del negocio o la reducción de los costos.

El fortalecimiento financiero de la empresa reflejado en un crecimiento de la rentabilidad es una consecuencia de las acciones tomadas en las perspectivas anteriormente citadas. Finalmente se generan mayores ventas por una mayor participación en el mercado, lo que hace aumentar los beneficios, incidiendo en la estrategia de crecimiento de la empresa, lo que deriva en una mayor rentabilidad y una importante creación de valor.

## 9. EL MAPA ESTRATÉGICO.

El Mapa Estratégico es el elemento básico del Balanced Scorecard y su configuración requiere un buen análisis por parte de la Dirección de los objetivos que se pretenden alcanzar y que estén en sintonía con la estrategia a implementar. Para la creación del mapa estratégico se debe tener muy en cuenta la relación causa-efecto.

Las relaciones que se establecen son entre objetivos, no entre indicadores.

## 10. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos con la expresión cuantificada y medible de los resultados específicos que se esperan lograr como producto de una actividad o proceso, los mismos que sirvan para:

- Centrar la atención en los resultados concretos y relevantes que deben obtenerse.
- Ayudar a establecer los criterios de evaluación en la ejecución.
- Orientar los esfuerzos y actuación hacia el logro de la visión y misión de la Organización y de cada área o Subsistema.

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

---

Los objetivos se miden a través de metas de cumplimiento que deben fijarse en el tiempo y deben tener las siguientes características:

- Medibles
- Específicos
- Alcanzables
- Temporales
- Satisfactorios.

No existe una determinación sobre el número exacto de objetivos estratégicos, los expertos recomiendan que sean pocos a lo máximo 7 por perspectiva.

## 11. INDICADORES - CRITERIOS DE SELECCIÓN.

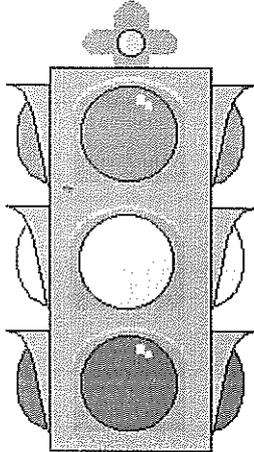
Los indicadores son formas de medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos y constituyen una fuente importante de información para la empresa al suministrarle la retroalimentación necesaria que permite a sus ejecutivos verificar si los planes de acción implementados, están permitiendo el cumplimiento de los objetivos propuestos y establecer las acciones correctivas necesarias cuando el caso lo amerita. La información sobre el valor alcanzado por los indicadores es sistemática y agrega valor a la empresa al suministrarle la retroinformación que necesita para una buena gestión.

Se deben formular indicadores que realmente midan el cumplimiento de los objetivos, algunos pueden ser fácilmente identificables, en tanto que otros deben construirse en el proceso de implementación del BSC.

No hay que caer en la tentación de elegir indicadores disponibles aunque no respeten el Modelo de negocio. Hay que hacer el esfuerzo de diseñar indicadores que reflejen el Modelo. Puede ocurrir que estrategias bien formuladas fracasen por falta de información.

## 12. RELACIÓN ENTRE INDICADORES - METAS.

Cada indicador debe tener asociado valores que representen las Metas a cumplir. De esta manera podremos establecer el grado de cumplimiento de las mismas utilizando, la técnica tipo Semáforo utilizada en el BSC, permite a los ejecutivos de una organización que con un rápido vistazo, puedan conocer la situación de la empresa.



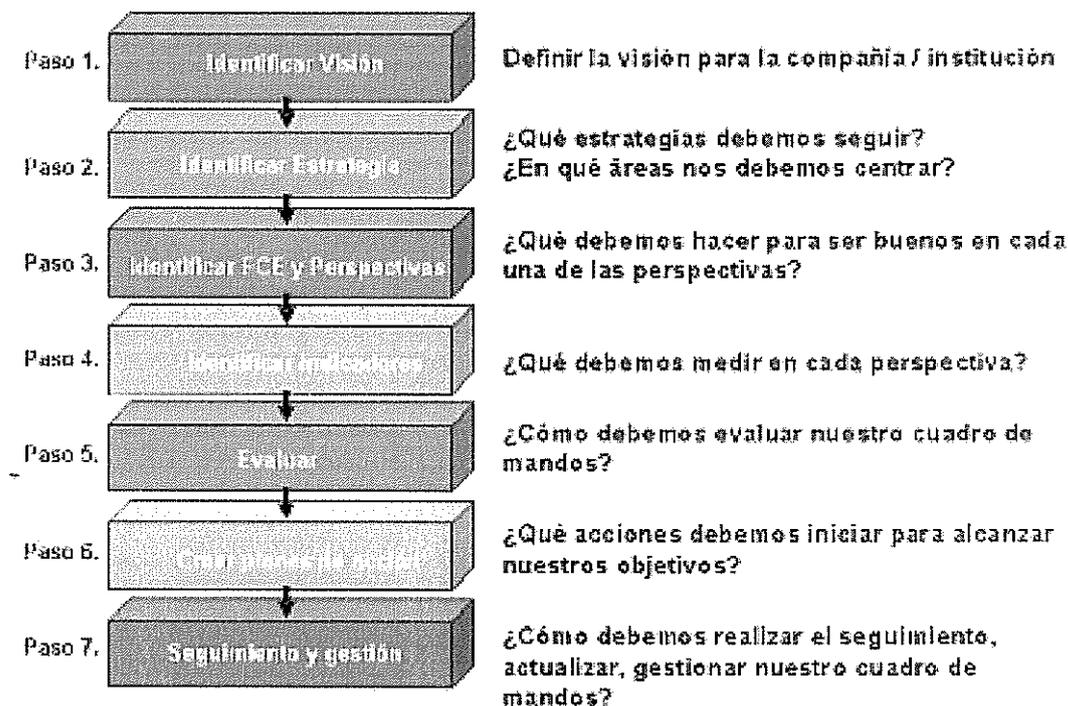
**Rojo = Mínimo**

**Amarillo = Satisfactorio o Sistema de Alarma**

**Verde = Sobresaliente**

## 13. PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL BALANCED SCORECARD

Los pasos para la construcción del Balanced Scorecard se resumen en el siguiente diagrama:



Fuente: Ing. Miguel Miguel Barreto .Seminario Taller Planificación Estratégica basada en Balanced Scorecard. ICAM, junio 2007.

## 14. CONSIDERACIONES A TENERSE EN CUENTA EN EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE UN BALANCE SCORE CARD

### 14.1 Orientación al Diseño

Son los aspectos que deben tomarse en cuenta para la selección de los objetivos estratégicos (la empresa, las características del negocio, la estrategia seguida, la gerencia destinataria de BSC, etc.). Son esos aspectos los que hacen que ciertos objetivos sean útiles para una empresa y no para otras.

## 14.2. Arquitectura de Indicadores

Es la definición, en cada nivel y puesto, de los objetivos, metas, indicadores, formas de cálculo, valores de referencias (históricos de la empresa, de la competencia y “mejores prácticas”) y forma de presentación.

La selección implica tomar en cuenta los sistemas de remuneración variable usados y la existencia de programas de cambio (continuos o discontinuos).

## 14.3. Informática

Es la definición de cómo se van a recolectar los datos, que tipo de base de datos (Data Warehouse) se va a usar, cómo se van a extraer y presentar esos datos en un EIS (Executive Information System). Existen numerosos proveedores y productos; la empresa puede gastar desde mil a varios cientos de miles de dólares en este proyecto.

## 14.4. Utilización

Cada objetivo debe contar metas temporales de cumplimiento, precisando el o los indicadores con los que se evaluará, implica establecer un plan de acción para lograrlo y la asignación de un presupuesto. El monitoreo de lo realizado facilita la conducción, la toma de acciones correctivas y la evaluación de personal (que generará premios y castigos).

## **15. ETAPAS SEGUIDAS POR UNA PYME PARA CONSTRUIR UN BSC: UN CASO PRÁCTICO**

En este ejemplo se describirán las principales etapas seguidas en una empresa PYME durante su implementación

### 15.1. ETAPA I. EMPRESA, NEGOCIO, FÓRMULA DE ÉXITO

En la selección de indicadores de control de gestión influye la naturaleza de la empresa (no es lo mismo un banco que una empresa que fabrica alimentos), los factores clave de éxito en el negocio (en algunos será el precio, en otros el servicio al cliente) y la estrategia que siga para triunfar ante la competencia.

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

---

La empresa del ejemplo es una PYME que produce productos XX de consumo masivo, que vende a supermercados y comercios minoristas.

En este caso:

- Visión

Liderar el mercado ecuatoriano en productos del tipo XX.

- Definición del Negocio

- Clientes: supermercados y comercios que compran más de 100 unidades por mes.

- Productos: productos comparables con los mejores del mundo, con detalles especiales requeridos por el mercado local.

- Objetivos

- Retorno de inversión antes de impuestos: 20%

- Participación del mercado: más del 50%

- Estrategia

- Concentración en productos y clientes.

- Innovación, calidad, rapidez de entrega, servicio

## **15.2. ETAPA II. LOS GERENTES Y LOS CONCEPTOS DE MANAGEMENT**

De acuerdo al nivel que se encuentren los gerentes y sus colaboradores, tienen diferentes tipos de problemas y decisiones a tomar (a nivel alto se definirá una política general de inventarios, a nivel intermedio se definirá la cantidad de inventario por grupo de productos y a nivel bajo cuándo comparar cada ítem).

Los indicadores, entonces, variarán por nivel. Influyen en su selección los objetivos personales de los gerentes, sus estilos de conducción y sus opiniones de cómo es la mejor forma de manejar una empresa.

## PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

Las novedades y avances en la teoría del management sugieren nuevos indicadores (costos de no calidad, servicio al cliente, etc.). La situación competitiva de la empresa señala cierta necesidad de indicadores (una empresa en crisis vigilará su endeudamiento).

La naturaleza del contexto también influye. En la época de la hiperinflación veíamos diariamente el flujo de fondos, en la que había desabastecimiento se monitoreaban más indicadores de abastecimientos que actualmente

En la empresa del ejemplo existen:

- Gerentes que conocen y adhieren a los nuevos conceptos de management.
- Conducción descentralizada, presión por resultados, una alta proporción de la remuneración es variable.

Las decisiones gerenciales requeridas son: reacción rápida a la competencia en precios y productos. Rapidez de entrega y servicio al cliente.

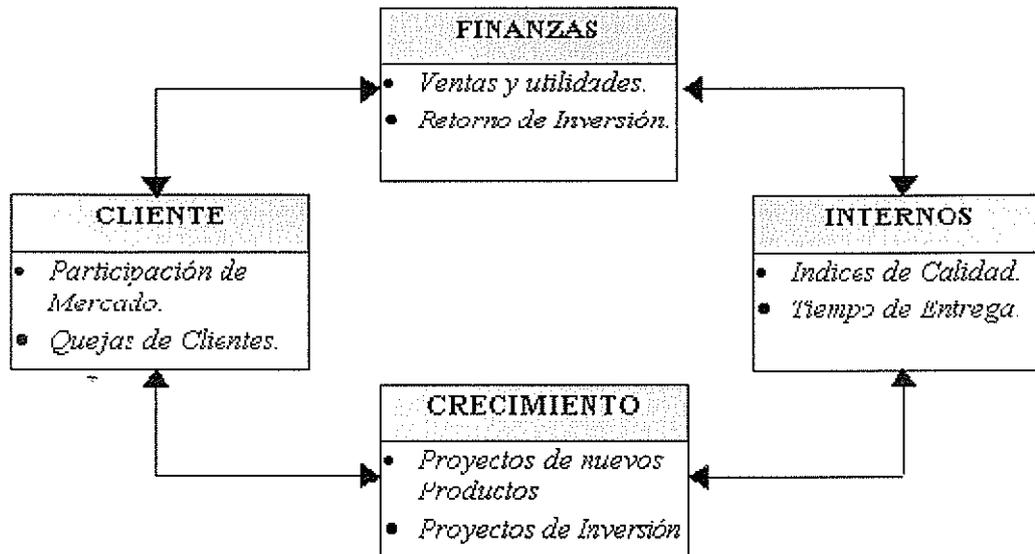
### 15.3. ETAPA III. EL BSC PARA LA ALTA DIRECCIÓN

*La selección de indicadores clave para la Alta Dirección (en una PYME normalmente el Directorio y el Gerente General usan la misma información, en empresas grandes suele ser diferente) depende de los factores mencionados en las etapas I y II. Suele ser una mezcla equilibrada de indicadores físicos y monetarios, entre información interna e información de contexto, entre información de corto y mediano plazo.*

Para la elección de indicadores, pueden usarse diferentes formas de razonar. En los últimos años se ha difundido mucho el "Balance Score Card" de R. Kaplan y D. Norton, pero no es la única metodología.

En la empresa del ejemplo, al menos, deberían existir estos indicadores que permitan evaluar la gestión de la empresa:

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR



## 15.4. ETAPA IV. OBJETIVOS, METAS, INDICADORES Y RESPONSABLES POR NIVEL.

Definidos los indicadores en la cúpula de la empresa, es necesario hacer una tarea muy importante (usualmente descuidada): el encadenamiento vertical de indicadores, de acuerdo a los procesos y organización.

Más de un conflicto tiene su origen en no haber clarificado cómo debería contribuir cada persona al logro de los resultados de la empresa.

## 15.5. ETAPA V. REMUNERACIÓN VARIABLE - TRANSFORMACIÓN EMPRESARIA

En este tema hay que considerar los sistemas de remuneración variable existentes en la empresa (si los operarios de la fábrica tienen un incentivo basado en la productividad laboral, tendremos que medir esa productividad). A su vez es necesario tener en cuenta programas especiales que existan para mejorar la competitividad de la empresa (si hay un programa de reducción de costos, tendremos que medir los costos).

En el ejemplo, la empresa tiene vigentes los siguientes sistemas:

- Gerentes. Participación en las utilidades netas

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

- Profesionales. Goalsharing (cumplimiento de objetivos).
- Vendedores. Comisión sobre lo vendido y cobrado.
- Personal de Fábrica. Costo múltiple.

El contexto se presenta con:

- mayor concentración de comercio minorista y presión
- competitiva que obliga a bajar los precios.
- recesión y menores ventas en unidades.
- retraso en cobranzas.

La empresa está haciendo un esfuerzo para mejorar su competitividad; en consecuencia, será necesario incorporar (como mínimo) los siguientes indicadores en el listado del Gerente Comercial:

- Utilidades netas.
- Comisiones pagadas a vendedores.
- Plazo promedio de cobranzas

## 15.6. ETAPA VI. FORMULA DE CALCULO

Una vez definidos los indicadores, es necesario precisar su fórmula de cálculo. Cómo se calculan las ventas, el ausentismo, el EVA (valor económico agregado), el valor de la empresa? No es un paso menor, el índice de productividad laboral medido en unidades físicas puede subir y el mismo índice medido en unidades monetarias puede bajar.

## 15.7. ETAPA VII. BENCHMARKING, COMPARACIONES, REPRESENTACIÓN GRÁFICA

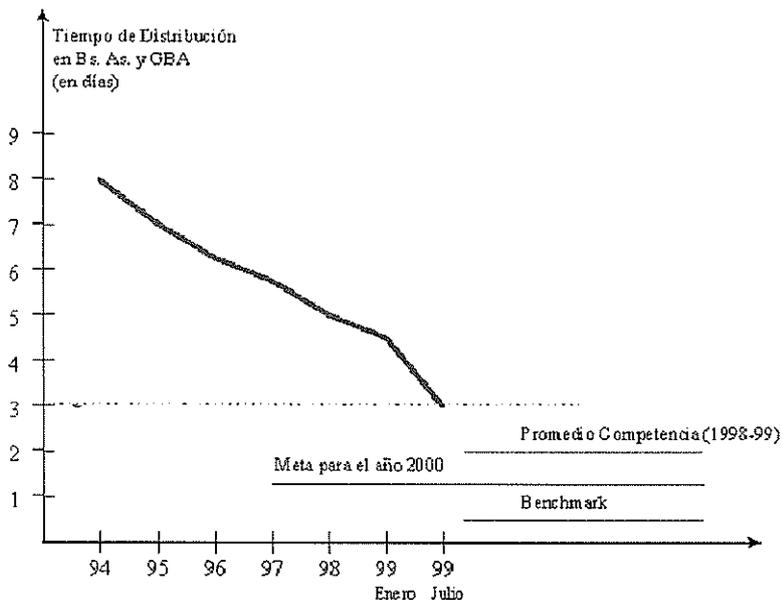
Una vez definido el indicador se debe contar con alguna referencia. Un persona de 1,75 m de estatura, es alta o baja? Nadar 100 metros estilo mariposa en 55 segundos, es nadar rápido? Un retorno de inversión de 15% es adecuado?

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

Lo ideal en los indicadores clave, es:

Registrar los valores históricos.

- ✓ Compararlos con una meta
- ✓ Compararlos con los valores que surgen de las "mejores prácticas" (benchmarking).
- ✓ La presentación de la información podrá ser en tablas, gráficos o en texto.
- ✓ Lo ideal es que permita una rápida interpretación del tema.
- ✓ En el caso del ejemplo, las etapas VI y VII puede ilustrarse en el caso de un indicador clave para esta empresa: el tiempo de distribución



Forma de cálculo:

Días entre la recepción del pedido del cliente y la entrega física en su depósito.

- Promedio 1999: 3,5 días
- Promedio 98-99 de la competencia: 2 días.
- Meta para el año 2000: 1 día
- Benchmark: 4 horas

## **15.8. ETAPA VIII - EIS (EXECUTIVE INFORMATION SYSTEMS)**

En una PYME en donde todavía no se hayan establecido los objetivos estratégicos, ni se cuente con informes sistemáticos de Control de Gestión, puede ser aconsejable una carpeta en donde alguna persona del área administrativa recopile para la Dirección los principales indicadores.

Para su elección deberá tomarse en cuenta:

- Los recursos y tiempo disponible en la empresa (hay empresas que no pueden encarar proyectos de más de 6 meses de duración y más de \$100.000 de inversión).
- El hardware y software que tenga la empresa (es diferente si la empresa tiene un ERP integrado, o un conjunto de PC con diferentes software que datan de varios años)
- Si en la estrategia encarada se va a hacer un uso intensivo de Internet.
- Los proveedores y los softwares disponibles son muchos. Normalmente los datos se toman de los sistemas transaccionales, Internet y otras fuentes. Esos datos se ordenan en una base de datos ("Data Warehouse"), de la que se extraen con algún criterio (modelización, según lo indicado en etapas previas). La presentación al gerente de la información requiere el uso de ciertas herramientas (hoy se usan las OLAP, en el futuro se van a usar más sistemas expertos / inteligencia artificial).

El uso de "Datawarehouses", de los EIS, del "Data Mining" (minería de datos), del CRM (Customer Relationship Management) y el comercio electrónico están provocando un cambio en los sistemas que ayudan a la toma de decisiones. La integración de todo esto se está llamando Sistemas de Inteligencia de Negocios ("Business Intelligence").

La presentación en forma rápida y sencilla se produce con sistemas EIS (Executive Information Systems) que usualmente tienen las siguientes características:

- Tienen los indicadores relevantes.
- Permiten la condensación de la información y su investigación (drill-down). Ejemplo: se tienen las ventas totales y, si no se vende bien, el gerente puede investigar las ventas por producto, zona geográfica, cliente, etc.
- Hay semáforos que señalan los desvíos importantes y permiten el control por excepción.

## PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

---

- Permiten la visualización gráfica.
- Posibilitan simulaciones del tipo “que pasa si...”
- Presentan información externa e interna.

En la empresa del ejemplo se siguieron los siguientes pasos:

- Una vez realizadas las etapas I a VII se trabajó durante seis meses con “carpetas” mensuales. Eso permitió precisar aún más la información necesaria.
- La empresa no tenía un hardware sofisticado ni un ERP. No quería gastar en este proyecto más de \$25.000 (por todo concepto) y deseaba tener resultados en tres meses.
- En un primer paso , el gerente general y otros cinco gerentes iban a tener acceso al Sistema de Información Ejecutiva.
- Se pidieron propuestas a tres proveedores (SAS, Procesac y Pirámide) y se eligió uno de ellos, que cumplió con lo que la empresa deseaba.
- En este momento se está estudiando un mayor uso de Internet: construir una Extranet con principales proveedores y clientes, impulsar la venta por comercio electrónico, etc.

### **15.9. ETAPA IX. COMUNICACIÓN Y CAPACITACIÓN**

La elaboración del BSC implica un esfuerzo de comunicación explícita e implícita adicional al normal. Todas las etapas (su diseño, su construcción, su uso) es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles.

En la empresa del ejemplo, el debate en reuniones sobre los objetivos e indicadores fue muy provechoso. La mayor difusión de la información y su análisis cambió el comportamiento de los gerentes.

### **15.10 ETAPA X. INTEGRACIÓN A TODAS LAS FASES DE LA GESTIÓN EMPRESARIA**

El BSC es parte de la gestión empresarial y está relacionado con todas las actividades gerenciales. Una vez diseñado y concretado deberá:

## PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

---

- Integrarse al proceso de planeamiento y presupuestación de la empresa. Es decir cada meta deberá contar con un plan, un programa y un presupuesto que permita cumplirla.
- Usarse en la conducción del personal y su evaluación.
- El BSC facilitará el diálogo con el personal y el análisis de acciones correctivas. Permitirá a su vez evaluar el desempeño de las personas para determinar "premios y castigos".
- Utilizarse para mejorar la toma de decisiones del gerente, es decir la identificación de alternativas de acción y la selección de alguna de ellas.

En el caso del ejemplo, se logró (en poco tiempo) que el BSC formara parte esencial de las herramientas usadas por los gerentes. La empresa cree, que parte de los mejores resultados logrados (mayor participación de mercado, más utilidad, etc.) se deben al BSC.

Los beneficios logrados superan con creces la inversión realizada.

## CAPITULO III :PLAN ESTRATEGICO DE NEGOCIOS.

### LANGEX ECUADOR



#### 1. INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica de negocios es una herramienta muy importante en las empresas modernas ya que ayuda a lograr una aplicación más práctica de los recursos financieros, humanos, productivos, etc. Es por esto que la planeación se torna relevante y debe ser considerada como fundamental en el ejercicio habitual de las organizaciones del siglo XXI.

Se ha comprobado que la adecuada planificación y administración de la estrategia institucional es clave dentro de una cultura de auto-dirección y alto desempeño. La planeación estratégica de negocios es un estilo de vida dentro de las empresas, por lo que se requiere personas con actitud y dedicación para actuar con base en la visualización del futuro y con la determinación de planear constante y sistemáticamente las estrategias, como parte integral de la alta dirección.

La administración estratégica bien ejecutada ofrece a la empresa un mapa de guía en el viaje por los caminos peligrosos de los negocios. Los procesos se deben siempre orientar a que satisfagan las necesidades de nuestros clientes tratando siempre de minimizar o reducir aquellas tareas internas que no agregan valor.

## 2. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

**Giro:** Experiencias en el exterior, sean estas académicas y/o laborales.

**Principales Productos:** Programas de estudio, estudio y trabajo o trabajo en el exterior.

## 3. DESARROLLO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA

Mi interés al desarrollar esta Monografía, es situar las estrategias del negocio en el centro de las decisiones de la compañía. Para lo cual se han desarrollado las siguientes fases:

### Fase I.- Diagnóstico

Evaluación inicial de la sociedad y su entorno, con el objeto de conocer y entender la problemática del sector al que pertenece esta empresa y evaluación interna de la organización. A partir de este conocimiento he diseñado en la Fase II, la metodología del Modelo Estratégico que considera el análisis de todos los procesos de la empresa, así como de su misión y visión para saber a dónde quiere llegar la misma.

### Fase II.- Taller para el establecimiento del Modelo Estratégico

Como producto final se entrega un documento resumen con sus respectivos archivos de soporte acerca de la estrategia de LANGEX Ecuador Cía. Ltda., mediante la cual guiará todas las acciones futuras de la organización, estableciendo su dirección.

Al finalizar este taller se consolidó la información generada lo que permitirá desarrollar los planes de acción de manera conjunta y comunicar la estrategia a todos los colaboradores de la organización.

### BENEFICIOS

Al finalizar este proyecto y luego de implantar el Plan Estratégico LANGEX Ecuador Cía. Ltda. se espera obtener los siguientes beneficios:

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

---

## Cambio Cultural

- Herramienta de comunicación de la estrategia y aprendizaje organizacional.
- - Los objetivos de la compañía serán conocidos a todo nivel dentro de la compañía.

## Alineamiento de Áreas de Negocio

- Facilitar alineamiento e integración de las diferentes áreas del negocio, tanto internas como externas con respecto de la estrategia corporativa.

## Adaptabilidad

- *Tener mayor seguridad en el proceso de toma de decisiones*
- *Mejorar la capacidad de anticiparse a los cambios*
- *Mejorar la habilidad de manejo del proceso de cambio*

## Estrategia de Acción

- Convergencia y alineamiento entre las iniciativas y proyectos estratégicos en todos los niveles jerárquicos de la empresa.

## 3.1 FASE I: DIAGNÓSTICO

### 3.1.1. Análisis de Tendencias PEST (Oportunidades y Amenazas)

#### 3.1.1.1. Factores Políticos:

La inestabilidad política que en los últimos tiempos se ha producido en el país, preocupan sobremanera a la empresa, el Gobierno del Eco. Rafael Correa ha privilegiado en su políticas a los sectores sociales, lo que podría en alguna medida dinamizar el mercado interno, sin embargo no están claros los efectos de su política sobre los sectores productivos, lo que unido a declaraciones realizadas por el gobierno nacional podrían desestabilizar las relaciones con organismos internacionales y con algunos países, factores que inciden en la inversión extranjera y que se reflejan en el incremento del riesgo país que para junio de 2007 se mantuvo en niveles superiores a los de nuestros países vecinos, Colombia y Perú, al variar entre 650 y 603 puntos<sup>2</sup> (Ver Anexo 1).

---

2 EMBI Ecuador, Banco Central del Ecuador

La falta de fuentes de trabajo en el país, que podrían verse agudizadas por las razones expuestas en el párrafo anterior pueden hacer que existan mayor migración de los ecuatorianos, lo que podría generar en los países tradicionalmente receptores de esta migración, la incorporación de nuevas medidas que limiten el ingreso de ciudadanos ecuatorianos, incidiendo negativamente en la posibilidad de que viajen al extranjero estudiantes ecuatorianos, con lo que empresas como LANGEX, verían restringidas sus posibilidades de expansión e inclusive de supervivencia, ya que los productos que ofrece requiere que los gobiernos de los países en donde se encuentran los institutos de enseñanza con los que mantienen convenios, permitan el ingreso de los ecuatorianos a estudiar y/o trabajar.

La globalización de la economía mundial que ha determinado que el inglés sea el lenguaje de los negocios y la incorporación del país en este proceso, así como la alta competencia para llenar una plaza de trabajo, tanto en el sector privado como público, ha determinado que una aspiración de la población joven del país sea capacitarse afuera y a practicar en el exterior la profesión que han escogido; además de aprender otros idiomas, especialmente el inglés.

### 3.1.1.2. Factores Económicos:

El contar con una moneda fuerte como el dólar, ha facilitado que ciertos segmentos de la población puedan viajar al exterior a capacitarse, lo que ha permitido que empresas como Langex oferten en el mercado ecuatoriano Programas de estudio, estudio y trabajo o trabajo en el exterior. Por otro lado, uno de los factores económicos que apoya esta modalidad de capacitación es que existe instituciones gubernamentales como el IECE que se financian estudios en el extranjero de sus clientes y esto permite que nuestra empresa se posicione y pueda ofrecer sus servicios a clientes de un nivel socioeconómico medio bajo y bajo. El IECE ofrece a sus clientes prestamos para estudios con un interés bajo en comparación de cualquier otro ente financiero.

### 3.1.1.3. Factores Sociales:

Considero que uno de los factores que disminuye la competitividad de las empresas ecuatoriales es la legislación existente en el país en lo referente al reparto a los trabajadores del 15% de utilidades, costo que no es considerado por otros países, adicionalmente la incertidumbre de los movimientos sociales que pueden presionar al Gobierno a que se tomen medidas políticas no siempre concordantes con el libre mercado, puede ocasionar problemas a nuestro negocio.

Otro de los factores limitantes para el desarrollo de un negocio como el que ofrece Langex es que al momento no existe una ley que regule la operación de este tipo de empresas que ofertan programas de estudio, estudio y trabajo o trabajo en el exterior, por lo que fácilmente se crean empresas de este tipo sin la solvencia económica y técnica para garantizar su estabilidad al menos en el mediano plazo, o sin el conocimiento suficiente de las condiciones y seriedad de los proveedores extranjeros de programas de capacitación, lo que genera en los clientes una percepción de inseguridad sobre la seriedad de los servicios que están contratando.

Un aspecto favorable para el desarrollo de nuestra empresa es que la mayoría de los colegios y universidades no son bilingües por lo que nuestros clientes buscarán la oportunidad de mejorar o aprender otro idioma, sea por programas de estudios y/o trabajo. Bajo la última modalidad o una alternativa que combine estudios y trabajo, además de aprender o reforzar su conocimiento en el idioma deseado pueden mejorar sus habilidades y curriculum vitae, lo que les ayudará a conseguir mejores puestos de trabajo en el futuro.

### 3.1.1.4 Factores Tecnológicos:

El aprovechamiento de la tecnología de información, como el manejo de bases de datos, envío de emails, diseño de páginas web apoyan el crecimiento de la empresa informando a los clientes reales o potenciales sobre los productos y servicios que ofrece. Por esta razón es de vital importancia que Langex cuente con sistemas de información actualizados y optimizados, así como un excelente sistema de comunicación con sus proveedores.

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

Un análisis detallado de los factores PEST se encuentra en el cuadro siguiente:

## ANÁLISIS PEST (POLITICO, ECONOMICO, SOCIAL, TECNOLOGICO).

	COMENTARIOS	IMPACTO EN EL SECTOR (Bajo, Medio, Alto)
<b>Entorno Político</b>		
Mercado Laboral	En el Ecuador existen suficientes profesionales especializados para que puedan trabajar en la empresa	A
Mercado de Capitales	Ecuador es un país en donde acceder al capital es relativamente complejo y sus intereses al momento son sumamente altos.	A
Marco Legal	El estado no cuenta con el marco legal necesario para el funcionamiento de este tipo de empresas, así como tampoco da una seguridad jurídica a las empresas de cualquier tipo que se radican en el país.	A
Mercado de Productos y Servicios	Existen muchos competidores en el mercado y hay un fácil ingreso al mismo.	M

## Entorno Económico

Empleados	Un gran porcentaje de empleados provienen de los competidores de la empresa; y los que no, son	A
-----------	------------------------------------------------------------------------------------------------	---

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

	capacitados para que ofrezcan un buen servicio.	
<b>Accionistas</b>	En este caso es una empresa familiar por lo que todos sus socios se conocen, lamentablemente solo uno de ellos participa en la empresa.	B
<b>Bancos</b>	Para empresas que recién comienzan es difícil el obtener medios de financiamiento por medio de bancos y entes financieros.	A
<b>Reguladores</b>	No existe ningún ente regulador para este tipo de empresas	M
<b>Clientes</b>	LANGEX se enfoca en clientes que deseen un buen servicio al mejor precio.	A
<b>Proveedores</b>	LANGEX debe buscar los mejores proveedores para ofrecer sus programas y deben tener certificaciones y reconocimientos.	A
<b><u>Entorno Social</u></b>		
<b>Estructura Demográfica</b>	La zona geográfica donde actualmente opera LANGEX está muy bien ubicada (Quito), considerando que cuenta con una población de alrededor de 2 millones de habitantes,	A
<b>Estabilidad Macroeconómica</b>	Se estima que en la época de establecimiento de la empresa y en las décadas posteriores si existirá estabilidad macro- económica de forma que pueda trabajar continuamente	B
<b>Tamaño y Naturaleza de la</b>	La actividad de la empresa se orienta	B

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

<b>Economía</b>	a la población de ingresos medios y altos, incorporando a un importante segmento de la población, que busca este tipo de servicios y/o programas.	
<b>Rol del Gobierno en la Economía</b>	Aunque el gobierno participa de cierta forma en la economía, al momento existe una orientación hacia el libre mercado.	M
<b>Relaciones Internacionales</b>	Las relaciones internacionales que tenga LANGEX Ecuador con sus proveedores y gobiernos de cada país son muy relevantes para su negocio	A
<b>Estructura Política</b>	La estructura política no debiera afectar mayormente al escenario competitivo, sin embargo un inadecuado manejo de la política podría afectar a las relaciones con otros gobiernos o a incentivar la migración.	M
<b>Medio Ambiente</b>	Este dato no es relevante para el análisis, ya que la actividad de LANGEX no puede producir un daño al medio ambiente.	B
<b>Comercio Internacional</b>	Deberá existir una facilidad del gobierno para que se pueda dar libremente un comercio internacional entre LANGEX y sus proveedores	M
<b>Acceso a información por los clientes</b>	Este es un servicio muy importante que LANGEX debe ofrecer a sus clientes reales y potenciales, constituyéndose en una herramienta básica que apoyará el incremento de su participación en el mercado.	A

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

---

**Cultura de consumo** Al momento no existe en el Ecuador B  
una cultura de consumo pero está  
cambiando con el pasar de los años y  
de las generaciones.

**Sistema y nivel educacional** El sistema educacional esta A  
incentivando el aprendizaje o  
mejoramiento de nuevos idiomas.

**Cultura y Valores** La cultura y valores de los M  
ecuatorianos hasta no hace mucho  
tiempo atrás era de cambio y hacerse  
a las nuevas culturas pero esto ha  
cambiado un poco en los últimos  
años.

## Entorno tecnológico

**Aspectos Tecnológicos** El aspecto tecnológico es muy A  
importante debido a que con esto  
puede LANGEX llegar a ser muy  
competitivo.

## 3.1.2. Análisis FLOA (Fortalezas, Limitaciones, Oportunidades y Amenazas)

### 3.1.2.1. Fortalezas:

- El ambiente de trabajo en LANGEX es bueno y existe trabajo en equipo.
- Procesos simples, fáciles de ejecutar, aprender y enseñar.
- Compañía pequeña con mucha fuerza para crecer
- Conocimiento del mercado para los diferentes programas
- Al ser una empresa joven aún, posee una estructura organizacional pequeña en relación a la competencia, lo que le permite no sólo un mejor manejo del personal, sino un trato más personalizado con los clientes,
- Personal Polifuncional.
- Estructura administrativa liviana.
- Relación con proveedores del exterior.
- Diversidad de productos y servicios.
- Personal Capacitado, motivado y con experiencia en el sector.
- Ambiente de trabajo que facilita el trabajo en equipo y la creación de equipos de alto desempeño
- Bajos costos de operación

### 3.1.2.2. Oportunidades:

- Entrar al mercado sobre todo en provincia con sus programas
- Implementar el telemarketing en forma sistemática.
- Clientes que tienen malas referencias de otras agencias, sobre todo con aquellas que garantizan las visas al 100%
- La creciente cantidad de gente que viaja, gracias a los fenómenos globales, desea conocer otras culturas y vivir otras experiencias.
- Jóvenes entusiastas por mejorar su calidad educativa.
- La tradición de las Universidades e Institutos de hacer cuadernos y agendas, lo que permite mayor publicidad y promoción de la agencia.
- Aprovechar el auge de carreras como Hotelería, Turismo, Administración, etc, que requieren para su trabajo el conocimiento de otros idiomas.
- Crecimiento del mercado

## PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

---

- Desarrollo de mecanismos tecnológicos de compra vía internet.
- Alianzas Estratégicas con Universidades
- Posibilidad de venta de sus programas por medio de representantes y agentes
- Mayor capacidad de financiamiento
- Viajeros inteligentes que buscan la mejor tarifa en sus programas
- Empezar campañas de publicidad y promoción

### 3.1.2.3. Limitaciones:

- Recursos Económicos
- Línea Telefónica
- Horario real de la Oficina
- Ubicación de la Oficina
- Recursos económicos de los clientes.
- Los trámites de visado que no dependen de la agencia pero que dificultan los viajes.
- Normativas legales vigentes en Europa y USA respecto a asuntos migratorios.
- El nivel de idiomas que se les requiere a los aplicantes que a veces no lo tienen o no lo tienen completo
- Falta de Normativas legales
- Poca tecnología implementada para la gestión de las operaciones de la empresa
- Sistema informático deficiente o nulo.
- Poco desarrollo de mercadeo de productos.
- Falta de investigación de nuevos productos.

### 3.1.2.4. Amenazas:

- Existencia de competidores en el mercado con una imagen
- Existencia en el mercado de competidores con precios similares.
- Ubicación de la oficina sobretodo para los programas en los que involucran a los padres de familia.
- Competidores en el mercado los cuales pueden entrar más fácilmente a universidades y colegios.
- Competencia desleal

## PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

---

- Existencia de agencias fantasma que pongan en duda la seriedad de la empresa en relación a la actividad.
- Inestabilidad económica y política.
- Fácil ingreso de cualquier persona al mercado como competidor sea o no sea verídico el servicio ofrecido.

### 3.1.3. Análisis de Clientes y Stakeholders

**Negocio:** Venta de programas de idiomas, estudio y/o trabajo en el exterior.

#### 3.1.3.1 Relación con los clientes (Alta dependencia)

Es importante lograr la lealtad de los clientes ya que uno de los objetivos de la empresa es incrementar sus ventas. Por otro lado la empresa no ha desarrollado todavía un Plan de publicidad, por lo que depende en gran medida de los comentarios de sus clientes para atraer a nuevos compradores. Los clientes de LANGEX Ecuador son en general personas sensibles al precio, pero también a la calidad, por lo cual es necesario cuidar ambos aspectos. La empresa debe buscar la mejor forma de dar buenos precios para servicios como por ejemplo: tarjetas de teléfono, tiquetes aéreos, tarjetas estudiantiles, tarjetas de débito, etc.

#### 3.1.3.2. Relación con Competidores (Baja dependencia)

Es necesario que LANGEX Ecuador mantenga una buena relación con sus competidores del mismo segmento, ya que en conjunto podrían tener más influencia contra agencias fantasmas y así se podría crear hasta una asociación para que regule este tipo de negocio, o interceda ante las autoridades del gobierno para lograr mejores condiciones para su segmento.

Las buenas relaciones con los competidores las podríamos utilizar ante las embajadas para la obtención de visas, para tarifas aéreas económicas, y para fortalecer las empresas legalmente constituidas.

### 3.1.3.3. Relación con Proveedores (Alta Dependencia)

Este tipo de negocios son altamente dependientes de sus proveedores, ya que sin ellos no existiría negocio, por tal razón LANGEX Ecuador debe cuidar mucho su relación con sus principales proveedores y convertirlos en verdaderos socios estratégicos, negociando con ellos bajo un esquema ganar – ganar.

### 3.1.3.4. Análisis de Mercado y Competencia

En el negocio en que se encuentra LANGEX Ecuador se cuenta con un mercado potencial realmente extenso con gran capacidad de crecimiento, pudiendo fácilmente segmentarse, siempre y cuando LANGEX Ecuador mantenga su esquema de bajos precios o iguales a la competencia, ya que esto le permitirá mantener una participación en el mercado lo suficientemente alta para apalancar sus operaciones y llegar a ser líder en brindar experiencias en el exterior.

Por otro lado y debido a su ubicación existe un alto riesgo de ingreso de la competencia, ya que es un negocio no regulado y en el que varias agencias tanto antiguas como nuevas quieren posicionarse. Por ende es muy probable que ingresen otras empresas con el mismo esquema de precios bajos, haciendo que los clientes de LANGEX Ecuador se dispersen o cambien de proveedor. Una de las estrategias que podría adoptar LANGEX Ecuador es mantener siempre una buena calidad y servicio para crear lealtad en los clientes.

Existe un gran mercado desatendido sobretodo por falta de información en provincia. Langex puede llegar a ofrecer atendiendo por una parte directamente al mercado de Quito (Universidades y Colegios) e indirectamente a través de representantes en otras provincias.

Langex tiene diversos programas que ofrecer pero debe seleccionar aquellos que puedan entrar fácilmente al mercado y hagan crecer la compañía.

Tenemos diferentes competidores dentro de nuestro mercado y consideramos que una estrategia de diferenciación es importante para la compañía, pudiendo ésta basarse en el servicio al cliente. Además consideramos que una estrategia complementaria sería el obtener la representación de una tarjeta estudiantil o de descuento conocida a nivel mundial, producto

que es de interés para la población objetivo y que puede constituirse en un gancho para obtener nuevos clientes.

### 3.1.4. Levantamiento de Factores Críticos de Éxito, Barreras de Entrada y Productos Sustitutos por línea de negocio.

**Negocio:** Experiencias de estudio y/o trabajo en el Exterior

#### 3.1.4.1. Factores Críticos de Éxito:

- Ofrecer programas en el exterior con buenos precios y servicio, mejorando a lo ofrecido por la competencia
- Mantener nuestros programas líderes a costo más bajo que en el mercado.
- Cumplimiento en todo lo que ofrecemos.
- Agilidad y destrezas en solución de problemas.
- Seguir manteniendo los precios de los programas cuando la competencia ofrece promociones en las que éstos bajan.
- Brindar un buen servicio basado en la calidad del servicio que se ofrece y en la cordialidad hacia el cliente.
- Diversificar aún más los programas en relación al tiempo, interés y economía de los interesados.
- La capacitación permanente de colaboradores y agentes en cuanto a los programas existentes y a los nuevos.
- Ofrecer programas en el exterior con buenos precios y servicio mejorando a la competencia que ofrece nuestros mismos servicios.
- Mantener nuestros programas líderes a costo más bajo que en el mercado.
- Cumplimiento en todo lo que ofrecemos.
- Agilidad y destrezas en solución de problemas

#### 3.1.4.2. Barreras de entrada:

- Tendremos que hacer volumen en nuestros programas de costos bajos para obtener el margen deseado por la compañía.
- Generar confiabilidad para la obtención de clientes.
- Conseguir una buena ubicación para el establecimiento de las instalaciones.
- Reconocimiento de la competencia

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

## 3.1.4.3. *Productos sustitutos:*

- Cursos de idiomas en institutos nacionales.
- Viajes con agencias de turismo.

Un detalle de los factores mencionados se encuentra en el cuadro siguiente:

### **ANALISIS DE CLIENTES Y STAKEHOLDERS**

	IMPACTO Y DEPENDENCIA (Bajo, Medio, Alto)
<b><u>Relación con Clientes</u></b>	
Es importante lograr la lealtad de los clientes ya que uno de los objetivos de la empresa es incrementar sus ventas. Por otro lado la empresa no interviene mucho en publicidad, por lo que depende en gran medida de los comentarios de sus clientes para atraer a nuevos compradores. Los clientes de LANGEX Ecuador son en general personas sensibles al precio, pero también a la calidad, por lo cual es necesario cuidar ambos aspectos. La empresa debe buscar la mejor forma de dar buenos precios por ejemplo: tarjetas de teléfono, tiquetes aéreos, tarjetas estudiantiles, tarjetas de debito, etc.	A
<b><u>Relación con competidores</u></b>	
Es necesario que LANGEX Ecuador mantenga una buena relación con sus competidores del mismo segmento ya que en conjunto podrían tener más influencia contra agencias fantasmas y así se podría crear hasta una asociación para que regule este tipo de negocio, o interceda ante las autoridades de gobierno para lograr mejores condiciones para su segmento.	M
Las buenas relaciones con los competidores las podríamos utilizar ante las embajadas para la obtención de visas, para tarifas aéreas económicas, y para fortalecer las empresas legalmente constituidas.	M
<b><u>Relación con Proveedores</u></b>	
Este tipo de negocios son altamente dependientes de sus	A

## PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

proveedores, ya que sin ellos no existiría negocio por tal razón LANGEX Ecuador debe cuidar mucho su relación con sus principales proveedores y convertirlos en verdaderos socios estratégicos, negociando con ellos bajo un esquema ganar – ganar.

### ANALISIS DE MERCADO Y COMPETENCIA

IMPACTO Y DEPENDENCIA  
(Bajo, Medio, Alto)

#### Negocio

Experiencias de estudio y/o trabajo en el Exterior

#### Factores críticos de Éxito

Seguir manteniendo los precios de los programas cuando la competencia ofrece promociones en las que estos bajan. M

Brindar un buen servicio basado en la calidad del servicio que se ofrece y en la cordialidad hacia el cliente. A

Diversificar aún más los programas en relación al tiempo, interés y economía de los interesados. A

La capacitación permanente de colaboradores y agentes en cuanto a los programas existentes y a los nuevos. A

Ofrecer programas en el exterior con buenos precios y servicio, mejores que los ofrecidos por la competencia para servicios similares. M

Mantener nuestros programas líderes a costo más bajo que en el mercado. M

Cumplimiento en todo lo que ofrecemos. A

Agilidad y destrezas en solución de problemas A

#### Barreras de Entrada

Tendremos que hacer volumen en nuestros programas de costos bajos para obtener el margen deseado por la compañía. M

Generar confiabilidad para la obtención de clientes. A

## PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

Conseguir una buena ubicación para el establecimiento de las instalaciones. A

Reconocimiento de la competencia M

### Productos Sustitutos

Cursos de idiomas en institutos nacionales. M

Viajes con agencias de turismo B

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

## 3.2 FASE II ; DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 3.2.1 Visión al 2015

En el 2015 será la empresa más prestigiosa en su área, reconocida por dar siempre el mejor servicio y atención al cliente y el mayor respaldo mientras el cliente está realizando su programa. Esto lo hará en Ecuador y en todos los países en que se encuentre operando, ya que estará en un proceso de expansión a nivel mundial para ofertar sus servicios como agencia y brindando un nuevo programa revolucionario de pasantías remuneradas en otros países.

LANGEX Ecuador tendrá oficinas en todo el territorio Ecuatoriano y sus oficinas principales en otros países quedarán en la capital y serán las encargadas de expandirse en el interior del país ofreciendo el servicio y calidad que LANGEX está acostumbrado a dar.

### 3.2.2 Misión

La misión de LANGEX Ecuador es brindar nuevas experiencias a niños, jóvenes y adultos que deseen viajar, aprender, conocer y experimentar en un país extranjero. Estas experiencias podrán ser de estudios y/o trabajo, contando siempre con la calidad, atención y respaldo continuo del personal de LANGEX Ecuador.

### 3.2.3 Políticas de Calidad

Ofrecer experiencias de estudios y/o trabajo en el exterior a bajo precio y buen servicio que cumplan con los requisitos del cliente a través de la mejora continua de los procesos y el desarrollo de nuestro personal.

### 3.2.4 Valores

- ✓ Confianza
- ✓ Creatividad
- ✓ Trabajo en Equipo
- ✓ Compromiso y Participación
- ✓ Actitud Positiva
- ✓ Competencia

## PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

---

- ✓ Respeto
- ✓ Optimismo
- ✓ Honestidad
- ✓ Apoyo al Cliente en todo momento
- ✓ Innovadores
- ✓ Sensibilidad
- ✓ Respeto
- ✓ Enfoque siempre al cliente.

### 3.2.5 Modelo de Negocio

LANGEX Ecuador es una empresa que opera inicialmente en el territorio Ecuatoriano, teniendo una oficina central en Quito y varias oficinas y/o representaciones a nivel del territorio ecuatoriano, mediante las cuales se llegará al cliente brindándoles el mejor servicio y calidad de nuestros programas.

Sus programas se dividen en 6 áreas que son:

1. Área de estudios, donde existen programas de Intercambio escolar en un colegio secundario en el extranjero, Programa de Idiomas, Programa de Campamentos de verano y Programas Universitarios.
2. Área de estudios y Trabajo: Donde se encuentran los programas de Work & study que se ofrece al cliente la oportunidad de estudiar un idioma y trabajar durante o después de sus estudios.
3. Área de Trabajo: Donde tenemos programas de pasantías que son los programas donde el estudiante va a trabajar en una empresa extranjera sea en el área de estudios y/o trabajo o en el área de hotelería y turismo, por otro lado tenemos los programas de Work & Travel que es el programa donde los estudiantes universitarios van a trabajar en el periodo de vacaciones en el extranjero y finalmente tenemos el programa de AuPair que no es otra cosa más que ir a cuidar niños en el extranjero mientras se aprende un idioma.

## PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

---

4. Agencias de Viajes, Tours y otros: Esta es una nueva área que se quiere implementar en Langex donde se podrá beneficiar a nuestros clientes con tickets, tours y otros servicios económicos en especial para gente menor de 26 años.

5. Programas de Inbound. Esta es un área que se pretende agregar a Langex en un periodo no mayor de dos años en la que se traerá extranjeros a Ecuador a que realicen varios programas como los que Langex ofrece en el extranjero.

6. Programas de Pasantías. En este programa se ofrecerá a nivel mundial al oportunidad de realizar varios tipos de pasantías o trabajos por periodos corto o largos en varios países y así obteniendo un valor agregado en sus Curriculum vitae.

La estrategia que se usara es siempre brindar el mejor servicio al cliente dándole las mejores oportunidades y programas según sus necesidades, estando siempre en contacto con él por lo menos una vez al mes, mientras esté en su programa, para que así no pierda contacto con la agencia y se sienta abandonado en el país escogido. Por otro lado la estrategia de LANGEX será siempre capacitar a su personal en sus programas y en cómo atender de mejor manera a sus clientes.

LANGEX Ecuador siempre será muy cuidadoso en su operación donde estará incluido el proceso de atraer clientes, así como el cuidado de los clientes mientras están realizando su programa, ingresos, egresos, comisiones, capacitación, promociones, etc.

### 3.2.6 Estrategia Genérica

Tendremos una estrategia de Intimidad con el Cliente.

**Fundamentos:** Seremos una empresa que valora la intimidad con los clientes, crea vínculos con ellos; conoceremos muy bien a las personas que vendemos nuestros productos ofreciéndoles los mejores programas según sus necesidades y requerimientos. Complementaremos nuestra estrategia con la estrategia de diferenciación donde ofrecemos la mejor atención a nuestros cliente preocupándonos por ellos, haciendo que cada uno de ellos sienta que estamos solo para el o ella diferenciándonos con nuestra competencia donde consideran al cliente uno más del montón.

## 3.2.7 Temas Estratégicos

### 3.2.7.1. Comercialización:

- Alianzas y representaciones en ciudades pequeñas y provincias
- Mejor Servicio que la competencia
- Nuestro único objetivo es satisfacer las necesidades de nuestros clientes
- Publicidad volante, agendas cuaderno universitarias, boca a boca de clientes, eventos universitarios y colegiales
- Ubicación de stands de LANGEX Ecuador en los mejores centros comerciales del país.
- Altrósfera positiva.
- Posicionamiento de la marca e identidad de la empresa.
- Búsqueda continua de nuevos programas y servicios para nuestros clientes
- Creación de un departamento de Ventas estructurado por cada programa en el que cada programa correrá por su propio medio y presupuesto.
- Creación del departamento de marketing y estudio de mercado
- Alianzas estratégicas con los mejores proveedores de programas para estudiantes y/o trabajadores del mundo
- Venta anticipada de programas
- Implementación de programas de prepago a los programas
- Incursión en nuevos productos como pasantías, venta de boletos aéreos, Programas Universitarios, programas de voluntariado, pasantías y/o estudios para extranjeros en Ecuador
- Alianzas estratégicas con Colegios y Universidades del país en donde podremos ofrecer nuestros programas.

### 3.2.7.2. Producción / Procesos:

- Rotación de personal
- Conocimiento experto propio y resolución de problemas
- Explotación de sus activos al máximo
- Atención rápida y eficiente a sus clientes
- Instalar un sistema informático adecuado para hacer más eficientes los procesos administrativos y la atención al cliente (ERP y CRM).

# PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

---

- Atención en horario real de la oficina y sus representaciones

### 3.2.7.3. Costo / Gasto:

- Costo de mano de obra bajo
- Trabajar en la reducción de costos estructurales
- Contratación de personal Freelance o bajo comisiones de venta
- Baja rotación de personal dependiente de la oficina
- Compartición de gastos en cada agencia de provincia de LANGEX en especial en publicidad

### 3.2.7.4. Recurso Humano:

- Flexibilidad máxima.
- Productividad y creatividad.
- Desarrollo del Capital Humano en base a planes de entrenamiento y de carrera dentro de LANGEX Ecuador Cía. Ltda.
- Desarrollar un programa de incentivos en base a cumplimiento de objetivos

## 3.2.8 Perspectivas

Las siguientes perspectivas se podrán encontrar detalladas en los anexos:

- Perspectiva Financiera. (Ver anexo 2)
- Perspectiva Cliente. (Ver anexo 3)
- Perspectiva de Procesos. (Ver anexo 4)
- Perspectiva de Aprendizaje (Ver anexo 5)

## 3.2.9 Mapa Estratégico

El mapa estratégico del negocio lo podrá encontrar en el anexo 6.

## 4. PLAN DE NEGOCIOS:

El desarrollo del personal de LANGEX Ecuador Cía. Ltda. Se basará en planes de incentivos, en donde según su rendimiento en ventas los empleados recibirán una comisión extra por cada estudiante sobre la meta fijada. En el caso de que no se llegue a la meta, también se optará por hacer lo contrario: es decir, se pagara un porcentaje menor. Esta política se la llevará tanto con los empleados de LANGEX Ecuador así como con los representantes y agencias a nivel nacional.

Existirá una rotación de puestos en especial de los directores de programas; así, lograremos que cada director de programa conozca todos los programas que hay en la empresa y así en la ausencia de uno de ellos, sus funciones pueden ser cubiertas por otro director. También lograremos tener una mayor sinergia entre programas sobretodo en el ámbito publicitario.

Los vendedores o representantes que lleguen a vender el programa número 100 o múltiplos de 100 en cada semestre, obtendrán una bonificación igual a la de su comisión de ese programa.

Todos nuestros trabajadores tendrán un empoderamiento pudiendo tomar decisiones con base a su experiencia, las políticas de la empresa, la auto administración y el trabajo en equipo. Nuestro personal siempre estará en entrenamiento y formando equipos con lo que se espera generar una alta motivación.

El desarrollo del personal se evidenciará en la optimización de recursos de la empresa; así como también con la aplicación de una estrategia de *intimidación con el cliente*. Siempre nuestros empleados tratarán de hacerle sentir al cliente como que estuviera en su casa, brindándole los mejores servicios y programas, la mejor calidad en la atención y siempre ofreciéndole los programas que van mas de acuerdo a su medida y necesidades.

Se tratará de que nuestros proveedores tengan los mejores precios y servicios, esto se logrará dándole una retroalimentación de sus servicios, de sus precios y en fin todo lo que necesite saber para que pueda ofrecer a nuestros clientes los mejores programas con la mejor calidad del mercado y con los precios más competitivos posibles.

## PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

---

Nuestras instalaciones como la de las agencias representantes deberán guardar la mejor apariencia, estar aladas y brindar todas las facilidades para que nuestros vendedores puedan dar la mejor atención a nuestros clientes. Deberá un agente tener una oficina en la cual ofrecer nuestros servicios si la ciudad en la que se encuentra posee una población superior a medio millón de habitantes.

Una estrategia muy importante que LANGEX aplicará por el próximo año será la de expandir su mercado por medio de agentes o representantes, los cuales atraeremos con base en nuestras comisiones y el paso del know How necesario para que puedan atender de mejor forma a nuestros clientes. Adicionalmente se tomará también medidas para que las oficinas de Langex y sus representantes actuales crezcan en clientes en siquiera el 20%, con lo que se se espera un aumento de ventas y por supuesto una mayor la participación en el mercado, con importantes niveles de crecimientos.

Otra estrategia será la de optimizar permanentemente los recursos, tales como infraestructura, recursos humanos, etc. La alta productividad y el crecimiento del negocio permitirán obtener rentabilidad.

Debido a que es un segmento donde los márgenes unitarios de utilidad son bajos, se requiere de bajos costos de operación y un alto volumen en ventas para lograr ganancias. Se espera con la estrategia planteada alcanzar las metas y aspiraciones de los accionistas que esperan maximizar el valor de sus acciones y recibir mejores dividendos.

En cuanto a la parte informática se implementarán tres sistemas:

1. Administración de relaciones con clientes.
2. Planificación Estratégica; y,
3. Sistema de información especializada de la agencia y portal web.

Esto se lo hará en un plazo no mayor a seis meses ya que con esto buscamos mejorar nuestros servicios y calidad.

En cuanto a publicidad, se invertirá en proyectos que después de un análisis den por lo menos una cantidad de 50 personas para la base de datos de Langex o un retorno de inversión del 200%

## PLAN ESTRATEGICO DE LANGEX ECUADOR

---

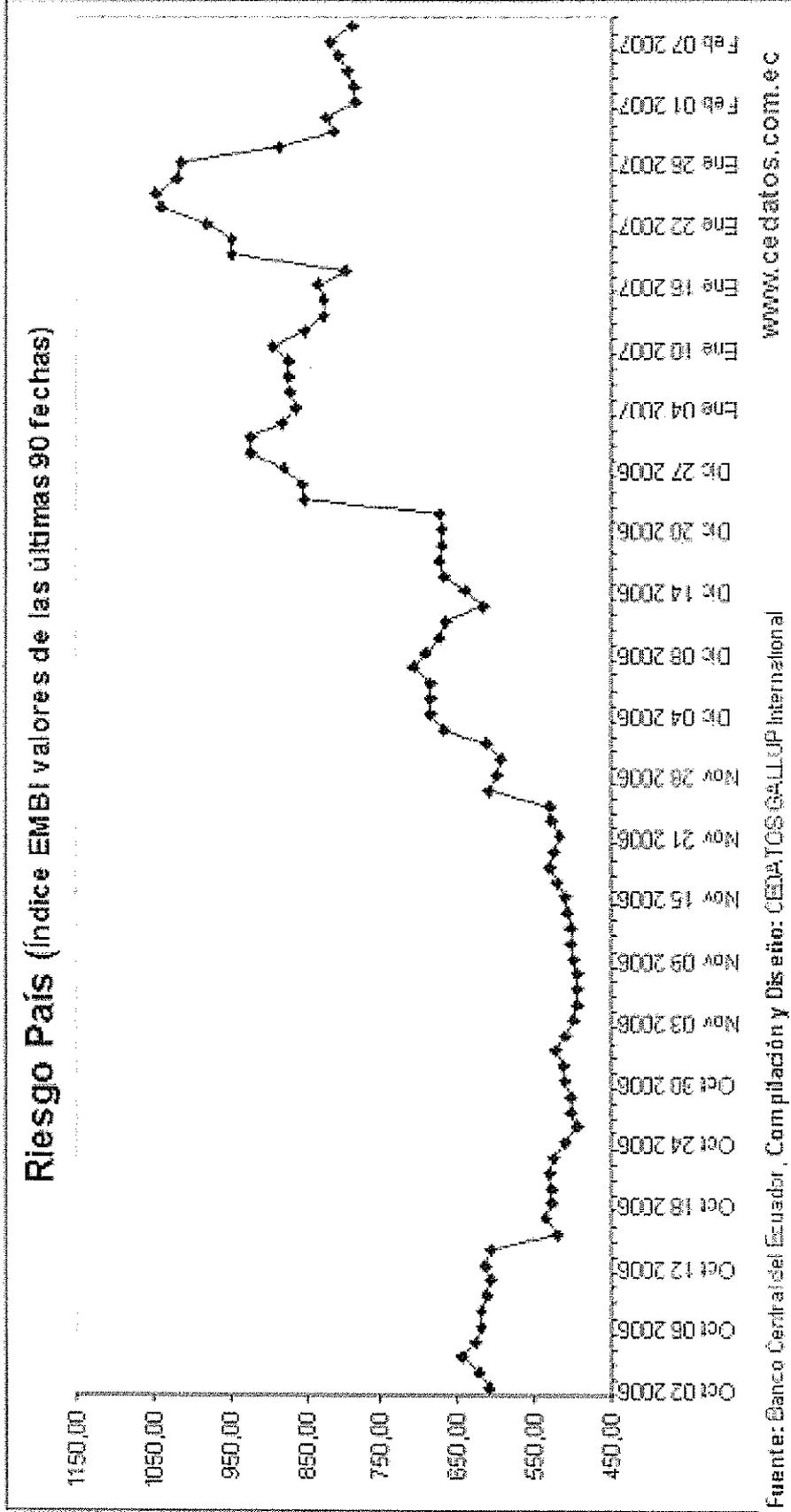
Se implementará un control de vendedores y representantes por medio de clientes fantasmas, en donde el vendedor o representante que tenga una calificación menor al 80% será retirado de la empresa.

Se deberá hacer publicidad puerta a puerta en universidades y colegios por lo menos una vez cada seis meses por cada institución, con esto se logrará tener una mayor confianza de nuestros clientes y posicionar nuestra marca.

### 5. CONCLUSIÓN:

Una vez finalizado el presente estudio se ha llegado a la determinación que el escenario actual y futuro es viable para la operación de LANGEX Ecuador Cía. Ltda. Teniendo esto en claro, se recomienda que la empresa implante y gestione con base al Balanced Scorecard que le permitirá diseñar y desarrollar una gestión sistémica y dinámica en concordancia con las condiciones del mercado. El análisis realizado permite afirmar que la Empresa tiene un promisorio futuro financiero, que dependerá de sus acciones presentes para que en su futuro tenga una amplia acogida.

ANEXO 1



Anexo 2: PERSPECTIVA FINANCIERA

RESUMIDOS	Aumentar el valor para los accionistas	Estrategia de crecimiento de los ingresos	Estrategia de productividad	INDICADORES			
	<p><b>Objetivos estratégicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Incrementar la utilidad bruta</li> <li>2 Incrementar el retorno sobre la inversión</li> <li>3 Incrementar el retorno sobre los activos</li> </ol> <p><b>Indicadores</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 EBIT</li> <li>2 ROI</li> <li>3 ROA</li> </ol>	<p><b>Objetivos estratégicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Incrementar el número de clientes</li> <li>2 Incrementar las ventas</li> <li>3 Incrementar la participación de mercado</li> </ol> <p><b>Indicadores</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Porcentaje de nuevos clientes</li> <li>2 Porcentaje de incremento de ventas</li> <li>3 Porcentaje de participación de mercado</li> <li>4 Porcentaje de Nuevos Agentes y/o representantes</li> </ol>	<p><b>Objetivos estratégicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Optimización de Recursos Humanos</li> <li>2 Optimización de Costos</li> <li>3 Adquisición de Activos</li> </ol> <p><b>Indicadores</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Porcentaje de Personal Capacitado según sus funciones</li> <li>2 Porcentaje de disminución de costos</li> <li>3 Porcentaje de Ingresos Invertidos en Activos</li> </ol>	<p><b>Nuevas fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos Productos</li> <li>• Nuevos Negocios</li> <li>• Nuevos clientes</li> <li>• Desarrollo de soluciones</li> </ul> <p><b>Objetivos estratégicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Nuevos Mercados</li> <li>2 Nuevos Programas y Servicios</li> <li>3 Nuevos Proveedores</li> </ol> <p><b>Indicadores</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Número de Representaciones en Nuevas ciudades</li> <li>2 Número de Programas y Servicios Nuevos</li> <li>3 Porcentaje de Proveedores nuevos</li> <li>4 Nuevos Clientes en el Mercado</li> </ol>	<p><b>Alta rotación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto uso de los activos</li> </ul> <p><b>Objetivos estratégicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Adquisición de Activos Intangibles</li> <li>2 Adquisición de Activos Fijos</li> </ol> <p><b>Indicadores</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Porcentaje de Activos Intangibles Adquirido</li> <li>2 Porcentaje de Activos Fijos Adquirido</li> <li>3 Margen de Ganancias en Programas</li> </ol>	<p><b>Mayor relación con los clientes actuales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas cruzadas</li> <li>• Desarrollo de soluciones</li> </ul> <p><b>Objetivos estratégicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Nuevos Productos Complementarios</li> <li>2 Incrementar Ventas Cruzadas</li> <li>3 Aumentar el número de programas vendidos</li> </ol> <p><b>Indicadores</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Porcentaje en Ventas Cruzadas de Programas</li> <li>2 Número de productos complementarios vendidos</li> <li>3 Porcentaje de Ventas con respecto al anterior año</li> </ol>	<p><b>Alta rotación del cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de costos eficiente</li> </ul> <p><b>Objetivos estratégicos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Resolver Internamente los problemas</li> <li>2 Optimizar el tiempo y horario de los empleados de LANGEX</li> <li>3 Incrementar el margen de ventas</li> </ol> <p><b>Indicadores</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Horas Contratadas de consultoría Externa</li> <li>2 Tiempo promedio de empleado en realizar un trabajo</li> <li>3 Margen de Ganancias en Programas</li> </ol>



## Anexo 4: PERSPECTIVA DE PROCESOS

### PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

Identificación de los procesos críticos		
Procesos de Innovación	Procesos de Gestión de Clientes	Procesos de Operativos
<b>Procesos</b> 1 <i>Identificar Oportunidades</i> 2 <i>Investigación de Mercados</i> 3 <i>Lanzamiento de Nuevos Productos al Mer</i>	<b>Procesos</b> 1 <i>Selección de Clientes</i> 2 <i>Adquisición de Clientes</i> 3 <i>Retener Clientes</i>	<b>Procesos</b> 1 <i>Desarrollar y sostener relaciones con proveedores.</i> 2 <i>Producir servicios</i> 3 <i>Distribución de Servicios</i>
<b>Objetivos</b> <i>Anticipar Futuras Necesidades de Clientes</i> <i>Llevar nuestros productos a nuevos mercados</i> <i>Rápido lanzamiento de nuevos servicios</i>	<b>Objetivos</b> 1 <i>Comprender a nuestro segmento de clientes</i> 2 <i>Filtrar clientes no rentables</i> 3 <i>Gestionar o posicionar la marca</i> 4 <i>Comunicar nuestra propuesta de valor</i> 5 <i>Personalizar marketing masivo</i> 6 <i>Adquirir Nuevos Clientes</i> 7 <i>Desarrollar Relaciones con Vendedores y</i> 8 <i>Proporcionar al cliente un servicio de máxima</i>	<b>Objetivos</b> 1 <i>Trabajar solamente con los mejores proveedores</i> 2 <i>Lograr que los servicios de los proveedores sean</i> 3 <i>Promocionar nuevos programas de nuestros</i> 4 <i>Reducir costo de Servicio</i> 5 <i>Mejorar los procesos continuamente</i> 6 <i>Mejorar la calidad de nuestros vendedores y</i>
<b>Indicadores</b> <i>Tiempo invertido con clientes para conocer sus</i> <i>Número de nuevos servicios de valor agregado</i> <i>Número de programas impulsados desde mercados</i> <i>Número de representantes nuevos en ciudades donde</i> <i>Número de nuevos servicios lanzados o</i> <i>Número de quejas o incorformidades de nuevos</i>	<b>Indicadores</b> 1 <i>% de participación de mercado según segmento</i> 2 <i>Porcentaje de clientes no rentables</i> 3 <i>Encuesta a clientes sobre conocimientos de marca y</i> 4 <i>Número de clientes que responden a una campaña</i> 5 <i>Número de clientes que usan las promociones para</i> 6 <i>Encuesta de retroalimentación de Vendedores y</i> 7 <i>Calificación de calidad dada por el cliente antesm</i>	<b>Indicadores</b> 1 <i>Clasificar proveedores según calidad, servicio y costo</i> 2 <i>Tiempo de espera desde que se aplica hasta que llegan</i> 3 <i>Porcentaje de envío de documentos por parte de</i> 4 <i>Número de programas nuevos propuesto por</i> 5 <i>Costo en funcion de actividades de cada proceso de</i> 6 <i>Gasto de marketing, venta, administración y</i> 7 <i>Número de procesos con mejoras Sustanciales</i> 8 <i>% de costo de representant vs ingreso por</i> 9 <i>Número y frecuencia de quejas de clientes por</i> 10 <i>Encuesta a clientes con resultado de satisfacción</i>

## Anexo 5 : PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE

Una fuerza laboral motivada y preparada

Competencias estratégicas

Tecnologías estratégicas

Clima para la acción

HABILIDADES	CONOCIMIENTOS	INFRAESTRUCTURA	APLICACIONES	Cultura	Alineación
Objetivos	Objetivos	Objetivos	Objetivos	Objetivos	Objetivos
1 <i>Desarrollar una excelente y diversa fuerza laboral</i>	1 <i>Incrementar el conocimiento de los programas ofrecidos al personal</i>	1 <i>Implementar hardware necesario</i>	1 <i>Implementación de sistema informático para manejo de clientes</i>	1 <i>Cultura centrada en el cliente</i>	1 <i>Alinear esfuerzos mediante indicadores y recompensas</i>
2 <i>Potenciar el trabajo en equipo</i>	2 <i>Entrenar y Capacitar al Personal</i>	2 <i>Implementar red de sistemas optimo</i>	2 <i>Implementación de sistema para manejo de proveedores</i>	2 <i>Cultura de Valores y Altos Logros</i>	2 <i>Delegar autoridad a los empleados</i>
3 <i>Lograr una cultura de Servicio de Alto Enpeño</i>	3 <i>Conocer al Cliente</i>	3 <i>Implementar servidores</i>	3 <i>Implementación de sistemas administrativo</i>	3 <i>Equipo</i>	
			4 <i>Implementación de sitio web</i>		
Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores
1 <i>Indice de resolución de problemas</i>	1 <i>% de conocimiento por persona de los servicios y programas de langex</i>	1 <i>Porcentaje de empleados que comparten un computador</i>	1 <i>Numero de clientes atendidos por día</i>	1 <i>Calificación empleado (Cliente fantasma)</i>	1 <i>Porcentaje de empleados con objetivos trazados según estrategia</i>
2 <i>Revisión trimestral de desempeño</i>	2 <i>Numero de horas por persona</i>	2 <i>Tiempo de espera en procesos</i>	2 <i>Numero de proveedores</i>	2 <i>Encuesta a empleados</i>	2 <i>Porcentaje de personal con formación y</i>
3	3 <i>Numero de minutos por cliente</i>	3 <i>Tiempo inhabilitado por</i>	3 <i>Numero de procesos</i>	3 <i>Porcentaje de rotación de personas</i>	
			4 <i>Numero de visitas mensuales</i>		

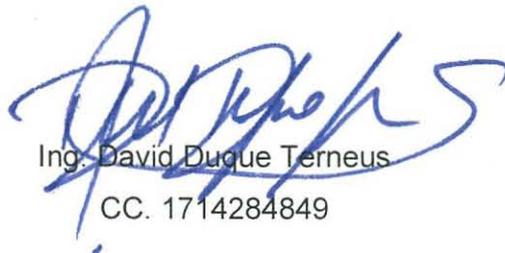
## BIBLIOGRAFIA

- Dávila Antonio, Nuevas herramientas de control: El Cuadro de Mando Integral
- Figuereido Daniel V, Desanto Fernando L. "Manual para el Desarrollo Empresario".
- Voguel Marío Héctor. Distintos artículos del Club del Tablero de Comando.
- Kaplan Robert S., Norton David P. "Como utilizar el Cuadro de Mando Integral (he Strategy Focused Organization),
- Kaplan Robert S., Norton David P. " Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles" ||.
- Barreto Miguel. Seminario Taller Planificación Estratégica basada en Balanced Scorecard. ICAM, junio 2007.
- Hernandez Carlos, Plan estratégico y su aplicación al mercadeo
- VanegasSalvador, Planificaci
- Cruz Sandro, El plan estratégico paso a paso: Guía de trabajo
- Biasca Rodolfo, Performance Management: Los 10 pasos para construirlo
- Guerra Jorge, Balance Score Card, Lo que no se mide no se controla
- López Carlos, Introducción al Talero de Comando
- López Carlos, El Balance Score Card
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

## DECLARACIÓN

Yo, David Duque Terneus con Cédula de Ciudadanía No. 171428484-9 declaro bajo juramento que, el Trabajo de Investigación aquí descrito, es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional y que, he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

El Instituto de Altos Estudios Nacionales, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este Trabajo de Investigación, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su Reglamento y Estatuto del Instituto de Altos Estudios Nacionales y por la normatividad institucional vigente.



Ing. David Duque Terneus  
CC. 1714284849