

CAPITULO IV

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO DE GESTIÓN PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS PLÁSTICOS UBICADAS EN EL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR

A. GENERALIDADES

El contenido de este capítulo, presenta la propuesta del Diseño de un Sistema de Control Estratégico de Gestión, a fin de implementarse en las medianas empresas de la industria del plástico, el cual es una herramienta que permitirá la optimización de sus recursos, y lograr una mayor productividad y poder así competir con eficiencia y eficacia.

El documento presenta un aporte para el desarrollo de las medianas empresas del sector de la industria del plástico del área metropolitana de San Salvador, el cual refleja un apoyo a las áreas funcionales de las instituciones, ayudándoles a incrementar la productividad mediante la utilización del sistema propuesto.

A continuación se describe de una forma sencilla y ordenada, la metodología para que las medianas empresas puedan implementar y poner en marcha el Sistema de Control Estratégico de Gestión.

El sistema propuesto presenta objetivos, justificación, importancia, beneficios, alcances y estrategias, con la cual se pretende facilitar la toma de decisiones en las medianas empresas del sector.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1. Objetivo General

“Diseñar un Sistema de Control Estratégico de gestión para optimizar los recursos de las medianas empresas dedicadas a la fabricación de productos plásticos en la zona metropolitana de San Salvador “

2. Objetivos Específicos

- Proporcionar un Sistema que contribuyan a realizar una mejor gestión en las áreas funcionales de las empresas.
- Proporcionar una metodología para la elaboración de una planificación estratégica entre las áreas funcionales de la empresa.
- Mejorar el funcionamiento de las áreas de las empresas a través de evaluaciones mensuales que permitan el logro de los objetivos de la institución.

C. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

En la investigación se comprobó que la mayoría de las empresas no cuentan con mecanismos de control que puedan ayudar a coordinarse entre las áreas funcionales y les permita realizar una mejor gestión en sus actividades.

Al contar con este sistema a los administradores les permitirá tomar decisiones correctas y oportunas a través de un trabajo en equipo, que contribuya a realizar una mejor gestión en beneficio de la empresa.

Este sistema esta compuesto por estrategias relacionadas con la ejecución, empleando indicadores y objetivos en torno a las perspectivas que engloban a la empresa como tal: financiera, cliente, procesos internos y del aprendizaje y crecimiento; las cuales sirven para ejecutar, comunicar y controlar las estrategias.

Las empresas de productos plásticos contribuyen en gran medida en el desarrollo y crecimiento de la economía salvadoreña, con la generación de empleos, entrada de divisas, por lo que se considera necesario brindarle apoyo al sector.

D. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

El desarrollo e implementación del Sistema de Control Estratégico de Gestión será de mucha importancia para las medianas empresas dedicadas a la fabricación de productos plásticos, el cual tiene como finalidad la optimización de los recursos.

Esta propuesta es importante no solo para la empresa sino para los clientes ya que ellos contarán con un servicio más eficiente y eficaz, permitiéndoles contar con productos de buena calidad y en el momento oportuno, ya que este sistema está compuesto por estrategias que ayudarán a las medianas empresas a ser competitivas en el mercado.

También los empleados se beneficiarán con esta propuesta debido a que se les proveerá programas de capacitación, incentivos y bonificaciones, con el propósito de motivarlos y lograr así el cumplimiento de los objetivos establecidos.

E. BENEFICIOS DE LA PROPUESTA

El diseño de este sistema permitirá que se puedan lograr los siguientes beneficios:

- Ayudará a clarificar y difundir la misión y visión de la empresa
- Este sistema será de apoyo a la mejora continua y el crecimiento de la empresa.
- Establecerá un mayor control sobre los procedimientos operativos de la empresa.
- Ayudará a la toma de decisiones en forma oportuna.
- Permitirá optimizar los recursos.
- Permitirá mejorar el ambiente laboral promoviendo una participación activa de sus empleados en la toma de decisiones.

F. ALCANCE DE LA PROPUESTA

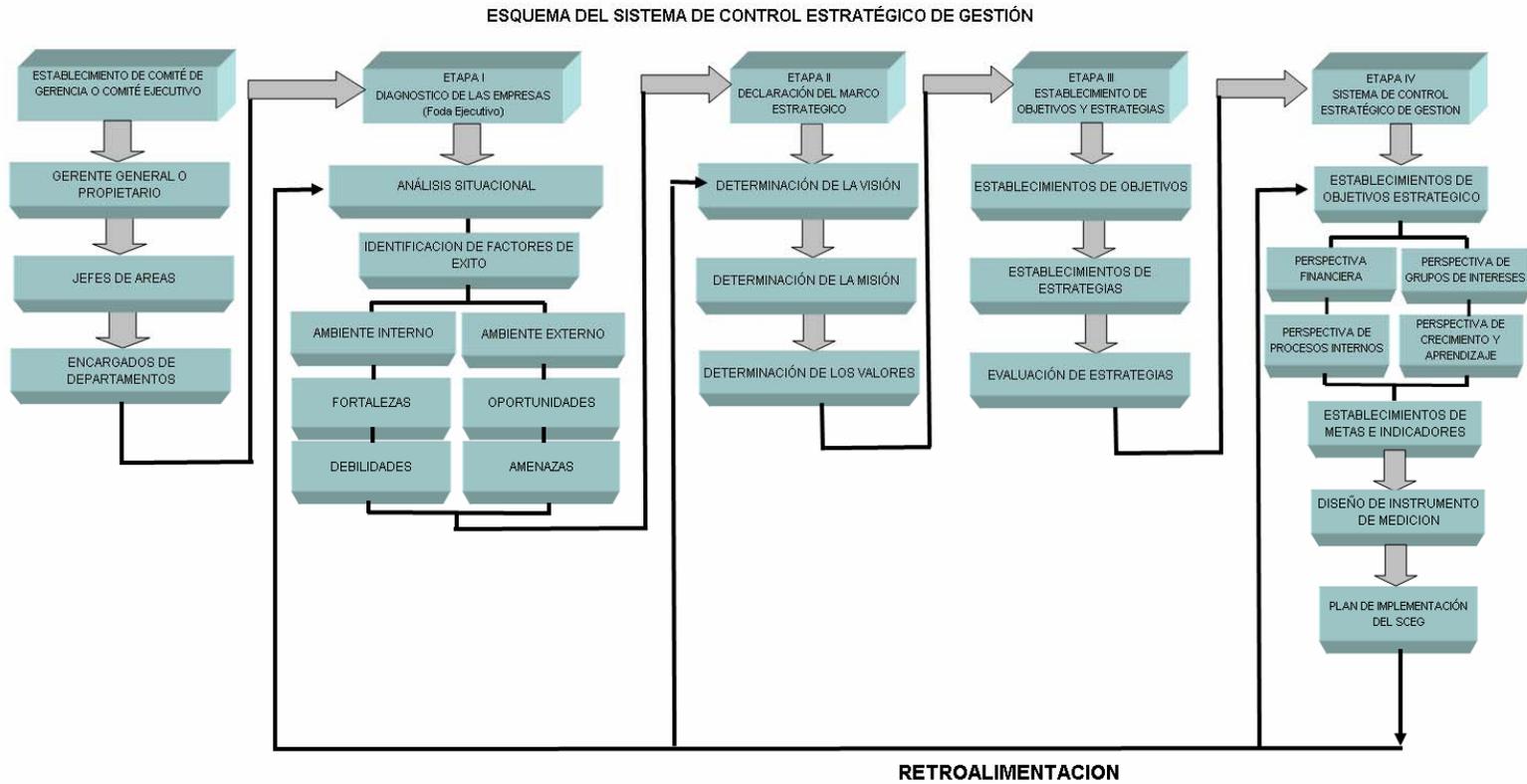
Con la presente propuesta del Sistema de Control Estratégico de Gestión permitirá a los propietarios de las medianas empresas dedicadas a la fabricación de productos plásticos en el área metropolitana de San Salvador, lograr un flujo de información eficaz y oportuna, a través de una coordinación e integración efectiva entre las áreas funcionales de la empresa, permitiendo con ello una mejor gestión y como resultado el crecimiento y desarrollo de las empresas.

La efectividad del Sistema de Control Estratégico de Gestión se da al integrar adecuadamente las perspectivas que éste propone, facilitando el ciclo para la toma de decisiones que permitan desarrollar la competitividad, para actuar en función de las situaciones que se presenten y a la vez servirá para que los empleados y clientes aporten sus ideas e iniciativas.

G. DEFINICIÓN DE DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO DE GESTIÓN

” Es un sistema que permite crear indicadores de desempeño claves, adecuados a la naturaleza de la empresa, al tipo de información de gestión estratégica que requieren sus ejecutivos y los roles que estos deben ejecutar para su conducción; evoluciona y se concibe como una red que enlaza todos los procesos y permite una gestión participativa, logrando integrar la visión, misión, valores y el entorno de la organización; e identifica los procesos críticos del negocio.”

H. ESQUEMA O REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA PROPUESTA



I. CONTENIDO DEL DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO DE GESTIÓN.

1. Etapa 1, Diagnostico de la situación actual de las empresas, basado en el FODA ejecutivo.

El diagnostico consiste en realizar un estudio en la empresa mediante el análisis FODA ejecutivo; el cual esta compuesto por dos procesos principales: en primer lugar se encuentra el diagnostico interno. Inicia con determinación de los factores claves de éxito y se complementa con la calificación del desempeño de cada uno de ellos (Fortalezas y Debilidades). El segundo proceso es diagnostico externo, compuesto por las oportunidades y amenazas.

1.1 Análisis del ambiente interno

El ambiente interno presenta aquellos factores que de manera directa la empresa tiene control de ellos, para el desarrollo del análisis interno las empresas deben identificar en primera instancia los Factores Claves de éxito, una vez que se han definido se deberá de desarrollar el análisis situacional de la empresa.

1.1.1 Determinación de los factores claves de éxito

El Comité de Gerencia deberá definir y establecer los factores de éxito, en el cual le garantice una ventaja competitiva en el mercado, además deberán de asignarle su importancia relativa o el peso a cada factor, con el fin de evaluar y seleccionar el más idóneo para la empresa.

1.1.2 Análisis de Fortalezas

Se definen como la parte positiva de las empresas de carácter interno, es decir, aquellos factores que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja ante las demás empresas, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones. De acuerdo al estudio realizado al sector de las medianas empresas de productos plásticos, se consideran como fortalezas las siguientes:

- **Calidad del producto:** Es considerada una fortaleza debido a la durabilidad y diversidad en el uso del producto, lo cual permite una fácil colocación en todos los sectores sociales del país.
- **Precio del producto:** Actualmente los productos plásticos poseen un precio que puede estar al alcance de cualquier persona, y son productos sustitutos de otros que normalmente tienen un costo más alto en el mercado, lo cual facilita la venta de estos.
- **Diversidad de productos:** Existe diversas líneas de productos plásticos en cuya fabricación se utiliza como base la misma materia prima, lo cual facilita diversificar e innovar los productos en las empresas, sin incurrir en costos significativos.
- **Nivel de experiencia que posee el sector en el desarrollo de los productos:** Debido a que el sector de productos plásticos cuenta con una experiencia en la fabricación de productos plásticos, y también con personal técnicamente capacitado para que estos puedan desarrollar aun más sus habilidades, poniendo en práctica sus conocimientos combinados con la tecnología.
- **Ubicación geográfica:** El área metropolitana de san salvador es un área de la cual las empresas se benefician, a demás cuentan con el acceso a principales carreteras, facilitando el ingreso de materia prima y la salida de productos

terminados. Esto facilita también la accesibilidad de la mano de obra y disponibilidad de los servicios (Energía eléctrica, agua, líneas telefónicas).

- **Comunicación con los proveedores:** Esta es una de las fortalezas más importantes que presenta el sector, la comunicación permite que el flujo de información sea más ágil y eficiente; logrando de esta forma que los requerimientos solicitados les sean proveídos con oportunidad, contribuyendo de esta forma a un mejor funcionamiento en el proceso de producción.
- **Imagen institucional:** El sector es uno de los que mas aporta a la economía del país, es también una de las industrias más comprometidas con la sociedad y el medio ambiente debido a la utilidad de sus productos y sus programas de conservación al medio ambiente y reciclaje.
- **Óptima estructura de la planta:** La investigación realizada indica que la mayoría de las empresas cuentan con una óptima estructura de sus plantas, debido a los años de experiencia que poseen en el sector.
- **Cuenta con un sistema de inventario:** La investigación realizada refleja que las empresas cuentan con sistemas de control de inventarios adecuados, el cual les permite mantener un inventario optimo en los niveles de producción.
- **Lealtad de personal con la con la empresa:** Las empresas poseen entre sus empleados, personal que ha trabajado por muchos años en la empresa, convirtiéndose en mano de obra calificada con sentido de responsabilidad y lealtad hacia la institución.
- **Porcentaje de participación de mercado:** La industria del plástico en El Salvador representa un rubro importante en la economía del país. Por su potencial desarrollo, y ser generadora de empleos, ya que estos son sustitutos de una gran variedad de productos naturales que se escasean tales como la

fibra natural, madera, pieles y cueros, por productos sintéticos. Es uno de los 10 principales rubros de contribución al Producto Interno.

1.1.3 Análisis de las Debilidades

Es el caso contrario de las fortalezas, porque la principal característica de las *debilidades* es el afectar en forma negativa y directa el desempeño de la empresa, derivándose en malos productos.

El análisis realizado al sector de las medianas empresas de productos plásticos se identificaron las siguientes debilidades:

- **Falta de tecnología de punta:** Una de las dificultades del sector es que no cuentan con la tecnología adecuada que les permita producir de forma eficiente y poder así incrementar los niveles de producción, y expandirse en el mercado.
- **Estudio de mercado:** Las empresa del sector no realiza estudios de mercado, el cual les permita conocer los gustos y preferencias del cliente, medir su satisfacción, su opinión sobre el producto y servicio que reciben, a demás de analizar la competencia.
- **Falta de implementación de objetivos y estrategias:** Según la investigación realizada, un 59% no define objetivos y un 52% no cuentas con estrategias competitivas, lo cual refleja la falta de un plan estratégico. que les permita lograr un crecimiento sostenible.
- **Falta de personal calificados:** La investigación realizada refleja que el 44% de las empresas no cuentan con manuales de procedimientos y descripción de puestos, El 24% opina que le afecta la falta de recurso humano calificado.

- **Falta de innovación de productos:** La falta de recursos y tecnología hace que las empresas tengan dificultades para crear nuevas líneas de productos o invertir en la innovación de los existentes.
- **Falta de una adecuada organización:** La investigación realizada indica que el 16% de las empresas opina que uno de los problemas que mas les afecta es la falta de organización.
- **Centralización en la toma de decisiones:** Los resultados obtenidos en la investigación reflejan que uno de los problemas mas grande en las empresas es la centralización con un 45%.
- **Falta de mecanismos de control:** Los resultados obtenidos en la investigación reflejan que un 59% de las empresas encuestadas, no cuentan con ningún indicador como mecanismo de control.
- **La participación en el mercado ha disminuido:** El crecimiento del sector se ha mantenido aunque últimamente el alza de la gasolina en los últimos días ha golpeado a la industria del plástico en El Salvador, parte de la materia prima que se utiliza en la elaboración de productos plásticos proviene de los combustibles. El alto precio del barril de petróleo no solo disparo el de la canasta básica, si no el de guacales, sillas y bolsas.
- **Carencia de proyectos de expansión:** La situación económica y falta de atención al sector ha limitado su crecimiento y expansión a otros mercados.

1.2 Análisis del ambiente externo

Después de haber analizado a las empresas del sector de productos plásticos por medio del estudio de campo, podemos encontrar factores externos que pueden ayudar o afectar la operatividad de las empresas.

1.2.1 Análisis de las oportunidades.

Las oportunidades forman parte de una coyuntura, son un conjunto de condiciones externas que abren una posibilidad aprovechable para la empresa, con base en sus fortalezas y con el fin de mejorar su posición en forma sostenible.

- **Tratados de libre comercio:** Las empresas, debido a la globalización tendrán la oportunidad de ofrecer los productos en otros mercados y poder expandir su capacidad de ventas.
- **Nueva tecnología.**
Acceso a tecnología de punta la cual contribuirá a desarrollar el proceso de producción de forma eficiente, logrando de esta forma que las empresas del sector plástico se mantengan en la vanguardia de los mercados.
- **Formación profesional por instituciones privadas y públicas:** Una de las oportunidades más destacables que presenta el sector de productos plásticos, es la participación en programas de capacitación ofrecidos por ASIPLASTIC, INSAFORP, Universidad Don Bosco con la carrera de Técnico en Plásticos; impartidos a mandos medios y a personal involucrado en el proceso.
- **La demanda del producto en el mercado:** En los mercados locales existe una necesidad de productos plásticos; lo que le permite al sector ofrecer una diversificación de productos a los consumidores.
Una forma de presentar la demanda de dichos productos, es por medio de la aportación que el sector hace al PIB, en el periodo analizado de 1998-2004, presenta un aumento gradual, lo cual representa un aumento de la demanda.
- **Apoyo por parte de ASIPLASTIC:** Facilita el acceso a contactos para entablar negociaciones, así como la inclusión a los programas y proyectos de la Asociación en las acciones formativas y de capacitación en las Ares Gerenciales,

Técnicas, Supervisión. Con el propósito de prepararse en una forma mas competitiva y enfrentarse a los desafíos del mercado.

- **Alianzas estratégicas:** Se visualiza como una oportunidad de crecimiento para las empresas del sector, establecer alianzas estratégicas con otras empresas que les permitan expandirse en el mercado con la entrada en vigencia del tratado de libre comercio con estados Unidos.

1.2.2 Análisis de las amenazas

Las *amenazas* se encuentran en el entorno de las empresas y de manera directa o indirecta afectan negativamente el funcionamiento de la institución, indicando que se deben tomar las previsiones necesarias para que las amenazas no interrumpan el funcionamiento de la empresa.

- **Tratados de libre comercio:** El TLC es un vínculo para el ingreso de empresas extranjeras dispuestas a ofrecer diversidad de productos a bajo costo, ocasionando una reducción en el mercado para las empresas salvadoreñas.
- **Situación económica del país:** Actualmente nuestro país tiene un bajo crecimiento económico, reflejando en su balanza comercial un déficit de sus exportaciones en relación a las importaciones.
- **Inseguridad social:** La inseguridad en la que operan las medianas empresas les genera incertidumbre en el entorno que se desarrollan, por los altos índices de delincuencia.
- **Obtención de materia Prima:** La materia prima utilizada en la fabricación de productos plásticos es derivado del petróleo, tiene que ser importada de países como México y Estados Unidos, por lo que el costo de la materia prima depende

en gran medida del comportamiento de los precios del petróleo en el mercado internacional.

- **Competencia:** La poca preparación que las empresas del sector tienen, las hace vulnerables para poder competir ante otros competidores más grandes con la entrada en vigencia del tratado de libre comercio con Estados Unidos.
- **Incremento en la materia prima:** El constante aumento en los precios del petróleo y sus derivados, se visualiza como una amenaza que obliga a los productores de plásticos a subir los precios de sus productos debido a que la materia prima que se utiliza para su elaboración es derivada del petróleo.
- **Alto número de competidores:** La eliminación de las barreras arancelarias en el país hace que cada día el mercado sea más competitivo debido a la entrada de nuevos competidores que en consecuencia pueden repercutir negativamente en las empresas del sector que no estén preparadas para estos retos.
- **Cambios en la tecnología:** Los constantes cambios en la tecnología es un factor que afecta actualmente al sector, debido a que las empresas que alcanzan insertarse a estos cambios logran la eficiencia en su proceso productivo, lo cual repercute negativamente en las empresas que no poseen tecnología de punta.
- **Políticas gubernamentales:** Actualmente no existe ningún programa especial para brindar apoyo o asistencia al sector, para que pueda crecer y competir en un mercado que cada día se vuelve más competitivo.
- **Cambios en el perfil de los clientes respecto a productos de mayor durabilidad:** En un mercado tan cambiante en cuanto a los gustos y preferencias de los clientes, los productores deben estar en constante innovación en busca de mejorar la calidad y mantener al mercado satisfecho.

2. Etapa II, Declaración del marco estratégico.

El marco estratégico es indispensable y el primero de los pasos que deben darse si se pretende administrar estratégicamente, en el cual se definen y desarrollan la misión, visión y los valores.

2.1 Determinación de la visión

La investigación de campo realizada se identificó que la mayoría de empresas de productos plásticos no tienen establecida la visión, las instituciones deben contar con una visión propia que les ayude a clarificar sus objetivos.

Para la determinación de la misión se ha diseñado una metodología, la cual consiste en responder una serie de preguntas que contribuirán a definir la visión en la empresa, A continuación se presenta un ejemplo para la formulación de la visión:

¿Qué queremos ser dentro de dos años?

R\ Ser la mejor opción en el mercado

¿Qué queremos lograr dentro de dos años?

R\ La mejora continua en nuestros procesos

¿Qué queremos tener dentro de dos años?

R\ Incrementar la presencia en el mercado

Propuesta para la formulación de la Visión

Ser la mejor opción en el mercado; comprometidos con la mejora continua de los procesos incrementando la presencia en la región, fomentando los valores de la empresa con responsabilidad social.

2.2 Determinación de la Misión:

Para la formulación de la Misión se han elaborado una metodología, la cual consiste en responder a una serie de interrogantes que contribuirán a determinar la misión, a continuación se presentan un ejemplo para la formulación de misión:

a) ¿Quiénes somos?

R\ *Somos una empresa privada.*

b) ¿Cuáles son los productos y servicios que se ofrecen?

R\ *Productos plásticos.*

c) ¿Quiénes son y que representan quienes reciben el resultado del trabajo realizado en la empresa?

R\ *Los clientes.*

d) ¿Cuáles son los valores e ideales de la empresa?

R\ *La calidad, Respeto y Compromiso.*

e) ¿Qué es lo que se quiere proyectar de la empresa tanto interna como externamente?

R\ *La imagen que se pretende proyectar es en función al cuidado o respeto al medio ambiente e internamente generar beneficios a los empleados y accionistas.*

Con base a los resultados obtenidos en las interrogantes antes mencionadas, se debe de formular o redactar la Misión la cual se refleja a continuación:

Propuesta para la formulación de la misión

Somos una *empresa*, dedicada a la fabricación de *productos plásticos*, comprometidos con la mejora continua, brindando a los *clientes* productos de *calidad* y un *servicio eficiente*, concientes del *respeto al medio ambiente* en los procesos y *generando beneficios para nuestros empleados y accionistas.*

2.3 Los valores

Para definir los valores en la institución se ha diseñado una encuesta la cual contiene dos preguntas claves (vease anexo 3), el instrumento debe de ser complementado por todo el personal de la empresa, logrando de esta forma conocer las conducta del empleado a fin de determinar los valores que requieran de mayores esfuerzos para fomentarlos en la institución o la creación de los mismos.

3. Etapa III, Definición de Objetivos y Estrategias.

3.1 Formulación de objetivos

Para la formulación de los objetivos se ha diseñado una metodología, la cual consiste en la elaboración de interrogantes que contribuirán al establecimiento de los mismos, a continuación se presenta un ejemplo para la formulación de los objetivos:

¿Se puede identificar la población a quien va dirigida la acción?

Al mercado Estadounidense

¿Es posible medir los resultados que se desea alcanzar?

De acuerdo a la rentabilidad o utilidad que genera cada producto que se exporta.

¿Es a corto plazo el tiempo pautado para su ejecución?

Para llevar a cabo esta acción se ha proyectado el lapso de cuatro años.

¿Qué se pretende alcanzar?

Explotación de nuevos mercados

Redacción del Objetivo:

Introducirse en el mercado Estadounidense para el año 2010, con el fin de explotar nuevos mercados.

3.2 Establecimiento de estrategias.

Para el establecimiento de las estrategias, se ha utilizado la matriz FODA, con la que se generan estrategias, luego de hacer un análisis cruzado entre los factores del ambiente interno y los factores del ambiente externo, al cruzar estos factores se desprende las estrategias más adecuadas.

El esquema DOFA permite maximizar las fortalezas y oportunidades, para minimizar las debilidades y amenazas mediante estrategias adecuadas, la matriz presenta cuatro grados para el establecimiento de las estrategias; a continuación se presenta un ejemplo para la formulación de las estrategias las cuales pertenecen al primer y segundo grado:

AMBIENTE INTERNO		No	FORTALEZAS	No	DEBILIDADES
AMBIENTE EXTERNO		1	Experiencia en el mercado	1	La participación en el mercado ha disminuido
		2	Calidad en los Productos	2	Falta análisis de la competencia
		3	Imagen institucional	3	Falta de innovación de productos
No	AMENAZAS	ESTRETEGIAS FA		ESTRATEGIA DA	
1	Alto numero de competidores	Diversificación de productos, a fin de penetrar en otros segmentos de mercado.(F1,F3,A1,A3)		Realizar estudios de mercado a fin de conocer el entorno externo de la empresa (D1,D2,D3,A1,A3)	
2	Incremento de materia prima				
3	Tratados de Libre Comercio				

Cuadro No 1: Matriz FODA

En el cuadro anterior refleja que se utilizaron las fortalezas número 1 y 2, con el fin de contrarrestar o reducir las amenazas número 1 y 3, logrando de esta forma el establecimiento de la Estrategia FA que consiste “En la diversificación de productos, a fin de penetrar en otros segmentos de mercado.” De igual forma se implemento la misma metodología para definir la Estrategia DA que consiste “En realizar estudios de mercado a fin de conocer el entorno externo de la empresa” la cual pertenece al segundo cuadrante.

A continuación se presenta el procedimiento para definir las estrategias del tercero y cuarto grado respectivamente:

AMBIENTE INTERNO		No	FORTALEZAS	No	DEBILIDADES
AMBIENTE EXTERNO		1	Experiencia en el mercado	1	Falta de personal calificado
		2	Calidad en los Productos	2	Falta análisis de la competencia
		3	Imagen institucional	3	Falta de innovación de productos
No	OPORTUNIDADES	ESTRETEGIAS FO		ESTRATEGIA OD	
1	Formacion profesional por instituciones privadas y publicas	Diseñar una línea de productos para exportarlos al mercado americano(F2, F2,01,02,03)		Capacitar al personal con el fin de formar al personal (O1,D1, D3)	
2	Apoyo por ASIPLASTIC				
3	Tratados de Libre Comercio				

En
el
cu
adr
o

anterior refleja que se utilizaron las fortaleza número 2, con el fin de de aprovechar las oportunidades número 1, 2 y 3, logrando de esta forma el establecimiento de la Estrategia FO que consiste “En diseñar una línea de productos para exportarlos al mercado americano.” De igual forma se implemento la misma metodología para definir la Estrategia OD que consiste “En Capacitar al personal con el fin de formar al personal” la cual pertenece al segundo cuadrante.

3.2.1 Evaluación de las Estrategias

Disponiendo de una serie de posibilidades estratégicas se procede a la evaluación para seleccionar los ajustes o las nuevas estrategias. Seguidamente se presentan los tres grados que deben de ser considerado como mínimo para el establecimiento de las mismas:

El grado de factibilidad, para ello se debe contestar las interrogantes a fin de determinar si la estrategia es viable para empresa. A continuación se presentan las interrogantes que ayudara a evaluar a las estrategias:

¿Es posible desarrollar la estrategia?

¿Cuenta con los recursos humanos y financieros la empresa para implementar la estrategia?

¿Es factible, considerando los intereses de los diferentes grupos?

Si no es factible en este momento, ¿qué es necesario realizar para que sea factible?

El grado de dificultad, de igual forma se utilizo la misma metodología a diferencia que las preguntas se realizaron en función de conocer el grado de dificultad que tendría la empresa para poner en marcha la estrategia. A continuación se presentan las interrogantes que ayudara a evaluar a las estrategias:

- ¿Cuál es el proceso para la aprobación definitiva de la estrategia?
- ¿Es necesario que se obtenga aprobaciones externas?
- ¿Cuántas unidades de la organización deberán aprobar las estrategias?

El grado de prioridad, indica que las estrategias se priorizaran de acuerdo a la conveniencia de la empresa. A continuación se presentan las interrogantes que ayudara a evaluar a las estrategias:

- ¿Cuáles es la razón que hace impostergable esta estrategia?
- ¿Se relaciona esta estrategia con un factor clave de éxito altamente ponderado y con un desempeño deficiente?

La metodología para la evaluación de las estrategias es llamada: La prueba de Ácido, que su objetivo es de proporcionar a la empresa la plena seguridad de que las estrategias seleccionadas son realmente las que darán mayor ventaja competitiva a la organización, que consiste en realizar un análisis de todos los aspectos que impactaran estas estrategias, así como su factibilidad, dificultad y prioridad.

Es importante recalcar que sino se tiene cuidado para seleccionar las estrategias cabe la posibilidad de que se produzcan reacciones secundarias que ocasionen sinergias positivas o negativas para la empresa. A demás las estrategias deben de ser tales que a los competidores les cueste trabajo seguirlas, de no ser así la competencia fácilmente haría lo mismo y se perdiera la ventaja ante los competidores.

4. Etapa IV, Sistema de Control Estratégico de Gestión.

4.1 Mapa estratégico

Posteriormente de la evaluación de las estrategias y de los ajustes realizados se deberán de clasificar las estrategias en función de las perspectivas del cuadro de mando integral, logrando de esta forma agruparlas por área, con el fin de abarcar las áreas más importantes de la empresa.

Cada estrategia seleccionada se analizara de acuerdo a las cuatro perspectivas, es decir cada estrategia se definirán objetivos estratégicos de acuerdo a cada perspectivas.

4.1.1 Perspectiva Financiera

Las perspectivas financieras se utilizaron para el establecimiento de los objetivos estratégicos, con el fin de darle cumplimiento a las estrategias plenamente establecidas. La perspectiva financiera juega un papel muy importante para el desarrollo del sistema propuesto, ya que permite clasificar los indicadores y metas por áreas, estableciendo parámetros que contribuirán a medir los resultados o el logro del objetivo estratégico.

A continuación se presenta la metodología para el establecimiento de los objetivos estratégicos, con el fin de darle cumplimiento a las estrategias, además se han definido metas e indicadores las cuales contribuirán a establecer parámetros de medición:

ESTRATEGIA: Desprenderse de productos de menor margen de contribucion y concentrarse en productos que generen mayor valor al cliente.

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR
FINANCIERA	Incrementar las utilidades, mediante la identificacion de productos de mayor rentabilidad para la empresa, a fin de proveerles mas esfuerzos y recursos.	Incrementar las ventas en un 30% en los productos mas rentables.	Incrementar en un 2.5% en cada producto

4.1.2 Perspectiva de grupos de interés ó del Cliente

Se utilizo la metodología antes mencionada para el establecimiento de los objetivos estratégicos en función del área del cliente, en el cual se han clasificados los indicadores y metas. A continuación se presenta un ejemplo para la formulación de los objetivos estratégicos con sus respectivas metas e indicadores con respecto a la perspectiva del cliente:

ESTRATEGIA: Desprenderse de productos de menor margen de contribucion y concentrarse en productos que generen mayor valor al cliente.

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR
CLIENTE	Realizar estudios de mercado con el fin de conocer los gustos y el grado de satisfaccion de los clientes	Identificar los problemas que presentan los productos.	Realizar los que semestralmente las investigaciones

4.1.3 Perspectiva de procesos internos

A continuación se presenta un ejemplo para la formulación de los objetivos estratégicos con sus respectivas metas e indicadores con respecto perspectiva de los procesos internos:

ESTRATEGIA: Desprenderse de productos de menor margen de contribucion y concentrarse en productos que generen mayor valor al cliente.

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR
PROCESOS INTERNOS	Utilizar eficientemente los recursos y adquirir la materia prima a mas bajo costo sin perder la calidad de la misma.	Reducir en un 10% los desperdicios de materia primas	Reducir en 0.66% mensualmente los desperdicios

4.1.4 Perspectiva de formación y crecimiento

A continuación se presenta un ejemplo para la formulación de los objetivos estratégicos con sus respectivas metas e indicadores con respecto a la perspectiva deformación y crecimiento:

ESTRATEGIA: Desprenderse de productos de menor margen de contribucion y concentrarse en productos que generen mayor valor al cliente.

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR
CAPACITACIÓN DESARROLLO	Y Crear un programa de incentivos al personal el cual obtenga el menor margen de desperdicios de materia prima	Incrementar en un 5% la produccion de la actual	Cada empleada no debe de sobrepasar el 2% de desperdicios de materia prima.

El ejemplo anterior refleja el procedimiento para la formulación de los objetivos estratégicos en función de las perspectivas, en la cual se utilizo la estrategia propuesta, a fin definir los objetivos estratégicos con sus respectivas metas e indicadores, con el propósito de darle cumplimiento a la estrategia por medio de las perspectivas del cuadro de mando integral.

5. PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA.

Para el desarrollo del sistema propuesto se ha diseñado una matriz en Excel, en el cual se han diseñado una serie de plantillas, con fin de desarrollar de una forma más lógica y ordenada, facilitando la implementación del mismo. A demás se recomienda que las empresas establezcan o definan un Comité en el cual tomen las decisiones de la empresa, para ello se presenta una propuesta para el establecimiento del comité, el cual este conformado por todos los Gerentes, Jefes de Áreas y el Propietario, el cual se denomine “Comité de Gerencia” o “Comité Ejecutivo”, para el desarrollo de la presente propuesta se utilizo el “Comité de Gerencia”.

Funciones del Comité de Gerencia:

- Analizar y aprobar proyectos en aras de mejoras para las empresas de productos plásticos.
- Analizar las limitaciones o problemas que se presenten en el desarrollo de las actividades de la empresa.

- Evaluar y aprobar alternativas de solución para los objetivos estratégicos.
- Establecer rangos de aceptación para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Establecer el nivel para seleccionar una fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza, para ello deberán de definir los pesos respectivos a las categorías de probabilidad, impacto y tendencia.
- Deberán de definir los factores de éxito, con el fin de realizar una evaluación en la empresa.
- Analizar los estudios del ambiente interno y externo, con el propósito de conocer los factores que influyen en la operatividad de la empresa.
- Definir la misión, visión y valores de la empresa, a fin de establecer mecanismos que permitan alinear los esfuerzos de la empresa.
- Formulación de objetivo general, estratégicos, metas e indicadores con sus respectivas fechas y responsables de ejecutarlas.
- Formulación de estrategias, a fin de cumplir con el objetivo general, para ello todos los miembros deberán de participar en el desarrollo de esta fase.
- Definir rangos para que una estrategia se ha seleccionada e implementada.

Paso No 1: Análisis situacional FODA Ejecutivo.

Para llevar a cabo el análisis FODA es importante definir aquellos factores que garantice el éxito para la empresa, para ello El Comité de Gerencia deberá definir y establecer los factores de éxito, en el cual les asegure una ventaja competitiva en el mercado, además deberán de asignarle su importancia relativa o el peso a cada factor, con el fin de evaluar y seleccionar el más idóneo para la empresa.

A continuación se presenta una propuesta para definir los factores claves de éxito, para ello se ha diseñado la Plantilla No1:

Plantilla No 1: Establecimiento de factores de éxito.

 FACTORES DE EXITO							
VISION	MISION	VALORES	OBJETIVOS	FACTORES DE EXITOS	FODA	ESTRATEGIAS	CMI
UNIDAD ORGANIZATIVA:		GERENCIA FINANCIERA					
PERIODO DE PLAN ESTRATÉGICO:		2006 - 2009					
INICIO							
A CONTINUACION SE DEBERÁ DE REDACTAR LOS PRINCIPALES FACTORES DE ÉXITO EN LOS ESPACIOS EN BLANCO							
FINANCIERA				CLIENTES			
RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN DISPONIBILIDAD DE RECURSOS _____ _____				CALIDAD EN EL PRODUCTO LA IMAGEN INSTITUCIONAL _____ _____			
PROCESOS INTERNOS				CRECIMIENTO			
EFICIENCIA EN LA UTILIZACION DE LOS RECURSOS EL GRADO DE PRODUCTIVIDAD _____ _____				DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS IMNOVACION DE PRODUCTOS _____ _____			

Posteriormente el Comité de Gerencia deberá de establecer o definir cuales son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A continuación se presenta una propuesta en la cual se reflejan las fortalezas en base a la investigación de campo realizada, para ello se muestra la Plantilla No2 la cual contribuirá a desarrollar el respectivo análisis:

Plantilla No2: Fortalezas de la Empresa



FORTALEZAS

VISION	MISION	VALORES	OBJETIVOS	FACTORES DE EXITOS	FODA	ESTRATEGIAS	CMI
--------	--------	---------	-----------	--------------------	------	-------------	-----

UNIDAD ORGANIZATIVA: GERENCIA FINANCIER
 PERIODO DE PLAN ESTRATÉGICO: 2008 - 2010



No	EVALUACION DE FORTALEZAS	PROBABILIDAD				IMPACTO				TENDENCIA			CLASIFICACION			PUNTOS	JUSTIFICACION
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	A	B	C		
		Muy Deficiente	Por debajo de lo promedio.	Promedio.	El mejor	Ninguno.	Leve.	Medio.	Alto.	Decrece.	Estable.	Incrementa					
1	Experiencia en el mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X			15	
2	Ubicacion geografica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X			13	
3	La comunicacion con los proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X			17	
4	Calidad de los productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X			18	
5	La imagen institucional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X			15	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				0	
6	Se cuenta con un excelente sistema de inventarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X			15	
7	La capacidad instalada de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X			13	
8	La lealtad del personal con la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X			11	
9	Porcentaje de participacion en el mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X			18	
10	Precios en el producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X			15	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				0	

Fuente: Elaboración de grupo de tesis.

En la plantilla anterior se han definido las fortalezas, en donde se les ha asignado un peso de acuerdo a la probabilidad de éxito que estas reflejen para la empresa, para esta categoría presenta una serie de respuestas las cuales son:

Leve: la cual presenta un valor de uno.

Medio: refleja un valor de 3 puntos.

Alta: Presenta una puntuación de 5.

Muy alta: Esta opción refleja un valor de 7 puntos.

Con respecto a la categoría de impactos reflejan aquellos factores que incidirán en la empresa, para ello se han clasificado de la siguiente forma:

Ninguno: este factor indica que no tiene incidencia en la operatividad de la empresa, el cual presenta un valor de un punto.

Leve: Indica que el impacto será leve para la empresa y refleja un valor de 3 puntos.

Medio: Indica que este factor producirá un impacto negativo o positivo para la empresa, el cual presenta una puntuación de 5.

Alto: Este factor indica que el impacto será muy alto para la empresa tanto a nivel positivo o negativo.

La categoría de tendencia indica que los factores tendrán una probabilidad que ocurran, que esta tienda a decrecer o se mantenerse establece, cada una de estas probabilidades refleja su respectivo valor en cual se presenta a continuación:

Decrece: Indica que el factor tiende a decrecer o que ocurra en la empresa, y refleja un valor de un punto.

Estable: este factor indica que no incidirá negativamente o positivamente en la empresa, y refleja un valor de 3 puntos.

Incrementa: Este factor indica que tiende a incrementarse a nivel positivo o negativo para la empresa, el cual refleja un valor de 6 puntos.

Posteriormente de haber seleccionado el grado respectivo de cada factor de acuerdo a la importancia que este presente para la empresa, cada fortaleza evaluada presenta su respectiva puntuación, a fin de seleccionar las que presente un puntaje mayor o igual a quince puntos, ya que estas se utilizaran para el desarrollo de las estrategias, para ello el Comité de Gerencia definirá su respectivo peso o importancia, y su respectiva puntuación.

A continuación se presenta una propuesta en la cual se reflejan las debilidades en base a la investigación de campo realizada, para ello se muestra la Plantilla No 3 la cual contribuirá a desarrollar el respectivo análisis:

Plantilla No 3: Debilidades de la empresa.

 DEBILIDADES																	
VISION		MISION		VALORES		OBJETIVOS		FACTORES DE EXITOS		FODA		ESTRATEGIAS		CMI			
UNIDAD ORGANIZATIVA:						GERENCIA FINANCIER											
PERIODO DE PLAN ESTRATÉGICO:						2008 - 2010											
																	
No	EVALUACION DE LAS DEBILIDADES	PROBABILIDAD				IMPACTO				TENDENCIA			CLASIFICACION			PUNTOS	JUSTIFICACION
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	A	B	C		
		Muy Deficiente	Por debajo de lo promedio.	Promedio.	El mejor	Ninguno.	Leve.	Medio.	Alto.	Decrece	Estable	Incrementa					
1	Falta de implementación de estrategia y objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		X			15
2	Falta de tecnología de punta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		X			18
3	Falta de personal calificados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		X			18
4	Falta de innovación de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		X			16
5	Falta de una adecuada organización	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		X			13
6	Centralización en la toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		X			11
7	Falta de mecanismos de control	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		X			13
8	Falta de análisis la competencia a través de estudios de mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		X			16
9	La participación en el mercado ha disminuido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			X		20
10	Carece de proyectos de expansión.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		X			18

Fuente: Elaboración de grupo de tesis.

De igual forma se utilizó la misma metodología para definir y evaluar las debilidades de la empresa que anteriormente se presentó.

A continuación se presenta una propuesta en la cual se reflejan las oportunidades en base a la investigación de campo realizada, para ello se muestra la Plantilla No4 la cual contribuirá a desarrollar el respectivo análisis:

Plantilla No 4: Oportunidades de la empresa.

 OPORTUNIDADES																		
VISION		MISION		VALORES		OBJETIVOS		FACTORES DE EXITOS		FODA		ESTRATEGIAS		CMI				
UNIDAD ORGANIZATIVA:						GERENCIA FINANCIER												
PERIODO DE PLAN ESTRATÉGICO:						2008 - 2010												
																		
No	FACTORES CRITICOS POR ÁREA	PROBABILIDAD				IMPACTO				TENDENCIA			CLASIFICACION			PUNTOS	JUSTIFICACION	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	A	B	C			
		Leve	Media	Alta	Muy alta	Leve	Mediano	Grande	Muy grande	Decrece.	Estable	Incrementa						
1	Formacion profesional por instituciones privadas y publicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		X			17	
2		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					0	
3	Tratados de libre comercio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			X		20	
4	La demanda del producto en el mercado.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		X			16	
5	Apoyo de por parte de Asioplatic	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			X		20	
6	Alianza estrategicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		X			15	
7	Rivalidad entre competidores	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		X			11	
8	Adquirir tecnologia estado unidense para el proceso productivo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				X	20	
9		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					0	
10		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					0	

Fuente: Elaboración de grupo de tesis.

De igual forma se utilizo la misma metodología para definir y evaluar las oportunidades de la empresa que anteriormente se presento.

A continuación se presenta una propuesta en la cual se reflejan las amenazas en base a la investigación de campo realizada, para ello se muestra la Plantilla No 5 la cual contribuirá a desarrollar el respectivo análisis:

Plantilla No 5: Amenazas de la empresa.

AMENAZAS

VISION
MISION
VALORES
OBJETIVOS
FACTORES DE EXITOS
FODA
ESTRATEGIAS
CMI

UNIDAD ORGANIZATIVA: GERENCIA FINANCIER

PERIODO DE PLAN ESTRATÉGICO: 2008 - 2010

No	EVALUACIÓN DE LAS AMENAZAS	PROBABILIDAD				IMPACTO				TENDENCIA			CLASIFICACION			PUNTOS	JUSTIFICACION
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	A	B	C		
		Leve	Media	Alta	Muy alta	Leve	Mediano	Grande	Muy grande	Decrece.	Estable	Incrementa					
1	Incremento en la materia prima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			X	20	
2	Alto numero de competidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		X		16	
3	Situación economica del pais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			X	20	
4	Tratados de libre comercio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		X		18	
5	Cambios en la tecnología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		X		16	
6	Alza al petroleo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			X	20	
7	Políticas gubernamentales	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		X		9	
8	Cambios en el perfil de los clientes respecto a productos de mayor durabilidad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		X		16	
9	Inseguridad social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		X		16	
10		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				0	

Fuente: Elaboración de grupo de tesis.

De igual forma se utilizo la misma metodología para definir y evaluar las amenazas de la empresa que anteriormente se presento.

Paso No 2: Definición de la visión, misión y valores.

Para la determinación de las visión se recomienda que el Comité de Gerencia establezca el periodo en el cual se estime el logro de la misma, a continuación se presenta una propuesta para la definición de la visión, y para ello se ha desarrollado la plantilla No 6, la cual contiene una serie de preguntas que deberán ser complementadas a fin de obtener información necesaria la cual contribuirá a la formulación de la visión:

Plantilla No 6: Definición de la visión.

VISION		MISION	FACTORES DE EXITOS	ENTRONO MERCADOL.	FODA	POLITICAS	ESTRATEGIAS	CMI
UNIDAD ORGANIZATIVA:		GERENCIA GENERAL						
PERIODO DE PLAN ESTRATÉGICO:		2006 - 2007						
INICIO								
1- ¿Qué queremos ser dentro de 2 años?		SER LA MERJOR OPCIÓN EN EL MERCADO						
2- ¿Qué queremos lograr dentro de 2 años?		LA MEJORA CONTINUA EN NUESTROS PROCESOS						
3- ¿Qué queremos tener dentro de 2 años?		INCREMENTAR LA PRESENCIA EN EL MERCADO						
Redacción de la VISION:		SEREMOS SU MEJOR OPCIÓN EN EL MERCADO; COMPROMETIDOS CON LA MEJORA CONTINUA DE NUESTROS PROCESOS E INCREMENTANDO NUESTRA PRESENCIA EN LA REGIÓN, FOMENTANDO LOS VALORES DE LA EMPRESA CON RESPONSABILIDAD SOCIAL						

Fuente: Elaboración de grupo de tesis.

La plantilla anterior refleja el procedimiento para la formulación de la visión, el periodo o lapso de tiempo que la empresa pretenda lograr un determinado objetivo, lo que quiere tener y llegar a ser, se recomienda que el Comité de Gerencia lo ajuste de acuerdo a sus exigencias o conveniencias.

Para la formulación de la misión se ha desarrollado la Plantilla No 7, la cual contiene una serie de preguntas que deberán ser complementadas a fin de obtener la información necesaria que contribuya a la formulación de la misma, a continuación se presenta una propuesta para la definición de la misión de una empresa de productos plásticos:

Plantilla No 7: Determinación de la misión.

VISION		MISION		FACTORES DE EXITOS		ENTRONO MERCADOL.		FODA		POLITICAS		ESTRATEGIAS		CMI	
UNIDAD ORGANIZATIVA:		GERENCIA GENERAL													
PERIODO DE PLAN ESTRATÉGICO:		2006 - 2007													
INICIO															
¿Quiénes somos?		SOMOS UNA EMPRESA INDUSTRIAL													
¿Cuáles son nuestros productos?		DISEÑAMOS DIFERENTES PRODUCTOS DE PLÁSTICOS													
¿Quiénes son nuestros clientes?		COMERCIANTEs, EMPRESARIOS, Y PUBLICO EN GENERAL													
¿Cuales son los valores e ideales de la Agencia?		LA CALIDAD, RESPETO Y COMPROMISO.													
¿ Que se quiere proyectar internamente?		GENERAR BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS Y ACCIONISTAS.													
¿ Que se quiere proyectar externamente?		LA IMAGEN QUE SE PRETENDE PROYECTAR ES EN FUNCIÓN AL CUIDADO O RESPETO AL MEDIO AMBIENTE													
Redacción de la MISIÓN:		SOMOS UNA EMPRESA INDUSTRIAL, QUE ELABORA PRODUCTOS PLÁSTICOS, COMPROMETIDOS CON LA MEJORA CONTINUA, PARA PROVEER A NUESTROS COMERCIANTEs, EMPRESARIOS Y CONSUMIDOR FINAL, CON LA CALIDAD Y LOS TIEMPOS PACTADOS, CONCIENTES DEL RESPETO AL MEDIO AMBIENTE EN NUESTROS PROCESOS Y GENERANDO BENEFICIOS PARA NUESTROS EMPLEADOS Y ACCIONISTAS.													

Fuente: Elaboración de grupo de tesis.

El cuadro anterior refleja la metodología para la definición de la misión, para ello el Comité de Gerencia deberá analizar cada una de las preguntas a fin de recabar información, además deberá de considerar otras interrogantes que la empresa considere pertinentes para su elaboración.

Para el establecimiento de los valores se ha diseñado una encuesta, a fin de conocer los valores que requieran mayores esfuerzos para fomentarlos en la empresa o la falta de estos, para ello el Comité de Gerencia deberá de evaluar los resultados obtenidos, en el cual deberán de seleccionar los que presenten mayor frecuencia, a demás deberá de evaluar o priorizar los valores de acuerdo a la importancia que estos presente para la empresa.

A continuación se presenta una propuesta para el establecimiento de los valores, para ello se ha elaborado la Plantilla No 8.

deberá de analizar las interrogantes que se han diseñado a fin de obtener la información necesaria para la determinación de los objetivos. A demás deberá de definir el número que consideren pertinentes.

A continuación se presenta una propuesta para la formulación de los objetivos en cual se ha considerado el establecimiento de tres, en base al estudio realizado:

Plantilla No 9: Definición de objetivos.

VISION		MISION		VALORES		OBJETIVOS		FACTORES DE EXITOS		FODA		ESTRATEGIAS		CMI	
 <div style="text-align: center; background-color: #00b0f0; color: white; padding: 5px; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">FORMULACIÓN DE OBJETIVOS</div>															
UNIDAD ORGANIZATIVA: GERENCIA GENERAL PERIODO DE PLAN ESTRATÉGICO: 2006 - 2007															
<div style="border: 2px solid orange; padding: 5px; display: inline-block; font-weight: bold; color: orange;">INICIO</div>															
Indicaciones: Se debera de contestar las interrogantes, a fin de formular los objetivos con la informacion recopilada															
¿Se puede identificar la poblacion a quien va dirigida la accion?		A toda la region de el salvador		¿Se puede identificar la poblacion a quien va dirigida la accion?		La acción va dirigida los distribuidores mayoritarios									
¿Es posible medir los resultados que se desea alcanzar?		si, en base al numero de sucursales o puntos de comercializacion del producto		¿Es posible medir los resultados que se desea alcanzar?		De acuerdo al volumen de venta que estos generen									
¿Es a corto plazo el tiempo pautado para su ejecucion?		Se pretende tener mayor presencia en la region en el lapso de dos año.		¿Es a corto plazo el tiempo pautado para su ejecucion?		La acción se proyecta realizar para el presente año.									
¿Que se pretende alcanzar?		Comercializar nuestro producto en toda la region.		¿Que se pretende alcanzar?		Ser la mejor opción para los comerciantes mayoristas									
Redaccion del Primer Objetivo		Incrementar la presencia de nuestros productos en todo la region de el salvador para el año 2008, logrando incrementar el volumen de ventas de nuestros productos.		Redaccion del Segundo Objetivo		Incrementar la demanda de nuestros productos, por medio de los comerciante mayoritarios.									
¿Se puede identificar la poblacion a quien va dirigida la accion?		Las amas de casa, y consumidor en general													
¿Es posible medir los resultados que se desea alcanzar?		De acuerdo a la rentabilidad o utilidad que genera cada producto.													
¿Es a corto plazo el tiempo pautado para su ejecucion?		Para llevar a cabo esta acción se ha proyectado el lapso de cuatro año													
¿Que se pretende alcanzar?		Diversificar nuestros productos													
Redaccion del Tercer Objetivo		Diversificar nuestros productos orientados al consumidor final, logrando de esta forma introducir los productos a los hogares de la poblacion salvadoreña													

Paso No 4: Definición de estrategias

Una de las virtudes que presenta el sistema propuesto es que extrae las fortalezas, debilidades y amenazas de mayor peso, que se definieron anteriormente en el Paso No 1. Para el desarrollo de las estrategias se deberá de analizar las fortalezas a fin de minimizar las amenazas surgiendo de esta forma la Estrategia FA, de igual forma se utilizara la misma metodología para la formulación de la Estrategia DA.

A continuación se presenta la Plantilla No 10, la cual refleja la propuesta para la formulación de las estrategias en función de minimizar las amenazas en base a las fortalezas y como reducir las amenazas que inciden en las debilidades:

Plantilla No 10: Formulación de Estrategias FA y DA.

 FORMULACION DE ESTRATEGIAS.							
VISION	MISION	VALORES	OBJETIVOS	FACTORES DE EXITOS	FODA	ESTRATEGIAS	CMI
UNIDAD ORGANIZATIVA: PERIODO DE PLAN ESTRATÉGICO:			GERENCIA GENERAL 2006 - 2007				
							
INDICACIONES: PARA LA FORMULACION DE LAS ESTRATEGIAS DEBEN DE APROVECHAR LAS FORTALEZAS, A FIN DE MINIMIZAR LAS AMENAZAS Y DE IGUAL FORMA PARA LA GENERACION DE LAS ESTRATEGIAS DEL SEGUNDO CUADRANTE							
AMBIENTE INTERNO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			
	Experiencia en el mercado			Falta de implementación de estrategia y objetivos			
	La comunicacion con los proveedores			Falta de tecnología de punta			
	Calidad de los productos			Falta de personal calificados			
	La imagen institucional			Falta de innovación de productos			
	Se cuenta con un excelente sistema de inventarios						
				Falta de análisis la competencia a través de estudios de			
				La participación en el mercado ha disminuido			
AMBIENTE EXTERNO	Porcentaje de participación en el mercado			Carece de proyectos de expansión.			
	Precios en el producto						
AMENAZAS			ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA		
Incremento en la materia prima			Diversificación de productos, a fin de penetrar en otros segmentos de mercado. (F1, F6, A2, A4)		Desprenderse de productos de menor margen de contribución y concentrarse en productos que generen mayor valor al cliente (D6, A7)		
Alto numero de competidores			Establecer una línea de convenios de pagos con los proveedores (F2, A1)		Realizar estudios de mercado a fin de conocer el entorno externo de la empresa (D5, D6, A2, A3, A4)		
Situación económica del país			Diseñar una campaña publicitaria, en donde se destaque la durabilidad y calidad del producto. (F3, F4, A7, A2, A4)		Búsqueda de mercados que no hayan sido explotados (D7, A2, A4)		
Tratados de libre comercio							
Cambios en la tecnología							
Alza al petróleo							
Cambios en el perfil de los clientes respecto a productos de mayor durabilidad.							
Inseguridad social							

A continuación se presenta la Plantilla No 11, la cual refleja el proceso para la formulación de las estrategias en el cual se deben de utilizar las fortalezas en función de aprovechar las oportunidades existentes, y como aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades:

Plantilla No 11: Formulación de Estrategias FO y OD.

 FORMULACION DE ESTRATEGIAS							
VISION	MISION	VALORES	OBJETIVOS	FACTORES DE EXITOS	FODA	ESTRATEGIAS	CMI
UNIDAD ORGANIZATIVA: PERIODO DE PLAN ESTRATÉGICO:			GERENCIA GENERAL 2006 - 2007				
							
INDICACIONES: PARA LA FORMULACION DE LAS ESTRATEGIAS DEBEN DE APROVECHAR LAS FORTALEZAS, A FIN DE MINIMIZAR LAS AMENAZAS Y DE IGUAL FORMA PARA LA GENERACION DE LAS ESTRATEGIAS DEL SEGUNDO CUADRANTE							
AMBIENTE INTERNO			FORTALEZAS		DEBILIDADES		
			Experiencia en el mercado		Falta de implementación de estrategia y objetivos		
AMBIENTE EXTERNO			La comunicacion con los proveedores		Falta de tecnología de punta		
			Calidad de los productos		Falta de personal calificados		
			La imagen institucional		Falta de innovación de productos		
			Se cuenta con un excelente sistema de inventarios				
					Falta de análisis la competencia a través de estudios de		
			Porcentaje de participación en el mercado		La participación en el mercado ha disminuido		
			Precios en el producto		Carece de proyectos de expansión.		
OPORTUNIDADES			ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS OD		
Formacion profesional por instituciones privadas y publicas			Continuar la mejora de la calidad para fortalecer el mercado en donde opera la empresa (F3,F6,O4,O3)		Capacitar al personal con el fin de formar al personal (O1,D1, D3,D4,D7)		
			Diseñar una línea de productos para exportarlos al mercado americano(F3, F5,O2,O4)				
Tratados de libre comercio			Buscar alianzas estrategicas con una empresa de prestigio para la expansión del mercado (F3,F4,O2,O6).				
La demanda del producto en el mercado.							
Apoyo de por parte de Asioplatic							
Alianza estrategicas							
Adquirir tecnología estado unidense para el proceso productivo.							

Fuente:

Elaboración de grupo de tesis.

El proceso descrito anteriormente presenta un análisis minucioso de la empresa en el cual se establecen las estrategias de forma mas objetiva.

Paso No 5: Evaluación de las estrategias.

Posteriormente de haber definido las estrategias el Comité de Gerencia deberá de evaluar las estrategias, para ello es necesario responder las interrogantes que se reflejan en la Plantilla No 12, cada pregunta refleja un valor de un punto, excepto las preguntas que están clasificadas de acuerdo a su importancia relativa, como es el caso de la pregunta la cual indica que la estrategia no tiene ninguna relevancia para empresa y esta refleja un valor de uno, y la segunda pregunta indica que la estrategia tiene poca relevancia para la empresa y esta presenta un valor de 2 puntos, la pregunta que indica que la estrategia refleja una gran importancia para la empresa, muestra un valor de tres puntos. Posteriormente de haber evaluado las estrategias el sistema selecciona las que presente un puntaje mayor o igual a ocho estas serán las que la empresa deberá de impulsarlas o llevar a cabo. A demás el Comité de Gerencia deberá considerar el rango de puntos que una estrategia deberá de cumplir para ser seleccionada y posteriormente ponerla en marcha. A continuación se presenta un ejemplo para la evaluación de las estrategias a fin de establecer las de mayor peso:

Plantilla No 12: Evaluación de estrategias

EVALUACION DE LAS ESTRATEGIAS																							
VISION			MISION			VALORES			OBJETIVOS			FACTORES DE EXITOS			FODA			ESTRATEGIAS			CMI		
UNIDAD ORGANIZATIVA: PERIODO DE PLAN ESTRATÉGICO:									GERENCIA FINANCIER 2008 - 2010														
																							
No	PREGUNTAS FORMULADAS	Es impostergable esta estrategia?		Es posible con los recursos de la empresa?		Es factible en este momento?		Contribuye al logro de los objetivos?		Se relaciona con los factores de éxito?		Se requiere de un analisis para llevar a cabo?		PRIORISACION DE ESTRATEGIAS			PUNTOS	AJUSTES A ESTRATEGIAS					
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Sin relevancia	Promedio	Importante							
1	Diversificación de productos, a fin de penetrar en otros segmentos de mercado.(F1, F6, A2, A4)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	9						
2	Establecer una línea de convenios de pagos con los proveedores.(F2, A1)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6						
3	Diseñar una campaña publicitaria, en donde se destaque la durabilidad y calidad del producto. (F3, F4, A7, A2, A4)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7						
6	Desprenderse de productos de menor margen de contribucion y concentrarse en productos que generen mayor valor al cliente.(D5, A7)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	9						
7	Realizar estudios de mercado a fin de conocer el entorno externo de la empresa.(D5, D6, A2, A3, A4)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	7						
8	Busqueda de mercados que no hayan sido explotados (D7, A2, A4)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7						
11	Continuar la mejora de la calidad para fortalecer el mercado en donde opera la empresa.(F3, F5, O4, O3)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7						
12	Diseñar una línea de productos para exportarlos al mercado americano.(F3, F5, O2, O4)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	9						
13	Buscar alianzas estrategicas con una empresa de prestigio para la expansión del mercado.(F3, F4, O2, O5)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	9						
14		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0						
15		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	0						
16	Capacitar al personal con el fin de formar al personal.(O1, D1, D3, D4, D7)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7						

Paso No 6: Establecimiento de objetivos estratégicos, metas e indicadores en base a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Una vez definidas las estrategias se deberán de definir los objetivos estratégicos, con el fin de darle cumplimiento a las estrategias plenamente establecidas. A continuación se presenta una propuesta para la formulación de los objetivos estratégico, con sus respectivas metas e indicadores en base a las perspectivas del cuadro de mando integral, en el cual se han considerado cuatro estrategias que surgieron en el paso No 6, para ello se ha diseñado la Plantilla No 13.

Plantilla No 13: Definición de Objetivos estratégicos, metas e indicadores.

 SISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO							
VISION	MISION	VALORES	OBJETIVOS	FACTORES DE EXITOS	FODA	ESTRATEGIAS	CMI
INICIO		UNIDAD ORGANIZATIVA: GERENCIA FINANCIERA		PERIODO DE PLAN ESTRATEGICO: 2006 - 2009			
ESTRATEGIA 1: DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS.							
PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATEGICO	META	INDICADOR	FECHAS		RESPONSABLE	
				INICIO	FINAL		
FINANCIERA	Mantener una cartera productos rentables para la empresa.	Incrementar 30%, en las ventas.	Autofinanciamiento	02/01/06	30/12/06	Jefe del Area y Comercializacion	
CLIENTE	lograr la satisfacción de los clientes en cuanto a las diferentes líneas de productos.	Incrementar en un 80% en satisfaccion del cliente.	Estudio de mercado.	02/01/06	30/12/06	Jefe del Area Comercializacion.	
PROCESOS INTERNOS	Minimizar los tiempos en el proceso de produccion	Incrementar en 20% de la produccion actual	Calidad propducida	02/01/06	30/12/06	Jefe del Area Produccion.	
CAPACITACIÓN DESARROLLO	Y Crear un programa de capacitacion, enfocado a las nuevas tecnicas en fabricacion.	6 nuevas lineas de producto para el presente año	Un producto cada dos meses	02/01/06	30/12/06	Jefe del Area Administrativo.	
ESTRATEGIA 2: Diseñar una línea de productos para exportarlos al mercado extranjero							
PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATEGICO	META	INDICADOR	FECHAS		RESPONSABLE	
				INICIO	FINAL		
FINANCIERA	Busqueda de financiamiento para la produccion de nuevos productos.	Solicitud de \$5,000.00.	Busqueda de recursos.	02/01/07	30/12/09	Jefe del Area Financiera.	
CLIENTE	Proveer nuevas alternativas de compra al mercado extranjero	Incrementar en un 10% de la cartera de clientes a nivel internacional	Cartera de cliente.	02/01/07	30/12/09	Jefe del Area Comercializacio Ventas.	
PROCESOS INTERNOS	Mantener un stock optimo de inventario	Incrementar el 20% del inventario.	Niveles de produccion.	02/01/07	30/12/09	Jefe del Area Produccion y Ventas	
CAPACITACIÓN DESARROLLO	Y Capacitacion respecto a las leyes de exportacion e importacion.	Capacitar al personal clave involucrado en el procesos.	Capacitanes brindadas	02/01/07	30/12/09	Jefe del Area Administrativa	

Fuente: Elaboración de grupo de tesis.



SISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO

VISION	MISION	VALORES	OBJETIVOS	FACTORES DE EXITOS	FODA	ESTRATEGIAS	CMI
--------	--------	---------	-----------	--------------------	------	-------------	-----

INICIO

UNIDAD ORGANIZATIVA: GERENCIA FINANCIERA
 PERIODO DE PLAN ESTRATÉGICO: 2006 - 2009



ESTRATEGIA 3: Desprenderse de productos de menor margen de contribucion y concentrarse en productos que generen mayor valor al cliente

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	FECHAS		RESPONSABLE
				INICIO	FINAL	
FINANCIERA	Incrementar las utilidades, mediante la identificacion de productos de mayor rentabilidad para la empresa, a fin de proveerles mas esfuerzos y recursos.	Incrementar las ventas en un 30% en los productos mas rentables.	Autofinanciamiento.	01/02/06	30/12/06	Jefe del Area Financiera y Ventas
CLIENTE	Realizar estudios de mercado con el fin de conocer los gustos y el grado de satisfaccion de los clientes	Identificar cuales los problemas que presentan productos.	Gustos y preferencias	01/02/06	30/12/06	Jefe del Area de Comercializacion
PROCESOS INTERNOS	Utilizar eficientemente los recursos y adquirir la materia prima a mas bajo costo sin perder la calidad de la misma.	Reducir en un 10% los desperdicios de materia primas	Calidad producida y presupuesto.	01/02/06	30/02/06	Jefe del Area Produccion.
CAPACITACIÓN DESARROLLO	Crear un programa de incentivos al personal el cual obtenga el menor margen de desperdicios de materia prima	Cada empleada no debe de sobrepasar el 2% de desperdicios de materia prima	Niveles de incentivos y Calidad producida.	01/02/06	30/12/06	Jefe del Area Administrativ Produccion.

ESTRATEGIA 4: Alianza estrategica con el fin de adquirir tecnologia de punta

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	INDICADOR	FECHAS		RESPONSABLE
				INICIO	FINAL	
FINANCIERA	Evaluar y analizar los beneficios financieros que obtendra la empresa.	Incrementar las utilidades en un 20% de las actuales.	Autofinanciamiento.	02/01/06	30/12/06	Jefe del Area Financiera
CLIENTE	Acatar las normas establecidas por los entes reguladores del sector, a fin de llevar a cabo con exito el proceso y contribuir a la conservacion del medio ambiente.	Realizar el proceso apegadas a las disposiciones legales a fin de no ser sancionada	Nivel de politicas.	02/01/06	30/12/06	Jefe del Area Administrativa
PROCESOS INTERNOS	Realizar un estudio de procesos para la implementacion de la nueva tecnologia.	Desarrollar manuales de procesos para la implementacion de la tecnologia.	Nivel de accion.	02/01/06	30/12/06	Jefe del Area Admsitrativa y de Produccion.
CAPACITACIÓN DESARROLLO.	Proporcionar a los empleados los insumos necesarios para la produccion de los productos.	Optimizar los recursos y aumentar su productividad en un 5% de la actual.	Eficiencia de maquinaria	02/01/06	30/12/06	Jefe del Area Produccion

Fuente: Elaboración de grupo de tesis.

El Comité de Gerencia deberá de establecer las fechas en las cuales se realizaran las actividades y los responsables de ejecutarlas, a fin de evaluar los resultados o el grado de cumplimiento de los mismos.

Paso No 7: Medición de resultados.

Posteriormente de haber realizado el planeamiento estratégico, el sistema de control estratégico de gestión contiene una fase importante, que es la medición de las variables de cada indicador con sus respectivas metas, con el fin de monitorear las gestiones de cada Unidad involucrada en el proceso, para ello se recomienda que el Gerente General o El Propietario de la empresa realice el respectivo seguimiento, a continuación se presenta una propuesta para el seguimiento de las estrategias, y el logro o incumplimiento de los objetivos estratégicos en función de sus respectivas metas, para ello se elaboro la plantilla No14:

Plantilla No 14: Seguimiento de objetivos estratégicos.

 SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES					
UNIDAD: GERENCIA FINANCIERA					
PERIODO: 2006 - 2007					
					
Estrategia: DIVERSIFICACION DE PRODUCTOS					
No	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TOTAL DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICO			JUSTIFICACION
		% CUMPLIDO	% AVANCE	% INCUMPLIDO	
		95.00%			
1	Busqueda de financiamiento para la produccion de nuevos productos.				
1.1	Se realizaron gestiones en el BMI con el fin de financiar créditos para llevar a cabo el proyecto	<input type="checkbox"/>	80	<input type="checkbox"/>	No se logro conseguir la cantidad solicitada
1.2	Las utilidades propias de la empresa se utilizaron para la produccion de nuevos productos.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	Con el fin de solicitar prestamos menores a las insitituciones
1.3	Se realizo un estudio a fin de establecer el punto de equilibrio para determinar el tiempo en cual comenzara la empresa a obtener resultados	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
1.4	Se realizo un estudio en conjunto con la Unidad de Produccion a fin de estimar los recursos financieros que se requerirán para llevar a cabo el proyecto.	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Estrategia: DESPRENDERSE DE PRODUCTOS DE MENOR MARGEN DE CONTRIBUCION Y CONCENTRARSE EN PRODUCTOS QUE GENEREN MAYOR VALOR AL CLIENTE					
No	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	TOTAL DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICO			JUSTIFICACION
		% CUMPLIDO	% AVANCE	% INCUMPLIDO	
		87.50%			
2	Incrementar las utilidades, mediante la identificación de productos de mayor rentabilidad para la empresa, a fin de proveerles mas esfuerzos y recursos.				
2.1	Se realizo un estudio en cual se identificaron los productos que generan mayor margen de utilidades para la empresa	<input checked="" type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
2.2	Se hizo una evaluación en cual se estimo los recursos que se asignaran para fortalecer los productos de mayor participacion.	<input type="checkbox"/>	75	<input type="checkbox"/>	No se finalizo la evaluacion debido a sobrecargas operativas que se asignaron a esta Unidad.

Fuente: Elaboración de grupo de tesis.

Para realizar el seguimiento de las actividades se recomienda que cada Unidad o Gerencia, detalle en la plantilla que se presento anteriormente las actividades que realizaron para el cumplimiento de cada objetivo estratégico, además deberán de justificar el incumplimiento de las actividades u otra información que consideren pertinente.

El Gerente General o Propietario deberá de evaluar cada una de las actividades realizada por cada Gerencia o Unidad, en el cual deberá de seleccionar si se realizaron en su totalidad las gestiones o actividades, o si realizaron un avance por la actividad programada para ello deberán de indicar el porcentaje de su respectivo avance, si fuera el caso de que no se realizo ninguna actividad para el cumplimiento del objetivo deberá de seleccionar la opción objetivo incompleto.

Ajuste a los objetivos de la empresa.

Para el caso que un objetivo estratégico requiera un ajuste o un cambio por parte de una Gerencia o Jefatura, y esta plenamente establecido por el Comité de Gerencia, para realizar su respectiva modificación se deberá de discutir con los miembros del Comité en el cual deberá de indicar los motivos o justificantes para su modificación o reestructuración del mismo. Para ello deberá de complementar el siguiente cuadro a fin de ser expuesto y discutido en el Comité de Gerencia, a continuación se presenta un ejemplo para la modificación de un objetivo estratégico:

No	OBJETIVOS	CAMBIO PROPUESTO	PROBLEMA IDENTIFICADO	RESPONSABLE
1	Minimizar los tiempos en el proceso de produccion	Realizar un estudio de proceso actuales a fin determinar los tiempos del proceso de produccion.	No se tienen parametros para reducir los tiempos del proceso de produccion, y no se podria medir el rendimiento de los recursos humanos y materiales	Gerencia de Produccion

Si el Comité de Gerencia aprueba las modificaciones al objetivo estratégico, deberán de realizarlas también en el planeamiento estratégico, es decir en la herramienta

propuesta. A demás el Comité deberá de definir las metas e indicadores del objetivo y su respectivo lapso de tiempo para su ejecución.

Análisis de dificultades encontradas

El seguimiento se realizara mensualmente en el cual la matriz propuesta refleja un porcentaje de cumplimiento del objetivo, el Comité deberá de establecer rangos para la evaluación de los objetivos, el cual indique un porcentaje aceptable, promedio el cual le indique y permita tomar medidas preventivas a fin de cumplir con el objetivo, si presenta un nivel por debajo al lo establecido deberá realizar cambios y medidas las Unidades o Gerencias que presente el incumplimiento del objetivo.

Para ello se ha desarrollado la siguiente propuesta, la cual consiste si un objetivo estratégico refleja un porcentaje mayor o igual a 80 puntos indica que se han alcanzado satisfactoriamente el objetivo, si refleja un puntaje menor a 80 puntos refleja que no se esta logrando satisfactoriamente con el objetivo por lo tanto deberá de tomar medidas correctivas a fin de lo lograr con los resultados plenamente establecidos:

Para el caso de que una Unidad, Gerencia o Jefatura presente un porcentaje por de bajo del promedio establecido deberá de presentar al Comité de Gerencia un plan de acción escrito en cual refleje las actividades a desarrollar, con el fin de cumplir con el objetivo, a continuación se presenta un ejemplo para el caso del incumplimiento de un objetivo estratégico en el cual deberá de detallar las acciones a realizar:

Objetivo estrategico: Realizar estudios de mercado con el fin de conocer los gustos y el grado de satisfaccion de los clientes				
No	Acciones	Fechas		Responsables
		Inicio	Final	
1	Se realizara un bechmarking a fin de conocer el enotmo competitivo en cual opera la empresa	06/06/06	06/07/06	Gerencia de Comercializacion
2	Realizar un estudio a fin de conocer los gustos y preferencias de los clientes	10/07/06	10/08/06	Gerencia de Comercializacion
3	Consolidacion de la informacion	14/08/06	28/08/06	Gerencia de Comercializacion
4	Preparar informe de las actividades desarrolladas	28/08/06	31/08/06	Gerencia de Comercializacion
5	Presentar informe al Comite de Gerencia	04/09/06	05/09/06	Gerencia de Comercializacion

6. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN PARA LA PROPUESTA DEL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO DE GESTIÓN.

Para poder llevar a cabo la implementación del Sistema de control estratégico de gestión es necesario desarrollar actividades que permitan a las medianas empresas la aplicación de este, para lograr optimizar los recursos y les permita ser competitivas en el mercado.

6.1 Objetivos

General

- Proponer el desarrollo, la aplicación y orientar a los empresarios en la implementación del diseño del Sistema de control estratégico de gestión para optimizar los recursos de las medianas empresas dedicadas a la fabricación de productos plásticos en la zona metropolitana de San Salvador.

Específicos

- Definir las actividades que faciliten la implementación del diseño del Sistema de control estratégico de gestión en las medianas empresas dedicadas a la fabricación de productos plásticos.
- Proporcionar las políticas necesarias para implementar el diseño del Sistema de control estratégico de gestión en las medianas empresas dedicadas a la fabricación de productos plásticos.
- Establecer las estrategias necesarias para lograr implantar el diseño del sistema de control estratégico de gestión en las medianas empresas dedicadas a la fabricación de productos plásticos.

6.2 Plan de acción

Para poder ejecutar la propuesta, es necesario identificar un proceso que permita la implementación de este, de manera más fácil, el cual se presenta a continuación:

Proceso de implementación

- a. Los autores del diseño, presentan la propuesta de ejecución a los propietarios y/o gerentes de las medianas empresas dedicadas a la fabricación de productos plásticos, mostrándoles los beneficios de su implementación así como también los lineamientos que deben seguir para su aplicación y ejecución.
- b. Posteriormente los propietarios y/o gerentes revisarán y harán un análisis de la propuesta para dar el aval o no de ésta.
- c. Se contratará un facilitador del proceso de implementación del diseño del sistema de control estratégico de gestión, recomendando contratar a los autores de la propuesta.
- d. Los propietarios y/o los gerentes en coordinación con el facilitador del proceso seleccionarán las estrategias que se acoplen a las necesidades de la empresa.
- e. El facilitador capacita y evalúa a los empleados de las medianas empresas para agilizar su comprensión y aplicación.
- f. Seguidamente se iniciará la puesta en marcha de la propuesta con la aplicación de estrategias seleccionadas para cada perspectiva que establecen lineamientos a través de objetivos estratégicos e iniciativas para obtener los resultados esperados.

- g. Finalmente los propietarios y/o gerentes, evaluarán los resultados obtenidos y de esta forma llevarán a cabo las medidas correctivas pertinentes, en caso de ser necesarios.

6.3 Políticas

Además para poder llevar a cabo la implementación del diseño del Sistema de Control Estratégico de Gestión, se recomienda que el propietario o gerente general establezca las políticas necesarias para su ejecución, como son:

- Al aplicar el diseño del Sistema de control estratégico de gestión, se debe tener cuidado en no precipitar demasiado la ejecución de éste, ya que es complejo cambiar de un ambiente pasivo a una participativo, en el que implica tomar decisiones en el área en el que se desenvuelve.
- Es importante identificar los recursos necesarios para la implementación del diseño, los que servirán de base para la adecuada ejecución.
- Se debe evaluar el desempeño del empleado antes y después de la implementación del diseño, y de esta forma comparar periódicamente los resultados obtenidos.
- Es necesario incentivar a todos los empleados de la empresa a que participen en la implementación y ejecución de la propuesta.
- Se deben proporcionar programas de capacitación para todos los empleados de la organización, ya que son estos los encargados de implementar el diseño del sistema de control estratégico de gestión de la misma.

6.4 Estrategias a implementar.

Asimismo para implementar el diseño, es necesario aplicar las siguientes estrategias:

- El Encargado Administrativo deberá de presentar la propuesta del diseño del sistema de control estratégico de gestión, al Gerente General o Propietario de la empresa de productos plásticos.
- Concienciar al propietario y/o gerente de la necesidad de un cambio para desarrollar la organización.
- Difundir y promocionar el diseño a través de los canales de comunicación en los que se involucre a todo el personal de la empresa, por medio de: carteles, folletos, memorando y otros que estén al alcance de la empresa y accesible al personal.
- Adaptar el diseño del sistema de control estratégico de gestión, según los recursos y necesidades de las medianas empresas dedicadas a la fabricación de productos plásticos.
- Deberá evaluarse periódicamente (mensual, bimensual, trimestral, semestral o anual) la efectividad y los resultados de la implementación del diseño del sistema de control estratégico de gestión, para optimizar los recursos de las medianas empresas dedicadas a la fabricación de productos plásticos.

Cabe mencionar que el responsable directo de implementar el diseño del sistema de control estratégico de gestión será el propietario y/o Jefe de Área que se ha designado para realizar el seguimiento de cada una de las Áreas funcionales de la empresa; este tendrá la responsabilidad de implementarlo, evaluarlo y darle seguimiento necesario, valiéndose de la ayuda del facilitador.

6.5. Recursos necesarios para la implementación

Toda organización necesita de recursos para su operatividad, por lo cual para implementar el sistema se consideran los siguientes recursos.

Recurso humano

Las empresas deberán contar con una persona idónea que deberá capacitar a los propietarios y/o gerentes y al personal de la empresa para la ejecución del sistema.

Recursos materiales

Las empresas deberán asegurar la disponibilidad de los recursos materiales necesarios para que el personal pueda ejecutar eficientemente las actividades a desarrollar, para lo cual deberá contar con un equipo de tecnología (computadora, proyector) mobiliario, papelería y útiles.

Recursos financieros

A cada área se le asignarán recursos financieros, con los que la empresa realizará sus operaciones.

6.6 Presupuesto para la implementación del sistema de control estratégico de gestión.

(Para 6 meses)

No	ACTIVIDAD	COSTO \$	COSTO TOTAL \$
1	<u>SERVICIOS PROFESIONALES</u>		2,500.00
	Pago de facilitador	2,000.00	
	Capacitación al personal	500.00	
2	<u>MOBILIARIO Y EQUIPO</u>		1,295.00
	Computadora	800.00	
	Impresora	45.00	
	Proyector de imagen	250.00	
TOTAL			\$3,595.00

Para la implementación del sistema se ha tomando en consideración las capacitaciones que brinda ASIPLASTIC y cursos en la Universidad Don Bosco, las cuales contribuirán a disminuir los costo de capacitación. Se contratara a un facilitador para que proporcione asesoría al Propietario o el Jefe de Área asignado de realizar el seguimiento y planeamiento estratégico.

Para el caso que una empresa tenga los recursos de mobiliario y equipo se recomienda utilizarlos, debido a que no es indispensable obtener un equipo nuevo para la implementación del sistema y así reducir los costos de implementación del sistema propuesto.

6.7 Cronograma de actividades de la propuesta para la implementación del sistema de control estratégico de gestión.

Actividades	1º Mes				2º Mes				3º Mes				4º Mes				5º Mes				6º Mes				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Presentación de la propuesta	■	■																							
Revisión y aprobación de propuesta			■	■	■	■																			
Contratación del facilitador							■	■																	
Selección de estrategias para la implementación									■	■	■														
Capacitación del personal												■	■	■											
Puesta en marcha															■	■	■	■	■	■	■	■			
Evaluación																		■	■	■	■				
Retroalimentación									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Seguimiento									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■