

CAPITULO I

Este capítulo tiene el objetivo de dar a conocer los aspectos más importantes de la empresa Ecuasanitas Centro Médico El Batán, para que de esta manera podamos tener un conocimiento más amplio que facilite los estudios a desarrollarse en esta tesis.

1. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Con la experiencia y prestigio adquirido a través de los años por Sanitas España y después de profundos estudios sobre el estado de servicios de salud y asistencia médica en países de Hispanoamérica, se fundó Sánitas Ecuador el 7 de abril de 1978.

ECUASANITAS S.A., se convierte así en la primera Compañía de Medicina Prepagada en el país y precursora de las Empresas SANITAS INTERNACIONAL en América Latina.

ECUASANITAS es la única Empresa en el país que ofrece a sus afiliados un contrato de asistencia médica integral con cobertura total al 100%. Mediante una cuota mensual, los afiliados cuentan con los mejores servicios de especialistas y centros hospitalarios sin tener que recurrir a la cancelación previa para luego solicitar la restitución o reembolso.

UBICACIÓN

Ecuasanitas S.A.

Oficinas Principales:

- Quito Matriz
- Guayaquil Matriz,

Centros Médicos:

Quito

- Centro médico La Carolina
- Centro Médico Villaflora
- Centro Médico El Batán

Guayaquil

- Policlínico Ecuasanitas Garzota
- Policlínico Ecuasanitas Urdesa
- Centro médico Luque

Sucursales:

- Riobamba
- Portoviejo
- Ibarra
- Cuenca
- Ambato
- Santo domingo
- Esmeraldas
- Manta

Puntos de atención:

Quito

- Oficina Clínica Internacional
- Oficina EMAAP
- Oficina Voz Andes

- Oficina Escuela Politécnica Nacional

GUAYAQUIL

- Oficina sur

ECUASANTAS EN EL ECUADOR



La Empresa tiene una estructura que le permite desarrollar sus actividades con fluidez y precisión, especializando cada una de sus áreas hacia una meta específica. Su estructura básica es la siguiente:

José L. Aguirre S.

2.1 GIRO DEL NEGOCIO

ECUASANTAS presta a sus afiliados un completo servicio de medicina prepagada con una cobertura del 100% en servicios de salud. Desde una consulta externa hasta la más complicada intervención quirúrgica.

ECUASANTAS para garantizar la calidad de los servicios que ofrece, cuenta con:

Más de 1000 médicos especialistas a nivel nacional dando atención ilimitada en consultorios particulares o de la Organización.

Más de 40 clínicas, en todo el país, dando atención exclusiva en la CLINICA INTERNACIONAL, CENTRO MEDICO LA CAROLINA, CENTRO MEDICO EL BATAN, CENTRO MEDICO VILLAFLORES, CENTRO MEDICO URDESA Y CENTRO MEDICO LA GARZOTA. Adicionalmente, mantiene convenios para atención de servicios especiales y hospitalización con: Clínica Pichincha, Hospital Militar, Hospital Luis Vernaza, Clínica Alcivar, Clínica Panamericana, Clínica Santa Inés, Hospital San Juan, Clínica San Francisco, Clínica Alfa, Clínica Manta, Clínica de Especialidades, Clínica Maridueña, Clínica Nuestra Señora del Cisne, entre otras.

Ofrece servicios de:

- Laboratorios, rayos x, Imagenología, Ecosonografía y otros exámenes.
- Ambulancias.
- Red primaria de emergencia en varias ciudades intermedias

Brinda atención en 10 oficinas en todo el país cubriendo ciudades como: Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Ibarra, Riobamba, Portoviejo, Esmeraldas, Manta, Santo Domingo de los Colorados. Tiene puntos de atención emergente en más de 50 ciudades

PRODUCTOS MEDICINA PREPAGADA

PLAN ECUASANTAS TOTAL

Es un Plan de Asistencia Médica Integral que brinda a sus afiliados, todos los niveles de atención médica requeridos por enfermedad, como son:

1. Atención médica en consultorios por especialistas en Medicina General, Pediatría, Puericultura, Traumatología y Ortopedia, Ginecología, Obstetricia, Urología, Nefrología, Gastroenterología, Neurología, Oftalmología, Otorrinolaringología, Neumología, Cardiología, Endocrinología y otros.
2. Cirugía programada en todas las especialidades
3. Atención de Emergencia, Clínica y Quirúrgica
4. Hospitalización Clínica y Quirúrgica

5. Exámenes de laboratorio, Rayos X y otros complementarios (tomografías, ecosonogramas, electrocardiogramas, etc.)

Cubre al 100% todos los servicios, montos máximos o porcentajes de pago compartido, a través de una cuota anual que puede ser pagada en dividendos semestrales, trimestrales o mensuales.

PLAN ECUASANITAS HOSPITALARIO

Es un Plan de Asistencia Médica que brinda a sus afiliados:

1. Hospitalización en todas las especialidades: Medicina General, Pediatría, Puericultura, Traumatología, y Ortopedia, Ginecología, Obstetricia, Urología, Nefrología, Gastroenterología, Neurología, Oftalmología, Otorrinolaringología, Neumología, Cardiología, Endocrinología y otros.
2. Atención de Emergencia, Clínica y Quirúrgica
3. Hospitalización Clínica y Quirúrgica
4. Exámenes de laboratorio, Rayos X y otros complementarios (tomografías, ecosonogramas, electrocardiogramas, etc) en hospitalización.

PLAN ECUASANITAS AMBULATORIO

Es un Plan de Asistencia Médica que brinda a sus afiliados:

1. Atención ambulatoria en las diferentes especialidades, como son: Medicina General, Pediatría, Puericultura, Traumatología, Ortopedia, Ginecología, Obstetricia, Urología, Nefrología, Gastroenterología, Neurología, Oftalmología, Otorrinolaringología, Neumología, Cardiología, Endocrinología y otros.
2. Atención de Emergencia Clínica
3. Exámenes de laboratorio, Rayos X y otros complementarios (ecosonogramas, electrocardiogramas, etc), en ambulatorio

Para obtener los servicios, el afiliado del producto ECUASANITAS TOTAL O AMBULATORIO, debe dirigirse con su Carnet de Identificación Ecuasanitas a cualquiera de los médicos, clínicas o laboratorios del Cuadro Médico Adscrito recibe su atención y la cancela con un CHEQUE DE ASISTENCIA MEDICA. Cada servicio, examen de laboratorio, rayos x; se cancela únicamente con uno de estos cheques.

PLAN ELEGIR

Es un plan de atención de medicina prepagada, que funciona a través de médicos adscritos o de libre elección, con la modalidad de bonificación por parte de ECUASANITAS y porcentaje de copago por el usuario.

José L. Aguirre S.

La atención incluye consulta de todas las especialidades, exámenes complementarios de diagnóstico, hospitalizaciones por causas médicas o quirúrgicas, fisioterapia y rehabilitación, terapia respiratoria y de lenguaje, medicamentos en hospitalización, consulta externa y ambulatorio.

El tope máximo de servicio será de acuerdo al plan escogido por año y por usuario. En la misma forma, el copago por parte del usuario será según el plan elegido.

COBERTURAS ADICIONALES

1. Cobertura odontológica
2. Accidentes de tránsito, motines asaltos y laborales
3. Emi (Quito)
4. Ami (Guayaquil)
5. Anexo de maternidad
6. Anexo de preexistencias
7. Cobertura de medicamentos en atención ambulatoria

COBERTURA ODONTOLÓGICA

Es un producto que mediante un pago mensual adicional cubre todas las consultas, exodoncias y radiografías dentales necesarias. Profilaxis dos veces al año, cinco obturaciones anuales, extracción del tercer molar y panorámicas. En niños, colocación de sellantes, previa autorización de Ecuasanas.

ACCIDENTES DE TRÁNSITO, MOTINES ASALTOS Y LABORALES

Es un servicio que como su nombre lo indica brinda asistencia clínica hospitalaria en caso de accidentes de tránsito.

EMI (QUITO) / AMI (GUAYAQUIL)

Asistencia médica inmediata, que presta servicios médicos de emergencia con ambulancia en el menor tiempo posible y a pedido del afiliado, con una duración que va desde el momento del contacto con el paciente, hasta la estabilización de la emergencia presentada o el traslado del paciente a la clínica o centro médico especificado.

ANEXO DE MATERNIDAD

Es un anexo adicional al contrato que debe tomar necesariamente una afiliada en caso de estar embarazada al momento de llenar la solicitud de afiliación. Este servicio permite a la afiliada el control de embarazo y parto en las clínicas de convenio.

ANEXO DE PREEXISTENCIAS

Es un anexo adicional al contrato que debe tomar necesariamente un afiliado en caso de requerir cobertura en enfermedad, lesión, condición o síntoma preexistente o previo a la afiliación, sea congénita o adquirida, conocida o no por el usuario.

COBERTURA DE MEDICAMENTOS EN ATENCION AMBULATORIA

Esta cobertura permite ofrecer a nuestros usuarios el beneficio de la cobertura en gastos de medicamentos en atención ambulatoria en coberturas de 1000, 2000 o 3000 dólares.

CARTERA DE PRODUCTOS

Actualmente presenta los siguientes productos de medicina prepagada (Planes):

- Plan Ecuasanitas Total
- Plan Ecuasanitas Hospitalario
- Plan Ecuasanitas Ambulatorio
- Plan Azul - Plan Elegir

CARTERA DE CLIENTES

Ecuasanitas posee diferentes tipos de clientes los cuales podemos agrupar en dos grandes grupos que son:

- Contratos Corporativos
- Contratos Familiares o Individuales

Un contrato corporativo es considerado aquellos que afilian como mínimo a 10 personas bajo la misma razón social.

Los contratos familiares o individuales son aquellos que están compuestos hasta 5 usuarios.

Entre los contratos corporativos más destacados tenemos:

- CONARTEL
- CONSEP
- FERROTORRE
- SUPTTEL
- ALFASEGUROS
- UNIVERSIDA DEL PACIFICO
- DEFENCE SYSTEMS
- MINISTERIO DE GOBIERNO
- CONSEJO PROVINCIAL

- PETROLEOS Y SERVICIOS
- ECUAVISA
- TAME
- CONELEC
- CORDIALSA
- AGIP DEL ECUADOR
- INNFA

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Empresa tiene una estructura que le permite desarrollar sus actividades con fluidez y precisión, especializando cada una de sus áreas hacia una meta específica. Su estructura básica es la siguiente:

DIRECTORIO

La Junta General de Accionistas está conformada por todos los accionistas de la Empresa, los mismos que han nombrado un Directorio conformado de la siguiente manera:

PRINCIPALES

Dr. MARCIAL GOMEZ - SEQUEIRA Presidente
Econ. JORGE GALINDO Presidente del Directorio
Dr. IVAN GALLEGOS DOMINGUEZ

SUPLENTES

Dr. FRANCISCO GALLEGOS
Dr. ROBERTO CHAVEZ
Dr. CARLOS QUIROZ

GERENCIA GENERAL

Ejerce la Representación Legal de la Empresa, siendo responsable de las actuaciones de la misma. Define, orienta y planifica las políticas y objetivos generales de la Empresa.

GERENCIA MÉDICA

Es responsable de la planificación, coordinación, dirección y control funcional de todas las actividades referentes a autorizaciones médicas, cuadro médico, convenios con clínicas,

hospitales y laboratorios, facturación, revisión y auditoría del gasto médico, etc. a nivel nacional.

GERENCIA FINANCIERA

Es responsable de planificar, coordinar, dirigir y controlar las actividades referentes al manejo de la tesorería, presupuesto, contabilidad y cobranzas de la Empresa.

GERENCIA COMERCIAL

Es responsable de planificar, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades tendientes a desarrollar una óptima y dinámica acción comercial. Velar por la producción a nivel nacional, estableciendo políticas, objetivos y estrategias de ventas y mercadeo.

GERENCIA ADMINISTRATIVA

Es responsable de planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades relacionadas con el manejo de los recursos humanos, físicos, procedimientos y políticas de la Compañía, garantizando el funcionamiento eficiente, eficaz y económico de la Empresa.

GERENCIA REGIONAL GUAYAQUIL

Es responsable de planificar, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades en la Regional Guayaquil.

STAFF DE LA GERENCIA GENERAL

Jefe De Calidad Total

Auditor Interno General

Jefe De Sistemas

JEFES DEPARTAMENTALES

Jefe De Servicio Al Cliente

Jefe De Contratos Cooperativos.

Contadora General

Jefe De Tesorería Y Cobranzas

Jefe De Recursos Humanos

Contralor Facturación Médica

Auditor Medico

José L. Aguirre S.

Jefe Administración Contratos

CENTROS MEDICOS

Director Medico La Carolina

Directos Medico El Batan

Director Medico Villaflora

Director Medico Urdesa

Director Medico La Garzota

Administrador Del Centro Medico La Carolina

Administrador Del Centro Medico El Batan

Administrador Del Centro Medico Villaflora

Administrador Del Centro Medico Urdesa

Administrador Del Centro Medico La Garzota

SUCURSALES, AGENCIAS Y PUNTOS DE ATENCION Y VENTA.

Contamos con sucursales, agencias y puntos de atención y venta, perfectamente instalados, con una adecuada estructura administrativa, que garantizan los servicios a nuestros usuarios. Estas unidades operativas están dirigidas por ejecutivos que ocupan los siguientes cargos:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Ecuasanitas S.A presenta un modelo estructural organizacional a nivel nacional, como se indica en la figura 1:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA ECUASANTAS

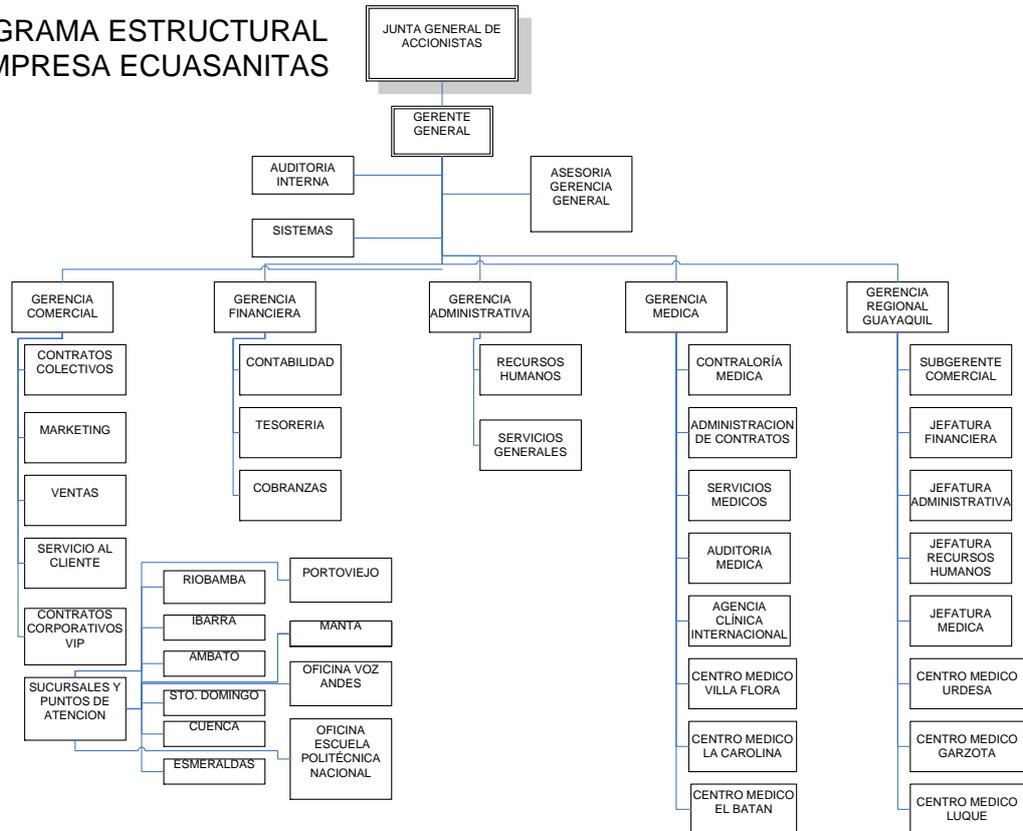


FIGURA Nº 1
ELABORADO POR: EL AUTOR

Actualmente Ecuasantas cuenta con 544 empleados con dependencia directa con a nivel nacional, de los cuales 290 empleados pertenecen a Quito, 216 a Guayaquil y 38 a Provincias.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Ecuasantas S.A. posee la siguiente misión, visión y valores corporativos, que son conocidos y puestos en práctica por la empresa.

MISION

“OTORGAR Y GARANTIZAR ATENCIÓN MEDICA DE CALIDAD A NUESTROS CLIENTES”

VISION

“MANTENER EL LIDERAZGO EN MEDICINA PREPAGADA A TRAVEZ DEL COMPROMISO DE SU GENTE Y LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO”

VALORES CORPORATIVOS

- Solvencia
- Honestidad
- Ética
- Experiencia
- Eficiencia
- Productividad
- Equipos gerenciales

Todo personal nuevo, al momento de su ingreso a la empresa se le imparte un curso de inducción, en el cual se le hace notar lo importante que representa su contratación, procurando desde el primer momento hacerlo sentir cómodo, para que de esta manera se mantenga y se genere un buen clima laboral con los nuevos compañeros.

Inclusive al existe un documento muy importante que se entrega el primer del ingreso a las personas que se denomina “Manual de Inducción”, en donde se explican las principales obligaciones y derechos que posee como empleado, pero lo más importante es un texto de bienvenida en el cual se ratifica la importancia que tiene cada miembro de la empresa. El texto es el siguiente:

“Todos los que aquí trabajamos, te damos la más cordial bienvenida a nuestra Empresa, de la cual ya eres parte importante.

Sabemos que tu preparación y entusiasmo han sido aspectos decisivos para que tú te encuentres entre nosotros. Esperamos que este logro te ayude a conseguir tus metas individuales y a la vez alcanzar metas comunes dentro de la Organización, que repercutirán en beneficio de todos y cada uno de nosotros.

El contenido de este manual te permitirá conocer los aspectos mas importantes de Ecuasanitas S.A., por eso debes tenerlo siempre a mano y consultarlo cuando tengas una duda o necesidad particular.

Sinceramente, te deseamos muchos éxitos dentro de la Empresa.”¹

Con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, la cultura que anteriormente era solo organizacional, ahora se ha tornado en una cultura de calidad, por lo cual la empresa ha determinado una política que ayude a involucrar a todos los miembros de la empresa, además se podría asumir que la generación esta nueva política es un paso en la innovación de la visión y misión de la empresa.

¹ Manual de Inducción Ecuasanitas S.A.

POLITICA DE CALIDAD DE ECUASANITAS

“Nuestro compromiso en Ecuasanitas es ofrecer un sistema de medicina prepagada y atención médica, que garantice el cumplimiento de los servicios contratados por nuestros afiliados y clientes; sustentados en la honestidad, experiencia, trabajo en equipo y personal calificado, a través del mejoramiento continuo e innovación de la infraestructura, tecnología, procesos y productos.”

2.5 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

El sector de la medicina prepagada movió 280,2 millones de dólares el año pasado. En total, el mercado asegurador generó 536 millones de dólares. En el 2007, los ingresos fueron de 458 millones. El intendente de seguros afirma que la tasa de crecimiento de las aseguradoras cuyo giro de negocio se basa en seguros de vida es casi cinco veces mayor que la del 2006. Para el 2008, las expectativas son bastante alentadoras: la entidad de control prevé un desarrollo del 17 por ciento, lo cual genera grandes expectativas de crecimiento, desarrollo en este año, para lo cual se necesita aplicar herramientas o estrategias que permitan estar preparados para hacer frente a los constantes cambios en la economía de nuestro país.

Después de realizar un análisis mediante el diagrama de causa efecto (figura 2), se puede decir que se ha detectado que falta un modelo de gestión que produce el incumplimiento de las metas establecidas por la Gerencia General, debido a que existe un desconocimiento total por parte de los empleados sobre las metas, específicamente en los mandos operativos, esto ha generado que exista la falta de compromiso, lo cual también puede ser originado una falta de motivación e inclusive por falta de comunicación.

Lamentablemente a pesar de tener la implantación del Sistema de Gestión de Calidad no se ha logrado romper las barreras jerárquicas, lo cual obstaculiza la comunicación de información desde los niveles Gerenciales hacia el resto de niveles. Además existen inconvenientes con el software que maneja la empresa, ya que no responde a las exigencias del nuevo número elevado de usuarios que maneja Ecuasanitas actualmente, definitivamente el software con el que trabaja la empresa no satisface las necesidades de la empresa.

Realmente los procesos de Ecuasanitas, especialmente los trámites que debe realizar el usuario por reclamo, renovación, autorizaciones médicas, reembolsos, etc. son extensos, lo cual ha demostrado la insatisfacción del cliente ante un servicio que esperan que sea lo más ágil posible.

Claramente se puede observar que la falta de innovación en los procesos hace que provoque malestar en el usuario, lo que significaría una posible pérdida del cliente.

La publicidad que maneja la empresa actualmente no es suficiente, hace falta un departamento que sea más creativo, innovador y emprendedor.

Con el ingreso de un nuevo Gerente Comercial, los procesos en el área Comercial tienen dificultad en su fase de realización, debido a la lentitud de adaptación del Gerente a la empresa.

A partir del año 2007 Ecuasanitas ha logrado tener un crecimiento acelerado, tanto en número de usuarios, personal e infraestructura, pero el problema que se presenta es que no existen lineamientos ni objetivos claros ante dicha situación.

La falta de una inducción adecuada por parte de Jefes al personal sobre los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad y los objetivos Institucionales, genera una confusión, que impide tener una visión clara de las metas que ha establecido la Empresa.

La causa principal de este problema es que no existe una planificación a largo plazo, más bien de lo que se puede observar existen toma de decisiones a corto plazo, que no son comunicadas a todo el personal.

La falta de un Plan de Marketing ha ocasionado graves inconvenientes debido a que sin esta herramienta básica, se ha visto obstaculizada la generación de nuevas ideas, que puedan innovar el servicio, lo cual permitiría posicionarse en nuevos mercados.

A Ecuasanitas le hace falta un estudio mercado que le permita conocer las nuevas tendencias del mercado y las nuevas necesidades del cliente.

DIAGRAMA CAUSA EFECTO DE LA EMPRESA ECUASANTAS S.A.

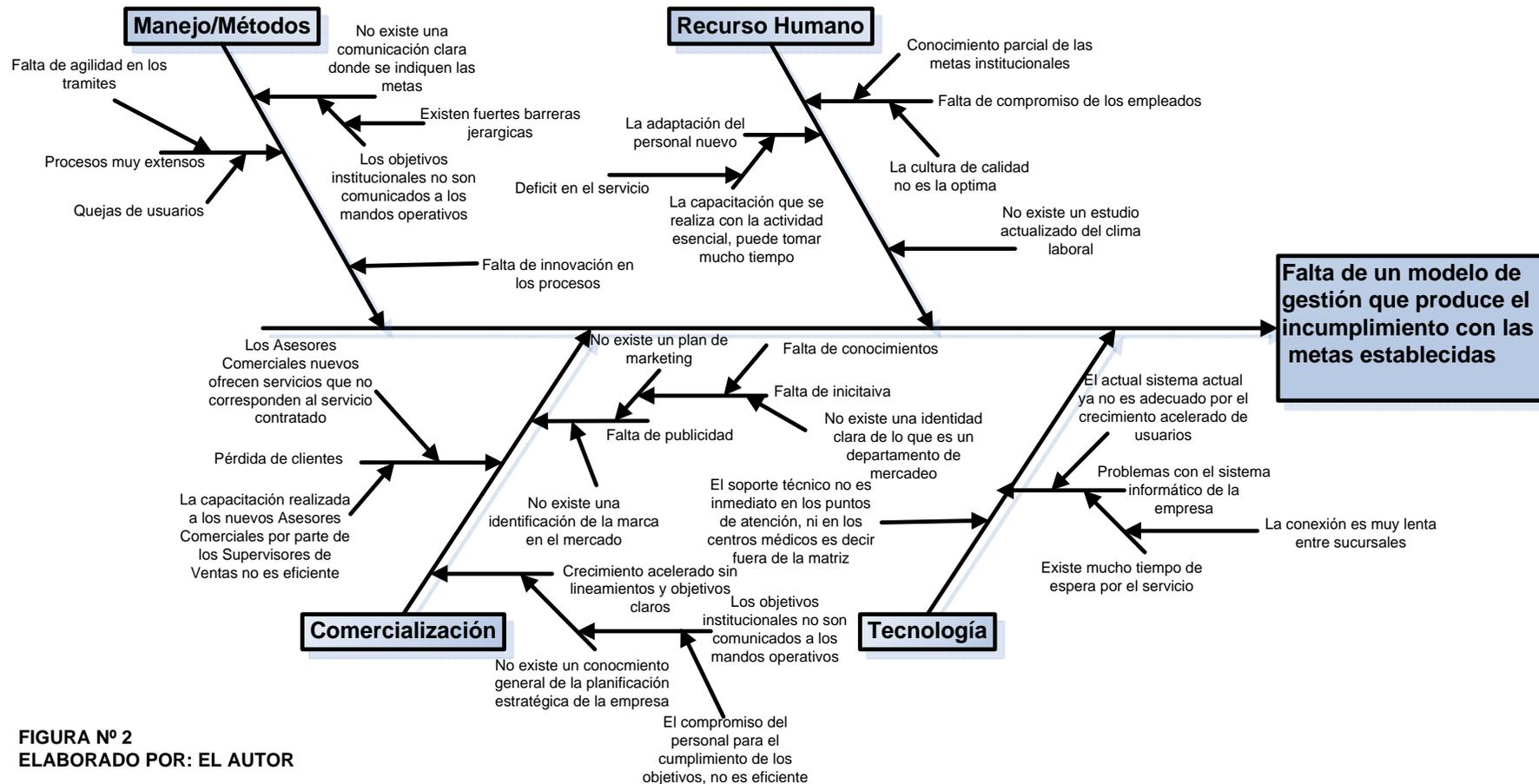


FIGURA Nº 2
ELABORADO POR: EL AUTOR

2.6 OBJETIVOS DEL PLAN

2.6.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Modelo de Gestión Estratégico para Ecuasanitas CENTRO MÉDICO El Batán basado en una propuesta de Balance Score Card, con la finalidad de mejorar la atención a los usuarios y mantener un crecimiento sostenible al largo plazo, mediante un análisis situacional real, una propuesta de valor, la definición de objetivos, iniciativas, indicadores de gestión que permitan medir el desempeño que ha logrado la visión institucional en un plazo de 6 meses.

2.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico de Ecuasanitas, mediante la aplicación de técnicas de investigación, para conocer la situación actual de la empresa, en el corto plazo.
- Analizar la satisfacción de clientes y proveedores, con la aplicación de herramientas de investigación, con la finalidad de proponer estrategias que ayuden al mejoramiento del servicio.
- Replantear el direccionamiento estratégico de la institución.
- Desarrollar un Cuadro de Mando Integral que permita medir y definir objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo.
- Identificar y desarrollar proyectos para mejorar la satisfacción de todos los grupos de interés.
- Definir el presupuesto para la implementación de la gestión estratégica, con la finalidad de demostrar el costo – beneficio de la nueva propuesta de gestión.

2.7 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.”²

Adicionalmente podemos decir que la Planificación Estratégica es la aplicación de la intuición y análisis.

² SERNA Humberto, (2000); “Gerencia Estratégica”; Editorial 3R; Página: 17

La Planificación Estratégica es un proceso y un instrumento de la planificación, en cuanto proceso, se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de objetivos respecto al que hacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento.

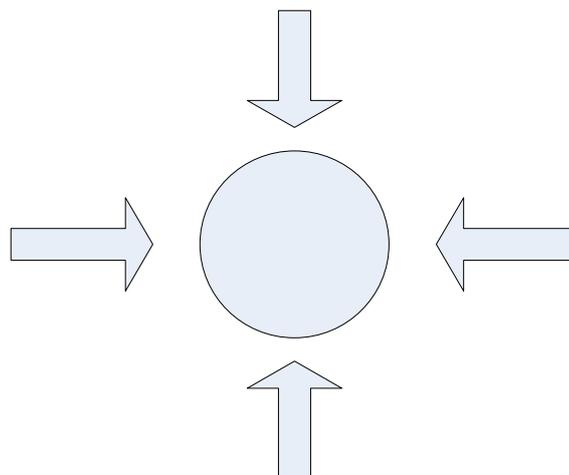
Una Planificación Estratégica nos sirve para:

- Mantener lineamientos claros hacia el futuro.
- Refuerza el compromiso hacia los principios, misión, visión, objetivos y estrategias de la empresa.
- Fomenta la planeación y comunicación entre áreas.
- Mejora la distribución de recursos, se da más prioridad a lo planificado.
- Se puede disminuir los riesgos y mejorar las oportunidades.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

En esta etapa se deben evaluar las condiciones actuales y proyectadas del entorno, la situación de la compañía comparada con sus competidores, la orientación de largo plazo de la empresa y su cultura (Misión, Visión y valores.) También es importante entender el negocio en el que planea desempeñarse la firma y anticipar el comportamiento futuro de las fuerzas competitivas y los factores críticos de éxito.”³

En la figura N° 5 se muestra el esquema de análisis de las fuerzas competitivas del negocio:



³ www.tablerodecomando.com

Como podemos observar en la figura N° 4 se trata del análisis de las 5 fuerzas de Porter, a continuación haremos un análisis individual de estas fuerzas:

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

La rivalidad entre los competidores

Cuando existen mercados bastante atractivos existen otros competidores en el mismo mercado lo cual sería difícil para una empresa competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos, lo cual indica que es necesario hacer un análisis primero antes de ingresar a mercados donde la confrontación sería innecesaria.

Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. **Poder de negociación de los clientes**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden

Entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Como podemos ver con la aplicación de la herramienta “Las 5 fuerzas de Porter” podemos realizar un diagnóstico Estratégico, aunque

FODA

“Todo análisis estratégico pasa por considerar 4 factores fundamentales, *nuestras Fortalezas y Debilidades* y las provistas por el *Entorno*: las Oportunidades Y Amenazas.”⁴

El análisis de entorno considera las siguientes variables:

1. Entorno Político – Legal,

Reflejada por la actitud del Gobierno, el marco de las leyes actuales y nuevas o en proceso, acuerdos Internacionales.

2. Entorno Socio - Cultural

Que nos señalan los niveles culturales, las restricciones y la estabilidad social.

3. Entorno Económico - Financiero

Las tendencias nacionales e internacionales, políticas bancarias, tasas de interés, rendimientos, etc.

4. Entorno Tecnológico - Ambiental

Las Tendencias, su complejidad y disponibilidad, las posibilidades de ser usada por la competencia, controles ambientales.

Como fortalezas y debilidades, que se clasifican se clasifican en 4 áreas tenemos:

1. Las Personas

Empezando por sus Ejecutivos o dirección y su capacidad de visión, actitud, experiencia, tomar de decisiones y en general todas aquellas variables que afectan la Cultura y el Clima organizacional

2. Finanzas

“El Flujo de caja, las Utilidades, principales Índices, Compromisos financieros, Deudas, etc.”⁵

3. Comercialización

Análisis centrado en el tipo de productos, forma de ventas, servicios, calidad, etc.

4. Producción

Procedimientos de operación y su eficiencia, tecnologías, calidad, etc.

“Sin embargo este análisis FODA, requiere ser completado con las demás características sistémicas de la Organización:

- Definición estratégica, Misión y Planes
- Estructura Organizacional, o bien de los *Recursos* entre los que se agregan su Infraestructura y el manejo de la Información.

⁴ Gestión Estratégica de la Calidad *Luis Hevia*

⁵ Gestión Estratégica de la Calidad *Luis Hevia* pagina 5

- Nuevo análisis funcional transversal que se centra en 4 factores: Innovación, Eficiencia, Calidad y Satisfacción al Cliente.”⁶

Una vez realizado el diagnóstico estratégico, con el uso de cualquier herramienta que me permita conocer la situación actual de mi empresa realizamos la reformulación de la dirección estratégica.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO:

“Determina los parámetros y lineamientos necesarios para orientar a la entidad hacia el cumplimiento de sus objetivos y propósitos, mediante:

- La elaboración de los planes y programas requeridos para desarrollar la función que la Constitución y la ley le fijan a la entidad, en consonancia con las necesidades de la comunidad a la que atiende.
- El diseño de un modelo de operación que facilite la gestión de la entidad mediante la armonización de la función Constitucional y legal con el conjunto de planes, programas y proyectos.
- La conformación de la estructura organizacional requerida para dar cumplimiento a los lineamientos dados por los elementos anteriores.”⁷

CULTURA CORPORATIVA.

Dentro del direccionamiento estratégico tenemos que lo más importante, es la cultura corporativa que significa:

“Es la fuerza que posibilita la cohesión de una empresa, en otras palabras, podemos decir que es la personalidad de la empresa.”⁸

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCE SCORE CARD / BSC)

⁶ Gestión Estratégica de la Calidad Luis Hevia pagina 6

⁷ <http://www.estrategiaempresarial.com/Conceptos.asp>

⁸ SALAZAR Francis, (2005); “Gestión Estratégica de Negocios” ; Página: 119

PROYECTO IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

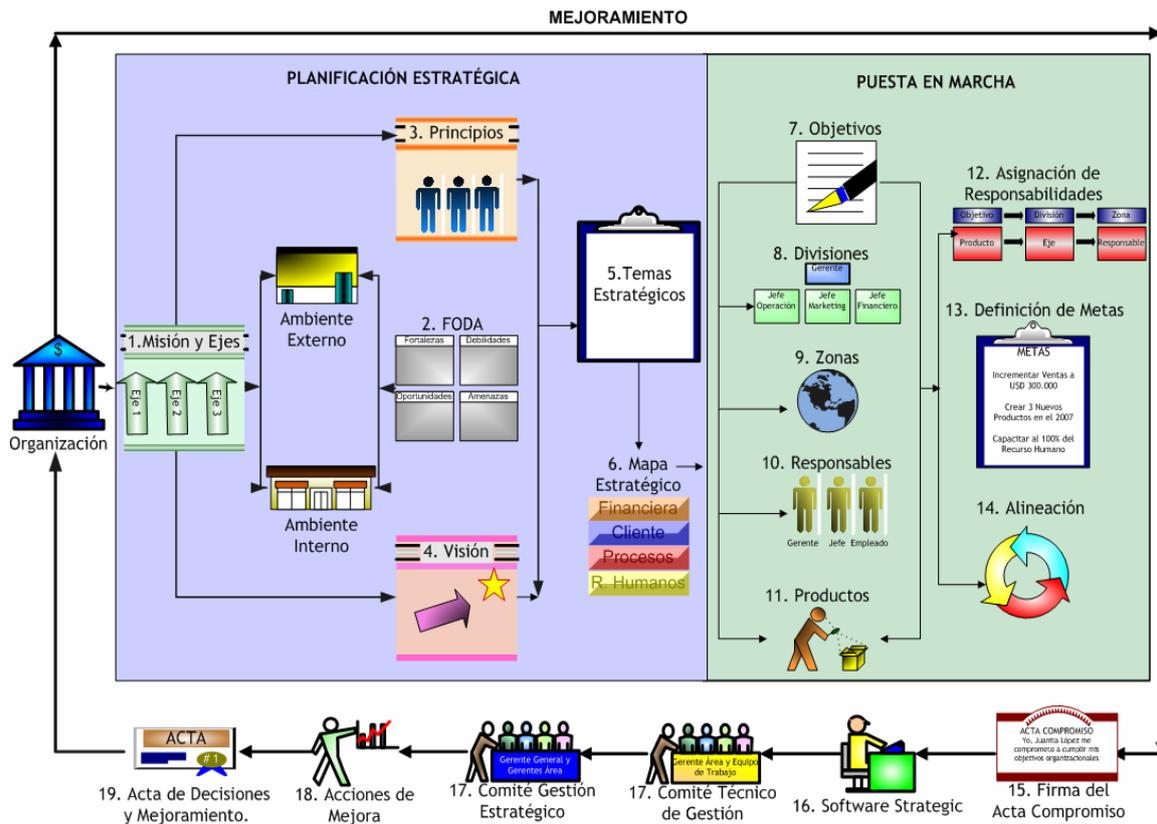


Figura Nº 4

Elaborado por: REYNOSO Álvaro, Talleres

“El *BSC* es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. El *BSC* es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

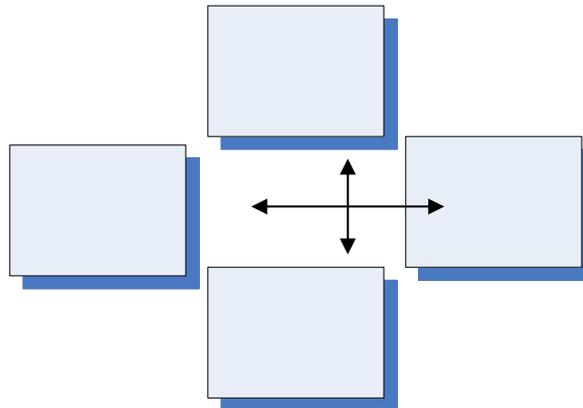
Un fundamento básico del enfoque del *BSC* –debidamente argumentado- es que las **medidas puramente financieras no son suficientes para medir el desempeño global de un negocio**, y que tampoco lo son las cuatro propuestas, pero que es en torno a ellas que se puede tener una visión de conjunto, sin convertirlas en una camisa de fuerza. A continuación -de entre otras alternativas que el *BSC* ofrece- resumiremos

nuestra comprensión -primero- de la esencia de cada una de las cuatro perspectivas y -finalmente- de la esencia de la dinámica de uso del BSC.”⁹

Como se puede notar el BSC, es una excelente herramienta estratégica que se agrega al más moderno arsenal de armas gerenciales en que se sustenta la actual conducción de los negocios tras la búsqueda de un muy alto desempeño y de un adecuado monitoreo que permitirá tener el poder de tomar decisiones que favorezcan a la empresa.

El BSC se basa en torno a **cuatro perspectivas fundamentales:**

1. Perspectiva Financiera.
2. Perspectiva Cliente.
3. Perspectiva Procesos Internos.
4. Perspectiva Innovación y formación.



El BSC es una herramienta que se basa en la realización de un mapa estratégico el cual es generado por el diagrama de causa-efecto. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de forma independiente, sino que nosotros podemos tomar la iniciativa actuando en cualquiera de ellas. En términos generales y a grandes rasgos, el primer paso sería la definición de los objetivos financieros, siendo precisos para alcanzar la Visión. Debemos indicar que estos objetivos constituirían el efecto de nuestra forma de actuar con los clientes y, a su vez, el logro de sendos objetivos dependerá necesariamente de cómo hayamos programado y planificado los procesos internos. Por último, el BSC plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa -lógicamente- por una formación-aprendizaje y crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta metodología.

⁹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/balancedscorecard/

En definitiva, estamos hablando de un “**Sistema de gestión estratégica**, más aún “**de Implantación estratégica**” útil para la gestión de la propia estrategia.” Como señalan Kaplan y Norton,¹⁰

Ahora analizaremos las 4 perspectivas del BalanceScore Card

1. Perspectiva Financiera

La función principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas.

Cuando las acciones han sido planificadas y adecuadas, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costes, de manera que el último beneficiado será el Accionista. La perspectiva Financiera será la que al final salga favorecida. Lo cierto es que muchas de las herramientas tradicionales de Control de Gestión se encuentran en esta perspectiva, en forma de indicadores financieros habitualmente.

“Entre las principales Estrategias financieras que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el ciclo de vida del negocio, podemos señalar:

- **Estrategias de Crecimiento o de Expansión:** en esta fase se suelen lanzar nuevos productos y/o nuevos servicios, se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, se amplía la capacidad instalada, etc.; lo importante es aumentar las ventas generando valor al accionista. El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela; La rentabilidad no suele ser un parámetro relevante como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital invertido muy bajos. En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado.
- **Estrategias de Mantenimiento o Sostenibilidad:** en esta fase se encuentran la mayoría de las organizaciones. Los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad (ingresos operativos, valor añadido obtenido, ROI, Retorno de capital circulante,

• ¹⁰ KAPLAN Robert / NORTON David, Mapa Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona 2004.

márgenes brutos, etc.). En esta fase, la determinación o polarización hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta CLAVE, siendo un elemento primordial para la configuración del mapa estratégico, es decir, la priorización de objetivos en esta ocasión será fundamental.

- **Estrategias de Madurez o Recolección:** en esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. Es en esta fase en donde ha de recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases.”¹¹

2. Perspectiva Cliente

“Los Clientes son la siguiente pieza básica de la cadena de análisis en el Balanced Score Card. No cabe duda de que se benefician de todo lo anterior en muchos aspectos siendo a corto, medio y largo plazo uno de nuestros objetivos básicos su satisfacción.

En esta perspectiva está tomando un aspecto importante aquella parte que se centra en el manejo de las relaciones de marketing.”¹²

Las líneas estratégicas marcadas por la organización y con su visión, debemos analizar muy bien a nuestros clientes, analizar muy bien nuestras posibilidades en el mercado a través de sus segmentos y, evidentemente, todo ha de estar alineado o relacionado con los objetivos financieros o estratégicos que deseemos conseguir. De algún modo nuestro objetivo principal es la generación o propuesta de Valor para el Cliente, obteniendo la ya conocida Satisfacción del cliente y su consiguiente Fidelidad. Como estrategias de la Perspectiva Cliente tenemos:

- **Estrategias de Liderazgo de Producto:** Una empresa que se precie de tener un Liderazgo de producto, ha de demostrarlo, ha de ir más allá de lo convencional, más allá de lo que antes se haya intentado y más allá de lo que es deseable. La idea es ofrecer el mejor producto. Debemos ofrecer a nuestros clientes una calidad excepcional, tecnología y una gran funcionalidad. Debemos innovar, superar lo productos que ya se encuentran en el mercado e incluso buscar nuevas aplicaciones a los productos que ya tenemos. Resumiendo debemos orientarnos hacia la Excelencia de nuestros productos y servicios, ofreciendo una calidad, tecnología y funcionalidad superior.

¹¹ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/balancedscorecard/

¹² <http://www.monografias.com/trabajos/planifestrat/planifestrat.shtml>

- **Estrategias de Intimidad con la Clientela:** La capacidad de generar vínculos con el cliente resulta esencial en esta perspectiva, se les intenta conocer y proporcionarles "a medida" ese producto y/o servicio que necesita en el momento idóneo. La idea es ofrecer la mejor solución integral, el mejor servicio global. Debemos convertirnos en auténticos "socios" de nuestra clientela; debemos anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes, proporcionarle respuestas a sus problemas.
- **Estrategias de Excelencia operativa:** Las empresas que tratan de ofrecer sus servicios manteniendo un precio competitivo y ofreciendo un equilibrio entre calidad y funcionalidad estarían dentro de esta familia. La idea principal es ofrecer el mejor coste total.

3. Perspectiva Procesos Internos

“Estamos ante una de las perspectiva elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; o dicho de otro modo: ¿cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener satisfechos a mis accionistas?

Debe conocerse perfectamente la cadena de valor de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.

La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan.

Fundamentalmente podemos destacar 3 partes bien diferenciadas:

Actividades de Soporte

Dichas actividades son el complemento necesario para las actividades Primarias. Principalmente, estamos haciendo referencia a la infraestructura de la empresa, como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión relativa al desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales, etc.

Actividades Primarias

Hace referencia al abanico de actividades que constituyen la esencia del proceso productivo; Están constituidas por los procesos de innovación (Análisis de mercado,

Desarrollo de productos y/o Servicios), por los procesos operativos (Producción y Distribución) y por los procesos relacionados con los servicios de venta (Venta y Servicio post-venta).

Estos procesos están en sintonía con lo que Porter denomina:

1. Cadena de valor de los **Proveedores**
2. Cadena de valor de los **Canales**
3. Cadena de Valor de los **Compradores**

Margen

El valor íntegro obtenido menos los costes en los que se ha incurrido en cada actividad generadora de valor conforman dicho Margen¹³. Las posibles estrategias aplicables en la Perspectiva de Clientes, existen en cada una de ellas un conjunto de procesos en relación con las actividades primarias- que podríamos señalar como críticos:

- **Estrategias de Liderazgo de Producto;** (para ser líderes en el mercado con nuestro producto): aquí los procesos relativos a Innovación y desarrollo y los procesos de mercado y comercialización se transforman en críticos.
- **Estrategias de Excelencia operativa;** (Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles): de forma evidente, los procesos operativos se convierten en críticos: (elementos relativos a la minoración de costes, nivel de calidad, análisis de **tiempos, etc.**)
- **Estrategias** de Intimidad con la Clientela; (con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente): Los procesos de relación y conocimiento de los Clientes y/o compradores son básicos.

Los elementos de la cadena de valor desde una perspectiva gráfica bien podrían ser los siguientes:



FIGURA Nº 6

ELABORADO POR: http://es.wikipedia.org/wiki/Control_de_gesti%C3%B3n

¹³ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/balancedscorecard/

Estos procesos son muy importantes y deben llevarse a cabo correctamente, pues dependiendo de la propuesta de valor seleccionada en la perspectiva de Clientes, destacará aquel proceso que tenga un impacto mayor en dicha propuesta. Los otros procesos suelen ser complementarios ("de apoyo"), siendo **el principal** el seleccionado en cada caso.

Procesos de Innovación de la Cadena de Valor

En estos procesos se lleva a cabo una búsqueda de necesidades inmanentes, potenciales, que suelen tener su origen en la misma Clientela, en sus propias carencias, creándose el servicio o producto que pudiera satisfacerlas. También se abordarían aspectos relacionados con el mismo proceso de desarrollo de los productos.

Procesos Operativos de la Cadena de Valor

Aquí se entregan los productos y/o servicios al Cliente. En la gran mayoría de los sistemas de medición del desempeño -desde una perspectiva cotidiana- estos procesos operativos han sido el centro de atención. Este proceso está comprendido desde que recibimos la orden de pedido del cliente hasta que tiene en sus manos el producto o recibe el servicio.

Proceso de Servicio de Venta

Una vez que el cliente ha adquirido el producto, necesita una atención especial posterior en muchos casos, ahí es donde debemos ser ágiles en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, etc. De alguna manera de lo que se trata es de ser excelente en los procesos de atención, comercialización y cierre de ventas de la organización y, por supuesto, de dar servicio al cliente.

Debemos apuntar que lo más interesante para las organizaciones en esta perspectiva es la consideración de aquellos objetivos que realmente son críticos, lo cual no implica que sean todos los deseables. Las organizaciones suelen conocer muy bien sus procesos internos, por ello han de hacer un esfuerzo en la selección de los realmente críticos.

4. Perspectiva Formación y Crecimiento

“Esta es la perspectiva considerada una de la más importante por excelencia, es significativo que la mayoría de los modelos de Gestión integral consideren al Recursos Humano como un elemento clave en la gestión.

También denominada "Crecimiento y Aprendizaje", "Recursos estratégicos-Personas", "Gente y Sistemas", etc.

La base, las raíces, los cimientos organizativos han de consolidarse en este ámbito; la cultura organizativa como una de las grandes barreras de la empresa actual, debe ser tratada con sumo cuidado, pues se trata de la llave a partir de la cual podemos proceder a establecer cambios en la organización. También, aspectos como la tecnología, las alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizativa, etc. Son puntos de alto grado de interés a tener en consideración en esta perspectiva.”¹⁴

Se puede resumir todos estos elementos en un cuadro resumen de aspectos clave, podríamos considerar algo así:

- Gestión estratégica.
- Clima y cultura para la acción.
- Tecnología y sistemas de información.
- Competencias / conocimiento.

Lo más importante que debemos tener en cuenta es que la empresa -necesariamente- basa su capacidad para aprender, para adaptarse, para comenzar a impulsarse y crecer, etc., en sus recursos estratégicos de primer orden, estamos hablando de su infraestructura que, consecuentemente, será un elemento importante para la ejecución de la Estrategia.

Dentro de cada una de estas grandes áreas estratégicas, consideraremos una serie de aspectos importantes que serán en cada organización objetivos estratégicos específicos de primer orden que, en aras de la operatividad, deberán medirse para ser gestionados correctamente.

En definitiva de lo que se trata realmente es de convertir los recursos estratégicos en Capacidades, en auténticas Expectativas de negocio. La ubicación de todos estos objetivos en el "mapa estratégico" genérico, vendría a resultar algo así:

¹⁴ http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/balancedscorecard/



Figura Nº 7

Elaborado por: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/balancedscorecard/
En donde podemos corroborar que las Estrategias desarrolladas en esta perspectiva generalmente suele tener un alto grado de coincidencia en muchas organizaciones, no estableciéndose ninguna relación causa-efecto formal. Será en el despliegue de objetivos individualizados donde realmente pueda determinarse el esfuerzo y el alcance de las iniciativas programadas y ejecutadas.

GESTIÓN A TRAVÉS DE SCORECARDS

Según el Prof. Álvaro Reinoso, para que se genere una mejor Excelencia Organizacional basado en Balance Score Card, se debe considerar los siguientes aspectos:

Enfoque estratégico

- Conocimiento de las necesidades de los Stakeholders:
 - Conocimiento de la VOC
 - Conocimiento de las necesidades de accionistas, empleados, comunidad, etc.
- Monitoreo del FODA:
 - La Competencia
 - Las Tendencias de Futuro
 - El desempeño de la Cadena de Valor y Suministro
- Integración del Cuarto de Guerra
- Definición de la Dirección de futuro:
 - Misión y Valores
 - Visión (Meta Madre)
- Definición de la Estrategia y su Priorización y Enfoque (Mapa)

Traslado hacia el Balance Score Card

- Determinación, definición y validación de KPIs
- Determinación y validación de metas:
 - Niveles
 - Metas de: corto, mediano y largo plazo
 - Límites de actuación (semáforos)
- Definición de iniciativas:
 - Priorización
 - Programas de implementación
 - Definición de sistemas de monitoreo
- Presupuesto dinámico (flexibilidad y ajuste por desempeño)

Sincronización y despliegue

- Descripción y documentación de los procesos de la cadena de valor
- Definición de BSCs de procesos/áreas. Priorización, alineamiento y validación de:
 - KPIs
 - Metas
 - Iniciativas Estratégicas
- Sincronización de BSCs incluyendo actores claves de la cadena de suministro
- Peloteo de BSCs de procesos/áreas hasta el nivel de personas

Cultura de Ejecución

- Sistema de monitoreo seguimiento y toma de decisiones estratégicas (RAEs)
- Sistema de monitoreo seguimiento y toma de decisiones operativas (RAOs)
- Información (sistemas) para toma de decisiones (accionable)
- Sistema de Desarrollo del capital humano (Modelo de 8 Cs):
 - comportamientos
 - conocimientos
 - comunicación
 - cultura
 - clima
 - coaching
 - compensación
 - carrera



Figura N° 8

Elaborado por: REYNOSO Álvaro, Talleres

2.8 MARCO CONCEPTUAL

- **ANÁLISIS SITUACIONAL:** Es el proceso mediante el cual se detecta las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de una organización.
- **AMBIENTE EXTERNO:** Son aquellos factores que influyen de manera positiva o negativa que están fuera del control de la empresa, lo dictamina políticas gubernamentales.
- **AMBIENTE INTERNO:** Son aquellos elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las debilidades y fortalezas que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercadeo entre otros.
- **CULTURA ORGANIZACIONAL:** Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y principios que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo de una mejor manera.
- **CUADRO DE MANDO INTEGRAL:** El BSC es la representación en una estructura lógica, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.
- **COMUNICACIÓN:** "Es el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una (o a varias) personas, en el EMISOR, con una (o varias) personas, el RECEPTOR, con el objeto de alcanzar determinados objetivos"¹⁵
- **CONTROL:** Método mediante el cual se puede monitorear la realización de alguna actividad u objetivo.

¹⁵ <http://www.mailxmail.com/curso/empresa/comunicacionempresa/capitulo2.htm>

- **CREATIVIDAD:** Es la generación de nuevas ideas.
- **ESTRATEGIA.-** “Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada”.¹⁶
- **EFICACIA:** Es alcanzar con los objetivos planteados.
- **EFICIENCIA:** Logro de los objetivos planteados con la minimización de recursos.
- **FUENTES PRIMARIAS:** Son aquellas fuentes de información que provienen de la fuente, esta información es realizada exclusivamente para la investigación.
- **FUENTES SECUNDARIAS:** Son aquellas fuentes de información para una investigación, pero que no fue creada exclusivamente con esa finalidad.
- **HIPÓTESIS:** “Representa un elemento fundamental en el proceso de investigación. Luego de formular un problema, el investigador enuncia la hipótesis, que orientará el proceso y permitirá llegar a conclusiones concretas del proyecto que recién comienza.”¹⁷
- **INNOVACIÓN.-** Es el cambio de productos, imagen, servicio, etc. Con la finalidad de mejorar la satisfacción de quien lo requiere.
- **LINEAMIENTO ESTRATÉGICO.-** Son los caminos que ayudan a construir una mejor organización con la finalidad de garantizar su desarrollo y supervivencia.
- **META:** Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo.
- **MISIÓN:** Es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización
- **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES:** Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro
- **ORGANIZACIÓN.-** Son sistemas creados con la finalidad de lograr la ejecución de objetivos, mediante la correcta aplicación de recursos.
- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.-** La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos.

Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

¹⁶ H. Koontz. Estrategia, planificación y control (1991).

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos15/hipotesis/hipotesis.shtml>

- **PRESUPUESTO.-** Un presupuesto no es nada más que un plan, un plan para ahorrar y gastar. Si alguna vez recibiste dinero, y pensaste en como gastarlo, eso que hiciste se llama presupuestar. Por supuesto, esta manera de pensar generalmente no está muy bien organizada.
- **PROCESO.-** proceso es el conjunto de fases sucesivas de un fenómeno en un lapso de tiempo. Es la marcha hacia un fin determinado
- **VISIÓN:** Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento