DIVISIÓN DE POSGRADO

Título del trabajo:

Los indicadores del modelo Balanced Scorecard y su incidencia en la planificación estratégica de la Cía. Don Jardín, año 2020.

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Proyecto de Desarrollo

Programa de Maestría

Administración de Empresas con Mención en Sostenibilidad de Sectores

Título a obtener:

Magister en Administración de Empresas con Mención en Sostenibilidad de Sectores

Autora:

Milena Alexandra Garrido Navarrete

Tutora:

Dra. Andrea Yolanda González Lindao

Samborondón – Ecuador

CERTIFICACIÓN DE REVISIÓN FINAL

QUE EL PRESENTE PROYECTO DE DESARROLLO TITULADO:

LOS INDICADORES DEL MODELO BALANCED SCORECARD Y SU INCIDENCIA EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CÍA. DON JARDÍN, AÑO 2020.

ACOGIÓ E INCORPORÓ TODAS LAS OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS MIEMBROS DEL TRIBUNAL ASIGNADO Y CUMPLE CON LA CALIDAD EXIGIDA PARA UN TRABAJO DE TITULACIÓN DE POSTGRADO, POR LO QUE SE AUTORIZA A: MILENA ALEXANDRA GARRIDO NAVARRETE, QUE PROCEDA A SU PRESENTACION.

Samborondón, 17 de Julio del 2020



Dra. Andrea Yolanda González Lindao

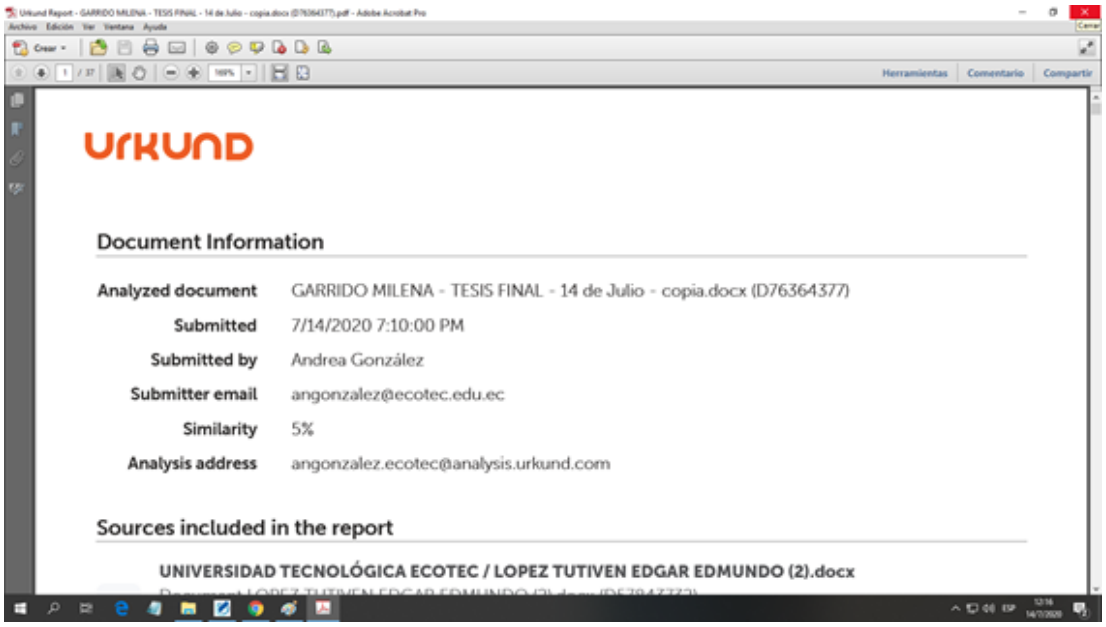
TUTORA

CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Andrea Yolanda González Lindao, tutora del trabajo de titulación "LOS INDICADORES DEL MODELO BALANCED SCORECARD Y SU INCIDENCIA EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CÍA. DON JARDÍN, AÑO 2020" elaborado por MILENA ALEXANDRA GARRIDO NAVARRETE**,** con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN SOSTENIBILIDAD DE SECTORES.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias **5%** mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/view/73455488-659857-163612

Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.



Dra. Andrea Yolanda González Lindao

TUTORA

RESUMEN

El objetivo general del presente documento es el de analizar cómo se encuentra la planificación estratégica de la Cía. Don Jardín S.A durante el primer semestre del periodo 2020. Este proyecto de investigación, fue de de tipo descriptivo y exploratorio. La población definida para esta investigación, fueron los colaboradores de la Cía. Don Jardín, pertenecientes a todos los departamentos que la comprenden. La muestra no probabilística, tomada a conveniencia, ya que la investigación será desarrollada en una población menor a 100 participantes; siendo estos 35 colaboradores. Se concluyó que es necesario que dentro de la Cía. Don Jardín, se implemente un plan estratégico con la brevedad posible ya que la falta del mismo, afecta en la organización del talento humano y los recursos materiales para el desarrollo de sus actividades. Al no llevar una buena organización, podría disminuir su volumen de ventas y perder clientes con el paso del tiempo. Por otra parte, es importante señalar que se necesita realizar estudios dentro de la Cía. Don Jardín, para evaluar los factores que pueden perjudicar su productividad y le impedirían poder expandirse en el resto de sectores de la ciudad como lo tienen planteado a mediano y largo plazo. Además, se desarrolló una propuesta en la cual, la Cía. Don Jardín, podrá organizar mejor sus recursos humanos y materiales para el desarrollo de sus actividades.

Palabras clave: planificación estratégica, balanced scorecard, productividad, eficiencia.

ABSTRACT

The general objective of this document is to analyze how the strategic planning of the Company is. Don Jardín S.A during the first semester of the 2020 period. This research project was descriptive and exploratory. The population defined for this research were the collaborators of the Cía. Don Jardín, belonging to all the departments that comprise it. The non-probability sample, taken at convenience, since the research will be carried out in a population of less than 100 participants; these being 35 collaborators. It was concluded that it is necessary that within the Cía. Don Jardín, a strategic plan is implemented as soon as possible since the lack thereof affects the organization of human talent and material resources for the development of its activities. By not running a good organization, you could decrease your sales volume and lose customers over time. On the other hand, it is important to note that studies need to be carried out within the Company. Don Jardín, to evaluate the factors that may affect his productivity and prevent him from being able to expand in the rest of the city sectors, as they have in the medium and long term. In addition, a proposal was developed in which the Cía. Don Jardín will be able to better organize its human and material resources for the development of its activities.

Key words: strategic planning, balanced scorecard, productivity, efficiency.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Introducción 1
Planteamiento del problema 2
Preguntas científicas y la idea a defender 3
Formulación del problema 3
Idea a defender 4
Objetivos 4
Objetivo general 4
Objetivos específicos 4
Justificación 4
Aspecto innovador 6
CAPÍTULO I 7
1. Marco teórico 7
1.1. Balanced Scorecard 7
1.2. Beneficios del Balanced Scorecard 8
1.2.1. Mejorar la planificación estratégica 9
1.2.2. Comunicación de estrategia mejorada 9
1.2.3. Mejor información de gestión 10
1.2.4. Informes mejorados de rendimiento 10
1.3. Ventajas del Balanced Scorecard 11
1.3.1. Da estructura a la estrategia 11
1.3.2. Facilita la comunicación de la estrategia 11
1.3.3. Alinea tus departamentos y divisiones 12
1.3.4. Ayuda a sus empleados a ver cómo sus objetivos individuales se vinculan con la estrategia organizacional 12
1.3.5. Mantiene su estrategia al frente y al centro del proceso de informes 12
2.1. Desventajas de Balanced Scorecard 13
2.1.1. Puede ser un marco abrumador 13
2.1.2. No se puede copiar con precisión de los ejemplos 13
2.1.3. Se requiere un fuerte apoyo de liderazgo para tener éxito 13

2.1.4. Puede ser difícil mantener a todos en la misma página 14
2.1.5. Puede parecer demasiado rígido para la forma en que se maneja..... 14
2.2. Características del Balanced Scorecard 15
2.3. Importancia del Balanced Scorecard..... 16
2.4. Procesos del Balanced Scorecard..... 16
2.5. Gestión de procesos..... 19
2.6. Finanzas..... 20
2.7. Planificación estratégica..... 22
2.8. Plan estratégico 24
2.9. Procesos para la aplicación de un plan estratégico 26
2.10. Importancia de la planificación estratégica 28
2.11. Beneficios de la planificación estratégica 29
2.12. Proceso de la planificación estratégica..... 31
CAPÍTULO II..... 41
2. Metodología..... 41
2.1. Tipo de investigación 41
2.2. Diseño de la investigación 41
2.3. Población y muestra 42
2.3.1. Población 42
2.3.2. Muestra..... 42
2.4. Variables 42
2.4.1. Variable dependiente 42
2.4.2. Variable independiente 42
2.5. Instrumentos de la investigación..... 42
2.6. Procesamiento y análisis de la información..... 43
2.7. Delimitación de la investigación..... 43
2.7.1. Delimitación espacial..... 43
2.7.2. Delimitación temporal 43
CAPÍTULO III..... 44
3. Resultados..... 44
3.1. Análisis e interpretación de resultados de la encuesta 44
3.2. Análisis e interpretación de la entrevista 55
CAPÍTULO IV 57

4. Propuesta 57
4.1. Elaboración de un Balanced Scorecard de para Cía. Don Jardín 57
CAPÍTULO V 59
5. Conclusiones y Recomendaciones 59
5.1. Conclusiones 59
5.2. Recomendaciones 60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sectores que cubre el servicioo de Cía. Don Jardín..... 44
Tabla 2. Frecuencia con que Cía Don Jardín brinda servicios..... 45
Tabla 3. Inconvenientes al momento de brindar el servicio. 46
Tabla 4. Problemas presentados..... 47
Tabla 5. Disposición de implementar una planificación estratégica en la empresa. . 48
Tabla 6. Importancia de la planificación estratégica. 49
Tabla 7. Influencia de la organización en el posicionamiento de mercado. 51
Tabla 8. Beneficios de la implementación estratégica..... 52
Tabla 9. Importancia de la planificación estratégica en un futuro empresarial. 53
Tabla 10. Atracción de clientes por balanced Score Card. 54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Sectores que cubre el servicioo de Cía. Don Jardín. 44
Figura 2. Frecuencia con que Cía Don Jardín brinda servicios. 45
Figura 3. Inconvenientes al momento de brindar el servicio. 46
Figura 4. Problemas presentados. 47
Figura 5. Disposición de implementar una planificación estratégica en la empresa. 48
Figura 6. Importancia de la planificación estratégica. 49
Figura 7. Influencia de la organización en el posicionamiento de mercado. 51
Figura 8. Beneficios de la implementación estratégica. 52
Figura 9. Importancia de la planificación estratégica en un futuro empresarial. 53
Figura 10. Atracción de clientes por balanced Score Card. 54
Figura 11. Balanced Scorecard de Cía. Don Jardín. 57

Introducción

En el año 2015, nace como emprendimiento “Don Jardín”, ante el notable crecimiento urbanístico y la necesidad de crear en la ciudad más áreas verdes. Su trabajo está enfocado principalmente en áreas residenciales, comerciales y urbanísticas. Cuentan con personal profesional para brindar asesoría técnica y mano de obra calificada que garantiza la calidad de sus diseños, mantenimientos, fumigación, fertilización e instalación de áreas verdes.

“Las áreas verdes son fundamentales para la vida, son las plantas las únicas capaces de inyectar oxígeno a la atmósfera (CO2); además, evitan la erosión, mejoran el clima y, aún así, el ritmo de desaparición de las áreas verdes es rápido. Sea por que la sociedad no logra concientizarse, sea porque las autoridades a corto plazo siempre son otras, el problema se profundiza y se agrava día con día” (Sacsaclean, 2020).

“Desde un enfoque positivo, los entornos naturales fomentan la creatividad, las capacidades mentales y afectivas, por lo que las zonas verdes urbanas ayudarían a mejorar la longevidad y la calidad de vida de sus habitantes” (Ecologiaverde, 2018).

“De acuerdo al abordaje temático, el tema de conservación, protección y aprovechamiento sostenible/sustentable de los Recursos Naturales Renovables, tiene como objetivo la contribución para el desarrollo sostenible y modos de vida sustentable y el mantenimiento de un ambiente limpio y saludable” (Amazónica, 2016).

El entorno natural abarca todos los seres vivos y no vivos que ocurren naturalmente, lo que significa en este caso no artificial. El término se aplica con mayor frecuencia a la Tierra o algunas partes de la Tierra. Este entorno abarca la interacción de todas las especies vivas, el

clima, el clima y los recursos naturales que afectan la supervivencia humana y la actividad económica.

En contraste con el entorno natural es el entorno construido. En tales áreas donde los humanos han transformado fundamentalmente los paisajes, como los entornos urbanos y la conversión de tierras agrícolas, el entorno natural se modifica en gran medida en un entorno humano simplificado. Incluso en actos que parecen menos extremos, como construir una cabaña de barro o un sistema fotovoltaico en el desierto, el entorno modificado se convierte en artificial. Aunque muchos animales construyen cosas para proporcionar un mejor ambiente para ellos mismos, no son humanos, por lo tanto, las represas de castores y las obras de termitas constructoras de montículos se consideran naturales (Maya, Alfonso, Vivas, & Marín, 2019).

Las personas rara vez encuentran ambientes absolutamente naturales en la Tierra, y la naturalidad generalmente varía en un continuo, de 100% natural en un extremo a 0% natural en el otro. Más precisamente, se puede considerar los diferentes aspectos o componentes de un entorno y ver que su grado de naturalidad no es uniforme. Si, por ejemplo, en un campo agrícola, la composición mineralógica y la estructura de su suelo son similares a las de un suelo forestal no perturbado, pero la estructura es bastante diferente (Sánchez, Rodríguez, & Adame, 2017).

Planteamiento del problema

La Cía. Don Jardín, desde su momento de creación, se ha esmerado por tener presencia en el mercado, en dar un buen servicio a sus clientes y demostrar que se ofrece excelencia en

los servicios brindados; sin embargo, ciertas falencias en su administración la han llevado a tener durante algunos meses una baja en las ventas, debido a su escasa planificación estratégica y escasez en conocimiento de gestión de procesos, por lo que es necesario implementar las herramientas necesarias para que esta compañía que está en crecimiento a través del método Balanced Scorecard, pueda cumplir con los objetivos deseados.

La falta de una planificación estratégica en su negocio, no le ha permitido llevar el control de una buena administración y su servicio se ha visto afectado. Esto le ha conllevado a la empresa a debilitar su economía, registrar una pérdida de mercado, incumplir con las metas de ventas propuestas, no llevar un registro de sus recursos, pérdida de clientes actuales o disminuir el grado de satisfacción del cliente.

Por lo tanto, un plan estratégico no es sólo un documento que necesite la compañía para mantener a todos encaminados. Sino, hacer que todos los colaboradores participen en el proceso de planificación estratégica fomenta la colegialidad y crea una oportunidad para debatir sobre la dirección de la organización, por lo que la planificación estratégica a menudo resulta en una transformación cultural. Además, el proceso promueve el intercambio abierto y creativo de ideas, incluida la resolución de disputas y la búsqueda de soluciones efectivas.

Preguntas científicas y la idea a defender

Formulación del problema

¿De qué manera la implementación de un modelo de Balanced Scorecard mejoraría la planificación estratégica de la Cía. Don Jardín S.A?

Idea a defender

La aplicación de un Balanced Scorecard, contribuye a la mejora de los indicadores de planeación estratégica de la Cía. Don Jardín S.A, evitando pérdidas en el negocio y consecuencias similares a corto, mediano y largo plazo.

Objetivos

Objetivo general

Analizar cómo se encuentra la planificación estratégica de la Cía. Don Jardín S.A durante el primer semestre del periodo 2020.

Objetivos específicos

- Fundamentar teóricamente los aspectos relacionados a las teorías de la Administración Estratégica, la Gestión de procesos y las finanzas.
- Diagnosticar cómo se encuentra la Cía. Don Jardín S.A, desde la perspectiva de la planificación estratégica, durante el primer semestre del periodo 2020.
- Efectuar una propuesta de planificación estratégica, basada en el modelo Balanced Scorecard, para la Cía. Don Jardín S.A.

Justificación

La planificación estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La gestión por procesos, puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización, basándose en los procesos, siendo definidos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado y una salida, que a su vez, satisfaga los requerimientos del cliente.

La planificación estratégica es importante para una organización porque proporciona un sentido de dirección y describe objetivos medibles. La planificación estratégica es una herramienta útil para guiar las decisiones diarias y también para evaluar el progreso y cambiar los enfoques al avanzar. Para aprovechar al máximo la planificación estratégica, su empresa debe pensar detenidamente en los objetivos estratégicos que describe, y luego respaldar estos objetivos con puntos de referencia realista, exhaustivamente investigada y cuantificable para evaluar los resultados.

Por lo tanto, este proyecto es indispensable para la Cía. Don Jardín S.A, ya que permitirá llevar una gestión de procesos más viable y mejorará la producción de la empresa, además, con esta solución se podrá determinar dónde empezar y cómo asegurarse de que el trabajo se está ejecutando de manera correcta y cuáles son los recursos que se necesitan para llevarlo a cabo. Los nuevos conceptos de calidad, hacen cada vez más deseable una organización flexible y fácilmente adaptable a los cambios tecnológicos y sociales.

Por otra parte, Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, es una metodología estratégica para el logro de los objetivos y metas organizacionales. Representados en una estructura coherente y dinámica dentro de la estrategia del negocio, sus objetivos y metas, son puestos a prueba a través de indicadores que medirán su desempeño en el cumplimiento de iniciativas y proyectos programados. El Balanced Scorecard, es sin duda, una de las formas

más estratégicas que se pueden implementar para mejorar los procesos dentro de la organización y lograr el cumplimiento de las metas propuestas para la empresa.

Aspecto innovador

Este proyecto plantea como innovación la implementación de los procesos de gestión necesarios para mejorar el rendimiento de la empresa; desde la planificación estratégica de la empresa para cumplir con los objetivos y metas propuestas en un periodo a corto, mediano y largo plazo, hasta la organización del desarrollo de sus actividades. De esta manera, se pretende brindar un mejor servicio a sus clientes; para no perder su estabilidad en el mercado.

CAPÍTULO I

1. Marco teórico

1.1.Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard o también llamado Cuadro de Mando Integral, es una medida de desempeño de gestión estratégica utilizada para identificar y mejorar varias funciones comerciales internas y sus resultados externos resultantes. Los cuadros de mando integral se utilizan para medir y proporcionar comentarios a las organizaciones. La recopilación de datos es crucial para proporcionar resultados cuantitativos a medida que los gerentes y ejecutivos recopilan e interpretan la información y la utilizan para tomar mejores decisiones para la organización (Villanueva, Alcívar, & Mena, 2019).

El nombre "Cuadro de Mando Integral" proviene de la idea de analizar medidas estratégicas además de las medidas financieras tradicionales para obtener una visión más "equilibrada" del desempeño. El concepto de cuadro de mando integral ha evolucionado más allá del simple uso de perspectivas y ahora es un sistema holístico para gestionar la estrategia. Un beneficio clave de usar un marco disciplinado es que brinda a las organizaciones una forma de "conectar los puntos" entre los diversos componentes de la planificación y gestión estratégica, lo que significa que habrá una conexión visible entre los proyectos y programas en los que las personas están trabajando, las mediciones que se utilizan para realizar un seguimiento del éxito (KPI), los objetivos estratégicos que la organización está tratando de lograr y la misión, visión y estrategia de la organización (Vázquez, Elorza, & Pinzón, Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral, 2016).

Un cuadro de mando integral es una medida de desempeño de gestión estratégica utilizada para identificar y mejorar varias funciones comerciales internas y sus resultados externos resultantes. Los cuadros de mando integral se utilizan para medir y proporcionar comentarios a las organizaciones. La recopilación de datos es crucial para proporcionar resultados cuantitativos a medida que los gerentes y ejecutivos recopilan e interpretan la información y la utilizan para tomar mejores decisiones para la organización.

El modelo de cuadro de mando integral refuerza el buen comportamiento en una organización al aislar cuatro áreas separadas que deben analizarse. Estas cuatro áreas, también llamadas piernas, involucran aprendizaje y crecimiento, procesos de negocios, clientes y finanzas.

El cuadro de mando integral se utiliza para lograr objetivos, medidas, iniciativas y metas que resultan de estas cuatro funciones principales de una empresa. Las empresas pueden identificar fácilmente los factores que obstaculizan el desempeño del negocio y delinear los cambios estratégicos rastreados por futuros cuadros de mando.

Dicha teoría es importante, ya que resalta la efectividad de esta herramienta, debido a que proporciona información sobre la empresa en su conjunto al visualizar los objetivos de la empresa. Una organización puede usar el modelo de cuadro de mando integral para implementar el mapeo estratégico para ver dónde se agrega valor dentro de una organización. Una empresa también puede utilizar un cuadro de mando integral para desarrollar iniciativas estratégicas y objetivos estratégicos.

1.2.Beneficios del Balanced Scorecard

La investigación ha demostrado que las organizaciones que utilizan un enfoque de Cuadro de Mando Integral tienden a superar a las organizaciones sin un enfoque formal para la gestión del desempeño (Flores, Cuahquentzi, Reyes, & Lara, 2017).

Los beneficios clave de usar un Cuadro de Mando Integral incluyen:

1.2.1. Mejorar la planificación estratégica

El Balanced Scorecard proporciona un marco poderoso para construir y comunicar estrategias. El modelo de negocio se visualiza en Mapas de estrategia que obliga a los gerentes a pensar en las relaciones de causa y efecto. El proceso de creación de un Mapa estratégico asegura que se llegue a un consenso sobre un conjunto de objetivos estratégicos interrelacionados. Esto significa que tanto los resultados de desempeño como los facilitadores clave del desempeño futuro (como los intangibles) se identifican para crear una imagen completa de la estrategia (Silva, Cerda, & Altamirano, 2017).

1.2.2. Comunicación de estrategia mejorada

El hecho de que la estrategia con todos sus objetivos interrelacionados se mapee en una hoja de papel permite a las empresas comunicar fácilmente la estrategia interna y externamente. Esto facilita la comprensión de la estrategia y ayuda a involucrar al personal y las partes interesadas externas en la entrega y revisión de la estrategia (Bravo, Briones, & Sarmiento, 2019).

1.2.3. Mejor información de gestión

El enfoque del cuadro de mando integral obliga a las organizaciones a diseñar indicadores clave de rendimiento para sus diversos objetivos estratégicos. Esto garantiza que las empresas midan lo que realmente importa. La investigación respalda esto ya que las empresas con un enfoque de Cuadro de Mando Integral tienden a informar una mayor calidad de su información de gestión, así como a aumentar los beneficios de la forma en que esta información se utiliza para guiar las ideas de gestión y la toma de decisiones estratégicas (Guevara & Fernández, 2018).

1.2.4. Informes mejorados de rendimiento

Las empresas que usan un cuadro de mando integral tienden a informar el rendimiento y comunicar el rendimiento mejor que las organizaciones sin un enfoque tan estructurado para la gestión del rendimiento. Se pueden satisfacer las crecientes necesidades y requisitos de transparencia si las empresas crean informes de gestión y paneles de control significativos para comunicar el rendimiento tanto interna como externamente. El enfoque del Cuadro de Mando Integral ayuda a las empresas a identificar qué informar y la plantilla del Mapa Estratégico es una forma poderosa de visualizar el rendimiento, especialmente si los diversos objetivos y medidas se comunican en formatos de semáforo y paneles de gestión codificados por colores (Vargas & María, 2018).

1.3.Ventajas del Balanced Scorecard

1.3.1. Da estructura a la estrategia

A diferencia de la gestión financiera o de recursos humanos, las organizaciones frecuentemente hablan sobre el desempeño organizacional (y la estrategia) de varias maneras. Por lo tanto, hay muchos enfoques diferentes para la gestión estratégica. El Balanced Scorecard es una forma lógica y estructurada para ayudar a los líderes de su organización a garantizar que todas las áreas de la organización estén cubiertas de una manera fácil de entender. Ayuda a mantener sus objetivos en el centro, utiliza medidas específicas para rastrear el progreso y sigue iniciativas para rastrear acciones, una estructura que aquellos que usan el BSC conocen y aman.

1.3.2. Facilita la comunicación de la estrategia

Un mapa estratégico está diseñado para comunicar claramente un plan estratégico. Es una ayuda visual limpia y simple que se utiliza para alinear cada departamento o división con el fin de lograr objetivos comerciales de alto nivel. Cuando se implementa correctamente, se:

- Da a los empleados objetivos claros que deben tener en cuenta al trabajar en medidas.
- Ayuda a los empleados a identificar objetivos clave.
- Permite a los empleados comprender mejor los elementos estratégicos que necesitan trabajo.
- Permite a los empleados ver cómo los objetivos se afectan entre sí.

1.3.3. Alinea tus departamentos y divisiones

Cuando se implementa correctamente, todas las divisiones y departamentos deben alinearse con una estrategia común, y el Cuadro de Mando Integral facilita este proceso. Con la estructura BSC, puede vincular sus objetivos críticos con los objetivos de una empresa matriz o empresa. Además, puede ver cómo sus medidas pueden acumularse en las medidas de nivel empresarial, cómo los proyectos se vinculan con proyectos de nivel empresarial y más. El BSC también proporciona la estructura necesaria cuando se comparten proyectos grandes en varias divisiones.

1.3.4. Ayuda a sus empleados a ver cómo sus objetivos individuales se vinculan con la estrategia organizacional

Utilizando el marco de la Organización enfocada en la estrategia, el BSC permite a las personas alinear sus objetivos en toda la organización. Por ejemplo, un empleado que establece objetivos de desempeño regulares para una revisión personal anual puede vincular sus objetivos con los de su división o departamento (y desde la división hasta toda la organización). Por lo tanto, el BSC permite que todos sus empleados conecten lo que están haciendo con el mejoramiento del equipo y la empresa en general.

1.3.5. Mantiene su estrategia al frente y al centro del proceso de informes

Muchas organizaciones crean planes estratégicos y los ponen en un estante, para que nunca más se los vuelva a ver. La creación del BSC se basa en la revisión periódica de su estrategia, y solo puede hacerlo si su estrategia está organizada. Las reuniones periódicas de revisión de la estrategia en forma mensual o trimestral, combinadas con una actualización anual de la

estrategia, asegurarán que haga referencia a su estrategia regularmente y la mantenga en el centro de su proceso de informes de gestión. La revisión de su estrategia le dará vida y la hará parte de la forma en que administra su organización. Además, sabrá dónde se encuentra en todo momento para lograr sus objetivos.

2.1.Desventajas de Balanced Scorecard

2.1.1. Puede ser un marco abrumador

Después de cinco libros e innumerables artículos, la gran cantidad de material en el Balanced Scorecard es un poco alucinante. De hecho, es el tema más importante en el sitio web de Harvard Business Review, y si intentas leer cada caso de estudio, te atascarás rápidamente. Además, si intentas seguir adelante con el quinto libro de Norton y Kaplan, es probable que te sientas abrumado por cómo seguir adelante.

2.1.2. No se puede copiar con precisión de los ejemplos

Siguiendo lo que acaba de leer, su estrategia y estrategias de ejemplo sobre las que se haya leído serán diferentes. Puesto que una persona, tiende a copiar un mapa de ejemplo, pero se debe tener en cuenta que una estrategia es completamente única. Expertos sugieren encarecidamente el uso de plantillas para obtener ideas de lo que han hecho otras organizaciones que utilizan el BSC, pero luego se aleje y cree algo que sea exclusivo para la empresa.

2.1.3. Se requiere un fuerte apoyo de liderazgo para tener éxito

Es posible que el gerente o la persona encargada del estudio, tenga problemas con su tarjeta de puntaje porque el nuevo liderazgo no está convencido de que BSC sea una opción

viable, o que su liderazgo actual simplemente no le guste o comprenda la estructura. Es importante recordar que el BSC requiere una revisión total de la forma en que se gestiona; No es un proyecto con una fecha de finalización definida. Si se le pide que cree un cuadro de mando y luego regrese a los negocios como siempre, tenga en cuenta que es probable que su proceso de puntuación no funcione.

2.1.4. Puede ser difícil mantener a todos en la misma página

Muchas organizaciones intentan administrar su cuadro de mando en Excel o PowerPoint y terminan tirándolo a la basura. No los culpamos. Administrar un BSC en Excel puede generar problemas de precisión, problemas de control de versiones y diversas complejidades y problemas de formato. Además, si bien Excel es una herramienta gratuita, existen varios costos ocultos (como el costo de un proceso de revisión manual o el costo asociado con los errores de entrada de datos). Cuando suceden estas cosas, es probable que los líderes vean el Cuadro de Mando Integral como el problema en lugar de la herramienta utilizada para administrarlo.

2.1.5. Puede parecer demasiado rígido para la forma en que se maneja

A veces, la transición a un proceso de Cuadro de Mando Integral puede causar confusión dentro de una organización. En lugar de tomarse el tiempo para adaptarse, algunos líderes deciden rápidamente abandonar el BSC y volver a sus antiguas costumbres. Si se encuentra en estos zapatos, por ejemplo, tratando de usar los nombres de perspectiva exactos que Norton y Kaplan usan mientras las personas en su organización no responden a esos términos, puede encontrar la estructura BSC más engorrosa de lo que vale la pena. O bien, si está casado con su programa actual de revisión de la estrategia a pesar de una sacudida en la administración o

un cambio importante en la estrategia, eso es un problema. Las organizaciones que se atascan en una forma prescrita de manejar el BSC en base a un libro que han leído o una certificación que han obtenido probablemente se encontrarán con estos problemas.

2.2.Características del Balanced Scorecard

La información se recopila y analiza a partir de cuatro aspectos de un negocio:

- El aprendizaje y el crecimiento se analizan a través de la investigación de recursos de capacitación y conocimiento. Esta primera etapa maneja qué tan bien se captura la información y qué tan efectivamente los empleados usan la información para convertirla en una ventaja competitiva sobre la industria.
- Los procesos comerciales se evalúan investigando qué tan bien se fabrican los productos. La gestión operativa se analiza para rastrear las brechas, demoras, cuellos de botella, escasez o desperdicio.
- Las perspectivas del cliente se recopilan para medir la satisfacción del cliente con la calidad, el precio y la disponibilidad de productos o servicios. Los clientes brindan comentarios sobre su satisfacción con los productos actuales.
- Los datos financieros, como ventas, gastos e ingresos, se utilizan para comprender el desempeño financiero. Estas métricas financieras pueden incluir montos en dólares, ratios financieros, variaciones presupuestarias u objetivos de ingresos.

Estas cuatro partes abarcan la visión y la estrategia de una organización y requieren una gestión activa para analizar los datos recopilados. Por lo tanto, el cuadro de mando integral a menudo se conoce como una herramienta de gestión en lugar de una herramienta de medición.

2.3.Importancia del Balanced Scorecard

La gestión estratégica es una parte necesaria del éxito de cualquier organización, pero agregar el cuadro de mando integral puede permitir que las empresas vean exactamente hacia dónde se dirigen y qué se debe cambiar para cumplir sus objetivos a largo plazo (Vázquez, Elorza, & Pinzón, 2016).

El cuadro de mando integral (BSC) es una herramienta que permite a los gerentes seguir y comprender mejor no solo el desempeño de su personal, sino también cómo ese desempeño se relaciona con el crecimiento general de la organización. La información obtenida del cuadro de mando integral proporciona una visión más profunda de cómo las acciones actuales dentro de la empresa afectan los objetivos a largo plazo de la gestión estratégica, lo que permite a los gerentes realizar los cambios necesarios para garantizar que se cumplan los objetivos de la organización (Chuquizuta, 2018).

2.4.Procesos del Balanced Scorecard

El cuadro de mando integral incluye cuatro procesos que integran los objetivos de la gestión estratégica con las acciones de los empleados, en lugar de centrarse estrictamente en medidas financieras para medir el rendimiento (Casal, Cabrera, Hernández, & Pinargote, 2018).

1. Traduciendo la visión

La traducción de la visión lleva los objetivos y estrategias de la organización a los empleados de una manera que les ayuda a comprender mejor cómo sus acciones afectan el éxito general de la empresa. Esto se logra formulando objetivos a nivel de los empleados que los ayudarán a comprender lo que se necesita para el éxito a largo plazo (Bendezú, 2018).

2. Comunicación y vinculación

La planificación estratégica requiere comunicación, y este proceso de cuadro de mando integral ayuda a los gerentes a vincular sus objetivos estratégicos con los objetivos individuales y departamentales. Esta integración asegura que todos los empleados dentro de una organización tengan una mejor comprensión de los objetivos estratégicos y de cómo sus habilidades para cumplir los objetivos se alinean con ellos (Baque, Mendoza, & Bustilla, 2019).

3. Planificación

La planificación empresarial permite a los gerentes alinear las iniciativas financieras de la empresa con los objetivos a nivel de los empleados. Los objetivos del cuadro de mando integral ayudan a los gerentes a tomar mejores decisiones de asignación y priorización, lo que les permite ver exactamente qué iniciativas son necesarias para cumplir los objetivos de la organización (Mora & Apolinario, 2017).

4. Aprendizaje y retroalimentación

El cuarto aspecto del cuadro de mando integral incorpora revisiones y comentarios de los clientes, procesos internos y crecimiento. Estas perspectivas ayudan a los gerentes en la evaluación del desempeño de las estrategias actuales, ayudándoles a comprender qué objetivos requieren modificación (Rodrigo, 2019).

Estos procesos de cuadro de mando integral promueven mejores resultados de los objetivos de gestión estratégica, impulsando el éxito de la organización.

Características del Balanced Scorecard

La información se recopila y analiza a partir de cuatro aspectos de un negocio:

1. **Aprendizaje y crecimiento**

El aprendizaje y el crecimiento se analizan a través de la investigación de recursos de capacitación y conocimiento. Esta primera etapa maneja qué tan bien se captura la información y qué tan efectivamente los empleados usan la información para convertirla en una ventaja competitiva sobre la industria (Álvarez, Chazi, & Quisiguiña, 2019).

2. **Procesos comerciales**

Los procesos comerciales se evalúan investigando qué tan bien se fabrican los productos. La gestión operativa se analiza para rastrear las brechas, demoras, cuellos de botella, escasez o desperdicio (Zambrano, López, & Herrera, 2018).

3. **Perspectivas del cliente**

Las perspectivas del cliente se recopilan para medir la satisfacción del cliente con la calidad, el precio y la disponibilidad de productos o servicios. Los clientes brindan comentarios sobre su satisfacción con los productos actuales (Kafruni & Castro, 2018).

4. **Datos financieros**

Los datos financieros, como ventas, gastos e ingresos, se utilizan para comprender el desempeño financiero. Estas métricas financieras pueden incluir montos en dólares, ratios financieros, variaciones presupuestarias u objetivos de ingresos.

Estas cuatro patas abarcan la visión y la estrategia de una organización y requieren una gestión activa para analizar los datos recopilados. Por lo tanto, el cuadro de mando integral a menudo se conoce como una herramienta de gestión en lugar de una herramienta de medición (Mallma, 2018).

2.5.Gestión de procesos

La gestión de procesos se refiere a la alineación de los procesos con los objetivos estratégicos de una organización, el diseño y la implementación de arquitecturas de procesos, el establecimiento de sistemas de medición de procesos que se alinean con los objetivos de la organización y la educación y organización de los gerentes para que administren los procesos de manera efectiva.

La gestión de procesos empresariales (BPM) es una disciplina en la gestión de operaciones en la que las personas utilizan diversos métodos para descubrir, modelar, analizar, medir, mejorar, optimizar y automatizar procesos empresariales. Cualquier combinación de métodos utilizados para administrar los procesos comerciales de una empresa es BPM. Los procesos pueden ser estructurados y repetibles o no estructurados y variables. Aunque no es obligatorio, las tecnologías habilitadoras a menudo se usan con BPM (Medina, Nogueira, Hernández, & Comas, 2019).

Se puede diferenciar de la gestión del programa en que la gestión del programa se refiere a la gestión de un grupo de proyectos interdependientes. Desde otro punto de vista, la gestión de procesos incluye la gestión de programas. En la gestión de proyectos, la gestión de procesos es el uso de un proceso repetible para mejorar el resultado del proyecto (Albán, Vizcaíno, & Tinajero, 2017).

Las distinciones clave entre la gestión de procesos y la gestión de proyectos son la repetibilidad y la previsibilidad. Si la estructura y la secuencia de trabajo son únicas, entonces es un proyecto. En la gestión de procesos de negocio, una secuencia de trabajo puede variar de una instancia a otra: hay puertas de enlace, condiciones; reglas comerciales, etc. La clave es la previsibilidad: no importa cuántas bifurcaciones en el camino, las conocemos todas de antemano y entendemos las condiciones para que el proceso tome una ruta u otra. Si se cumple esta condición, estamos tratando con un proceso (Riaño, 2016).

Esta teoría es importante de comprender ya que, la gestión de procesos permite a las organizaciones alinear las funciones comerciales con las necesidades del cliente y ayuda a los ejecutivos a determinar cómo implementar, monitorear y medir los recursos de la compañía. Cuando se ejecuta correctamente, esta gestión, tiene la capacidad de mejorar la eficiencia y la productividad, reducir costos y minimizar errores y riesgos, optimizando así los resultados.

2.6.Finanzas

Finanzas es un término para asuntos relacionados con la administración, creación y estudio de dinero e inversiones. Las finanzas se pueden dividir ampliamente en tres categorías, finanzas públicas, finanzas corporativas y finanzas personales.

Las finanzas, como una rama distinta de la teoría y la práctica de la economía, surgieron en las décadas de 1940 y 1950 con las obras de Markowitz, Tobin, Sharpe, Treynor, Black y Scholes, por nombrar solo algunas. Por supuesto, los temas financieros, como el dinero, la banca, los préstamos y las inversiones, han existido desde el comienzo de la historia humana de una forma u otra (Franco, 2016).

Hoy en día, las "finanzas" generalmente se dividen en tres grandes categorías: las finanzas públicas incluyen sistemas impositivos, gastos gubernamentales, procedimientos presupuestarios, políticas e instrumentos de estabilización, problemas de deuda y otras preocupaciones gubernamentales. Las finanzas corporativas implican la administración de activos, pasivos, ingresos y deudas para un negocio. Las finanzas personales definen todas las decisiones y actividades financieras de un individuo u hogar, incluidos los presupuestos, seguros, planificación de hipotecas, ahorros y planificación de jubilación (Velecela, Vallejo, & Jara, 2017).

1. Finanzas públicas

El gobierno federal ayuda a prevenir fallas en el mercado al supervisar la asignación de recursos, la distribución de ingresos y la estabilización de la economía. La financiación regular para estos programas se garantiza principalmente a través de los impuestos. Los préstamos de bancos, compañías de seguros y otros gobiernos y la obtención de dividendos de sus compañías también ayudan a financiar al gobierno federal (Aibar, 2018).

2. Finanzas corporativas

Las empresas obtienen financiamiento a través de una variedad de medios, que van desde inversiones de capital hasta acuerdos de crédito. Una empresa puede obtener un préstamo de un banco o solicitar una línea de crédito. Adquirir y administrar la deuda adecuadamente puede ayudar a una empresa a expandirse y ser más rentable (Amat, 2016).

3. Finanzas personales

La planificación financiera personal generalmente implica analizar la situación financiera actual de un individuo o una familia, predecir las necesidades a corto y largo plazo, y ejecutar un plan para satisfacer esas necesidades dentro de las limitaciones financieras individuales. Las finanzas personales dependen en gran medida de las ganancias, los requisitos de vida y las metas y deseos individuales (Martín, 2019).

2.7.Planificación estratégica

La planificación estratégica es una actividad de gestión organizacional que se utiliza para establecer prioridades, enfocar la energía y los recursos, fortalecer las operaciones, garantizar que los empleados y otras partes interesadas estén trabajando hacia objetivos comunes, establecer un acuerdo sobre los resultados / resultados previstos, y evaluar y ajustar la dirección de la organización en respuesta a un entorno cambiante. Es un esfuerzo disciplinado que produce decisiones y acciones fundamentales que dan forma y guían lo que es una organización, a quién sirve, a qué sirve y por qué lo hace, con un enfoque en el futuro. La planificación estratégica efectiva articula no solo hacia dónde se dirige una organización y las acciones necesarias para progresar, sino también cómo sabrá si tiene éxito (Robles, y otros, 2017).

La planificación estratégica es el proceso de documentar y establecer la dirección de su pequeña empresa, evaluando dónde está y hacia dónde va. El plan estratégico le brinda un lugar para registrar su misión, visión y valores, así como sus objetivos a largo plazo y los planes de acción que utilizará para alcanzarlos. Un plan estratégico bien escrito puede desempeñar un papel fundamental en el crecimiento y el éxito de su pequeña empresa porque le indica a usted y a sus empleados cómo responder mejor a las oportunidades y desafíos.

La planificación estratégica es el arte de formular estrategias comerciales, implementarlas y evaluar su impacto en función de los objetivos de la organización. El concepto se centra en la integración de varios departamentos comerciales (contabilidad y finanzas, investigación y desarrollo, producción, marketing, sistemas de información, gestión) para lograr los objetivos de la organización. El término planificación estratégica es sinónimo de gestión estratégica, solo que el primero se usa en el mundo corporativo y el segundo en el entorno académico.

El concepto de planificación estratégica se originó en la década de 1950, pero solo se hizo popular a mediados de los años sesenta y mediados de los setenta. Durante ese tiempo, los gerentes y todo el mundo corporativo creían que la planificación estratégica proporcionaba respuestas a la mayoría, sino a todos, los problemas comerciales. Sin embargo, en la década de 1980, la exageración se redujo ya que algunos planes no produjeron los rendimientos esperados. Su aplicación fue revivida más tarde en la década de 1990 y sigue siendo relevante en los negocios modernos.

La gestión estratégica es la colección integral de actividades y procesos en curso que las organizaciones utilizan para coordinar y alinear sistemáticamente los recursos y las acciones con la misión, visión y estrategia en toda la organización. Las actividades de gestión estratégica transforman el plan estático en un sistema que proporciona retroalimentación de rendimiento estratégico para la toma de decisiones y permite que el plan evolucione y crezca a medida que cambian los requisitos y otras circunstancias. La ejecución de estrategia es básicamente sinónimo de gestión de estrategia y equivale a la implementación sistemática de una estrategia.

El proceso de planificación estratégica puede llevar algún tiempo, pero es beneficioso para todos los involucrados. Como propietario de una pequeña empresa, tendrá una mejor idea de las metas y objetivos que desea lograr y un camino para lograrlo. Para sus empleados, el proceso puede fomentar un aumento en la productividad, contribuyendo al éxito del negocio.

Dicho proceso, debe involucrar a los empleados. Los empleados participan en las operaciones diarias y pueden brindarle una visión única de la empresa. Los empleados pueden compartir con ustedes lo que piensan que es y no está trabajando con la empresa hoy, lo que puede informar su planificación para el futuro.

Establecer el concepto de planificación estratégica dentro de este marco teórico, es necesario ya que, permite conocer cómo la planificación estratégica es indispensable para una organización, porque proporciona un sentido de dirección y describe objetivos medibles.

2.8.Plan estratégico

La planificación estratégica exitosa implica un esfuerzo de equipo entre el gerente y sus empleados, así como entre usted y sus proveedores y otras personas externas. Cuanto más involucre a sus empleados con la planificación estratégica, mejor comprenderán la estrategia que desea tener para su negocio. Además, esta planificación debe ser flexible. Si bien es necesario tener metas y objetivos para su negocio, también debe poder adaptarse a los cambios. Puede llevarle más tiempo del esperado al gerente en alcanzar un objetivo en particular; ya que esto no es un problema y que puedes incorporar cambios al plan para colocarse en una mejor posición para tener éxito.

Un plan estratégico es un documento utilizado para comunicar con la organización las metas de la organización, las acciones necesarias para alcanzar esas metas y todos los demás elementos críticos desarrollados durante el ejercicio de planificación (Garcia, y otros, 2017).

El plan estratégico describe a dónde va su empresa, para que todos en su negocio trabajen con la misma información. En última instancia, la planificación estratégica ayuda a evaluar qué es su organización, exactamente qué hace y por qué lo hace, con un enfoque en la optimización de su potencial futuro. Un plan estratégico generalmente incluirá:

- Un resumen ejecutivo, que generalmente se escribe al final del proceso.
- Una descripción de la empresa
- Tu misión, visión y declaraciones de valor
- Un análisis estratégico que puede ser en forma de análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)
- Una explicación de sus estrategias y tácticas.
- Un plan de acción
- Presupuesto y planes operativos
- Métodos detallados de monitoreo y evaluación.

Si es una empresa pequeña, por ejemplo, un breve plan estratégico podría ser apropiado. Pero un plan más detallado sobre varios aspectos de su organización puede ser más efectivo si es una empresa más grande.

Si bien, este proceso es un compromiso continuo. Incluso si pasa por una ronda inicial de planificación estratégica y esto lleva al desarrollo del primer plan estratégico de su negocio, aún no está terminado. El plan tiene que ser implementado.

Los planes estratégicos también pueden salir mal si las metas y objetivos que establece no son realistas. Todo propietario de una empresa quiere ver crecer y tener éxito, pero si establece una tasa de crecimiento excesivamente ambiciosa, podría desanimarlo a usted y a sus empleados.

El plan estratégico, es una herramienta útil para guiar las decisiones diarias y también para evaluar el progreso y cambiar los enfoques al avanzar. Por lo cual, es de carácter importante mencionarlo en este proyecto de investigación.

2.9.Procesos para la aplicación de un plan estratégico

La aplicación de un plan estratégico en los negocios es el resultado de decisiones administrativas difíciles que comprenden cursos de acción buenos y menos deseables. El desarrollo y la ejecución de planes estratégicos es un plan bien pensado realizado en tres pasos críticos:

1. **Formulación de estrategia**

En la formulación de estrategias, el negocio evalúa su situación actual mediante una auditoría interna y externa. La formulación de la estrategia también implica identificar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades y amenazas (Análisis FODA). Como resultado, los gerentes pueden decidir qué nuevos mercados pueden

aventurarse o abandonar, cómo asignar los recursos requeridos y si expandir sus operaciones a través de una empresa conjunta o fusiones.

Las estrategias comerciales resultan en efectos a largo plazo en el éxito organizacional; Solo los altos ejecutivos de negocios comprenden su impacto y están autorizados a asignar los recursos necesarios para su implementación.

2. Implementación de la estrategia

Después de la formulación de la estrategia, la empresa necesita establecer metas a corto plazo (generalmente metas de un año), diseñar políticas y asignar recursos para su ejecución. También se conoce como la etapa de acción y es la fase más importante de la planificación estratégica. El éxito de la etapa de implementación está determinado por la capacidad de la empresa para fomentar un entorno y una cultura que motive a los empleados a trabajar. Las habilidades interpersonales de un gerente son críticas durante esta etapa.

La implementación efectiva de la estrategia también implica el desarrollo de una estructura organizacional funcional, la máxima utilización de los sistemas de información y la redirección de los esfuerzos de marketing.

3. Evaluación de estrategia

Cualquier persona de negocios inteligente sabe que el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. Como tal, es importante que los gerentes evalúen el desempeño de varias estrategias después de la fase de implementación. La evaluación de la estrategia involucra tres actividades cruciales: revisar los factores internos y externos que afectan la implementación de las estrategias, medir el desempeño y tomar medidas correctivas.

Los tres pasos en la planificación estratégica ocurren en tres niveles jerárquicos: los niveles corporativo, medio y operativo. Por lo tanto, es imperativo fomentar la comunicación y la interacción entre los empleados y gerentes en todos los niveles para ayudar a la empresa a operar como un equipo funcional.

2.10. Importancia de la planificación estratégica

La planificación estratégica es importante para una organización porque proporciona un sentido de dirección y describe objetivos medibles. La planificación estratégica es una herramienta útil para guiar las decisiones diarias y también para evaluar el progreso y cambiar los enfoques al avanzar. Para aprovechar al máximo la planificación estratégica, su empresa debe pensar detenidamente en los objetivos estratégicos que describe y luego respaldar estos objetivos con puntos de referencia realista, exhaustivamente investigada y cuantificable para evaluar los resultados (Fernández, Juvinao, & Solano, 2016).

La planificación estratégica comienza con la definición de una misión de la empresa. Una misión es importante para una organización porque sintetiza y destila la idea general que vincula sus estrategias prácticas, permitiendo a la gerencia y a los empleados alinear los detalles de sus acciones y decisiones con una visión y dirección claramente definidas. Defina su misión estratégica de una manera que sea lo suficientemente amplia como para guiar tanto a la gerencia como a los empleados, y lo suficientemente estrecha como para enfocar sus esfuerzos (Abadal, 2016).

Los objetivos estratégicos son necesariamente basados en la mejor información que tiene en ese momento y en sus evaluaciones más realistas de lo que su empresa puede lograr. Las organizaciones también se benefician de construir una etapa en el proceso de planificación

estratégica que implica evaluar los objetivos y el progreso después de un período de tiempo transcurrido a la luz del éxito de la compañía en el logro de estos objetivos y desarrollos que han surgido en el ínterin.

2.11. Beneficios de la planificación estratégica

La mayoría de los dueños de negocios estarían de acuerdo en que tener una estrategia comercial es importante y necesario para que cada negocio crezca y compita de manera efectiva (Sanchez & Marlene, 2018).

En general, la planificación estratégica ayuda a aumentar la eficiencia operativa, la cuota de mercado y la rentabilidad de su negocio. A la larga, el ejercicio hace que el negocio sea más sostenible, ya que ha tenido en cuenta las posibles oportunidades, tendencias y amenazas que podrían afectarlo.

1. Crear un sentido de dirección

Un plan estratégico ayuda a crear un sentido de propósito y a definir la dirección en la que debe viajar una organización, y ayuda a establecer objetivos y metas realistas que estén en línea con la visión y misión trazadas para ello. También crea los cimientos y límites necesarios para determinar la asignación de recursos y la toma de decisiones eficiente en las siguientes áreas (por ejemplo, asignación de presupuesto, decisiones de contratación, procesos operativos, estrategia de marketing, etc.) (Rodríguez, Castellano, & Caridad, 2017)

2. Incrementar la eficiencia operativa

Con un plan y una dirección claros, los recursos podrían canalizarse y monitorearse de manera más efectiva para garantizar que se mejore la efectividad y se reduzca el desperdicio. Se

podrían establecer y medir objetivos e indicadores clave de rendimiento efectivos para determinar el progreso y el crecimiento de la organización (Secco, Da Cunha, Spers, Galeano, & Da Silva, 2016).

3. **Aumentar la cuota de mercado y la rentabilidad.**

Al elaborar y adoptar un plan estratégico dedicado, las organizaciones pueden obtener información valiosa sobre las tendencias del mercado, los segmentos de consumidores, el comportamiento / patrones de compra. Con un enfoque bien planificado y dirigido, una clara intención estratégica podría canalizarse hacia los esfuerzos de ventas y marketing, lo que llevaría a una mayor posibilidad de aumentar la rentabilidad y la participación en el mercado (Gutiérrez, Alizo, Morales, & Romero, 2016).

4. **Aumentar la durabilidad y la sostenibilidad**

Las empresas se adaptan constantemente al cambio, especialmente en una economía liderada digitalmente. El propósito de la planificación estratégica es descartar posibles choques internos / externos y preparar al negocio para que sea más efectivo en la adaptación. Con las tendencias de la industria y las demandas de los consumidores en constante cambio, las organizaciones que carecen de una base sólida, enfoque y previsión tendrán dificultades para la próxima ola (Gutiérrez, Alizo, Morales, & Romero, 2016).

5. **Ser proactivo en lugar de reactivo**

El entorno empresarial dinámico actual requiere que todas las empresas estén equipadas con un buen plan estratégico. La planificación estratégica le permite a su empresa mantenerse a la vanguardia y estar por encima de la competencia. También permitirá que su empresa

encuentre y se beneficie de las oportunidades potenciales presentes en el mercado (Secco, Da Cunha, Spers, Galeano, & Da Silva, 2016).

2.12. Proceso de la planificación estratégica

La planificación estratégica puede ser una herramienta vital para un negocio, ya que proporciona a las empresas objetivos medibles que ayudan en la toma de decisiones diaria. Este proceso de planificación ayuda a evitar que las empresas realicen tareas comerciales sin objetivo sin establecer prioridades o un propósito real. Sin una visión clara en mente para el futuro, los empleadores pueden tomar decisiones equivocadas para sus negocios y los empleados pueden estar confundidos acerca de su posición en la empresa. Un proceso de planificación estratégica está diseñado para impulsar a las empresas en la dirección correcta y promover el intercambio de ideas útiles entre personas con objetivos similares (Maldonado & Erazo, 2016).

El proceso de planificación estratégica es esencialmente una lista de pasos que los gerentes deben seguir para completar e implementar una estrategia dentro de una empresa. Hay varios componentes clave que conforman el proceso de planificación estratégica, incluidas fases comunes como el análisis estratégico y la formulación de la estrategia, junto con la implementación y el monitoreo. Aunque el proceso de planificación estratégica requiere una gran paciencia y puede ser una tarea difícil, la mayoría de las empresas pueden estar de acuerdo en que el proceso puede arrojar resultados altamente gratificantes. Aquí hay un vistazo más de cerca a las etapas individuales del proceso de planificación estratégica y cómo afectan a su negocio (Basurto, 2016).

1. Identificar la posición estratégica

La primera etapa es fundamental para el resto del proceso de planificación estratégica. Para lograr los objetivos propuestos, primero se debe tener una visión clara. Es decir, se debe definir los objetivos a corto y largo plazo. En resumen, lo que se espera lograr y luego, determinar qué pasos se tomará para lograr estos objetivos. Al identificar la posición estratégica, es necesario recordar que los objetivos deben ser realistas y medibles (Solano, Sandoval, Durán, & Chinchilla, 2019).

2. Reunir personas e información

Es esencial una breve reunión entre los líderes de una empresa para discutir la estructura de la planificación con consultores de beneficios y auditar un programa Una vez que se haya establecido la posición estratégica, se necesitará atraer a las personas que participarán en el proceso de planificación. También llevara la mesa tanta información actualizada como sea posible. Es indispensable asegurarse de que cualquier información que se emplee, sea precisa para que pueda tomar decisiones informadas respaldadas por hechos. Una vez que se tenga personas e información para extraer, examine cualquier problema interno o externo que pueda afectar los objetivos (Basurto, 2016).

3. Realizar un análisis FODA

FODA, que es un acrónimo de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, actúa como una herramienta poderosa durante el proceso de planificación estratégica. A menudo se realiza un análisis DAFO para ayudar a identificar las fortalezas y debilidades de un negocio, así como para identificar cualquier oportunidad y amenaza que pueda surgir. Una vez que el

equipo ha identificado todas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, pueden trabajar juntos para desarrollar nuevas metas que ayudarán al negocio a enfrentar estas posibilidades de una manera más positiva (Saiz & Castañedo, 2016).

Un análisis FODA es una herramienta increíblemente simple pero poderosa para ayudarlo a desarrollar su estrategia comercial, ya sea que esté creando una startup o guiando una empresa existente.

Las fortalezas y debilidades son internas de su empresa, cosas sobre las que tiene cierto control y que puede cambiar. Los ejemplos incluyen quién está en su equipo, sus patentes y propiedad intelectual, y su ubicación.

Las oportunidades y las amenazas son externas: cosas que suceden fuera de su empresa, en el mercado más grande. Puede aprovechar las oportunidades y protegerse contra las amenazas, pero no puede cambiarlas. Los ejemplos incluyen competidores, precios de materias primas y tendencias de compra de clientes.

Un análisis FODA organiza sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en una lista organizada y generalmente se presenta en una cuadrícula simple de dos por dos. Siga adelante y descargue nuestra plantilla gratuita si solo quiere sumergirse y comenzar.

Un análisis FODA se centra en los cuatro elementos del acrónimo, lo que permite a las empresas identificar las fuerzas que influyen en una estrategia, acción o iniciativa. Conocer estos elementos positivos y negativos puede ayudar a las empresas a comunicar de manera más efectiva qué partes de un plan necesitan ser reconocidas. Al redactar este análisis, los

individuos generalmente crean una tabla dividida en cuatro columnas para enumerar cada elemento impactante uno al lado del otro para comparar. Las fortalezas y debilidades no suelen coincidir con las oportunidades y amenazas enumeradas textualmente, aunque deberían correlacionarse, ya que finalmente están unidas.

Para que un análisis FODA sea efectivo, los fundadores y líderes de la compañía deben estar profundamente involucrados. Esta no es una tarea que se pueda delegar a otros.

Pero, el liderazgo de la compañía tampoco debería hacer el trabajo por su cuenta. Para obtener los mejores resultados, querrá reunir un grupo de personas que tengan diferentes perspectivas de la empresa. Seleccione personas que puedan representar diferentes aspectos de su empresa, desde ventas y servicio al cliente hasta marketing y desarrollo de productos. Todos deberían tener un asiento en la mesa.

Las compañías innovadoras incluso miran fuera de sus propios rangos internos cuando realizan un análisis FODA y reciben comentarios de los clientes para agregar su voz única a la mezcla. Si está iniciando o administrando un negocio por su cuenta, aún puede hacer un análisis FODA. Reclute puntos de vista adicionales de amigos que conozcan un poco sobre su negocio, su contador o incluso vendedores y proveedores. La clave es tener diferentes puntos de vista.

Las empresas existentes pueden usar un análisis FODA para evaluar su situación actual y determinar una estrategia para avanzar. Pero recuerde que las cosas cambian constantemente y querrá volver a evaluar su estrategia, comenzando con un nuevo análisis FODA cada seis a 12 meses. Para las nuevas empresas, un análisis FODA es parte del proceso de planificación

empresarial. Te ayudará a codificar una estrategia para que comiences con el pie derecho y conozcas la dirección en la que planeas ir.

FODA significa Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas:

Fortalezas

Las fortalezas son cosas que su organización hace particularmente bien, o de una manera que lo distingue de sus competidores. Piense en las ventajas que tiene su organización sobre otras organizaciones. Estos pueden ser la motivación de su personal, el acceso a ciertos materiales o un conjunto sólido de procesos de fabricación.

Debilidades

Las debilidades son factores negativos que le restan fuerza. Estas son cosas que puede necesitar mejorar para ser competitivo.

- ¿Hay cosas que su negocio necesita para ser competitivo?
- ¿Qué procesos de negocio necesitan mejoras?
- ¿Hay activos tangibles que su empresa necesita, como dinero o equipo?
- ¿Hay lagunas en su equipo?
- ¿Su ubicación es ideal para su éxito?

Amenazas

Las amenazas incluyen cualquier cosa que pueda afectar negativamente a su negocio desde el exterior, como problemas de la cadena de suministro, cambios en los requisitos del mercado

o escasez de reclutas. Es vital anticiparse a las amenazas y tomar medidas contra ellas antes de convertirse en una víctima de ellas y de sus paradas de crecimiento.

Piense en los obstáculos que enfrenta para llevar su producto al mercado y venderlo. Puede notar que los estándares o especificaciones de calidad para sus productos están cambiando, y que necesitará cambiar esos productos si quiere mantenerse a la cabeza. ¡La tecnología en evolución es una amenaza siempre presente, así como una oportunidad!

Siempre considere lo que están haciendo sus competidores y si debería cambiar el énfasis de su organización para enfrentar el desafío. Pero recuerde que lo que están haciendo podría no ser lo correcto para usted, y evite copiarlos sin saber cómo mejorará su posición.

Oportunidades

Las oportunidades son factores externos en su entorno empresarial que pueden contribuir a su éxito.

- ¿Su mercado está creciendo y hay tendencias que animarán a las personas a comprar más de lo que están vendiendo?
- ¿Hay próximos eventos que su empresa pueda aprovechar para hacer crecer el negocio?
- ¿Hay cambios próximos a las regulaciones que podrían impactar positivamente a su empresa?
- Si su negocio está en funcionamiento, ¿los clientes piensan bien de usted?

4. Formular un plan estratégico

Una vez que se haya identificado con éxito la posición estratégica y se tenga un conjunto de objetivos que se alineen con la misión de su empresa, puede comenzar a trabajar en el plan estratégico. Al desarrollar un plan, se debe considerar qué iniciativas tendrán el mayor impacto en el negocio y cuáles lo ayudarán a mejorar la posición al máximo. También se debe considerar qué iniciativas son más urgentes y ponerlas al frente de la línea. Para asegurarse de que el plan estratégico esté funcionando, es necesario determinar la mejor manera de medir el progreso (Solano, Sandoval, Durán, & Chinchilla, 2019).

5. Ejecutar un plan estratégico

Una vez que se tenga el plan estratégico, este estará listo para implementarlo. Este paso es la fase de acción del proceso de planificación estratégica. Se debe comenzar por hacer que todos los involucrados en el plan conozcan la estrategia. Idealmente, se desea distribuir tareas entre diferentes personas o departamentos para evitar que una persona o grupo de personas se sienta abrumado. También se debe tomar el tiempo de volver a consultar con estas personas o grupos para asegurarse de que se mantiene en el camino correcto (Maldonado & Erazo, 2016).

6. Monitorear constantemente el rendimiento

Los cuadros de datos y gráficos que los consultores de beneficios revisan para monitorear la actividad de los empleados permiten asegurarse de que estén siguiendo el proceso de planificación estratégica del negocio. El proceso de planificación estratégica no será efectivo a menos que todos estén haciendo su parte. Esto requiere que se monitoree y administre constantemente el rendimiento y que ajuste cualquier componente que no esté dando resultados satisfactorios. También es importante responsabilizar a los involucrados en el proceso de planificación estratégica por sus tareas asignadas (Saiz & Castañedo, 2016).

2.13. Diferencia entre un plan estratégico y un plan de negocios

Como ya se dijo, un plan estratégico es un documento que define un plan a largo plazo. Por lo general, cubre un período de planificación de 10 a 15 años y comunica el plan de alto nivel para lograr un conjunto integral de objetivos al final de este período. Un plan de negocios es un documento de planificación detallado que define, en términos específicos, cómo lograr un hito u objetivo específico dentro del período de planificación estratégica. El plan de negocios cubre detalles específicos sobre el desarrollo de productos / programas, tácticas de marketing, así como objetivos de ingresos / crecimiento y los planes para lograr estos objetivos.

Un plan estratégico tiene números direccionales que cuentan una historia de muy alto nivel de cómo evolucionará el modelo de negocio a medida que se ejecute el plan estratégico. Un plan de negocios tiene proyecciones financieras más específicas y detalladas que guían las necesidades de inversión, las asignaciones / reasignaciones de recursos y el presupuesto anual. Un plan de negocios documenta lo que debe suceder en el corto plazo para alinear a la organización con los objetivos del plan estratégico.

El plan de negocios esbelto es una gran noticia porque hace que el proceso de planificación sea mucho menos desalentador. Empiezas simple y lo creces orgánicamente. No hace nada que no tenga un propósito comercial, por lo que no describe a su equipo de administración (por nombrar un ejemplo) a menos que necesite esa sección para personas externas. Más sobre eso en la sección sobre el Plan Lean.

Simplemente extender las proyecciones de los estados financieros hacia el futuro sin tener en cuenta el entorno competitivo es una forma de planificación financiera o presupuesto, no

planificación estratégica. En los negocios, el término "plan financiero" se usa a menudo para describir el desempeño financiero esperado de una organización para períodos futuros. El término "presupuesto" se utiliza para un plan financiero para el próximo año. Un "pronóstico" suele ser una combinación del rendimiento real hasta la fecha más el rendimiento esperado para el resto del año, por lo que generalmente se compara con el plan o presupuesto y el rendimiento anterior. Los planes financieros que acompañan a un plan estratégico pueden incluir 3-5 años de desempeño proyectado.

McKinsey & Company desarrolló un modelo de madurez de capacidades en la década de 1970 para describir la sofisticación de los procesos de planificación, con la gestión estratégica clasificada como la más alta. Las cuatro etapas incluyen:

- Planificación financiera, que se trata principalmente de presupuestos anuales y un enfoque funcional, con un respeto limitado por el medio ambiente;
- Planificación basada en pronósticos, que incluye planes financieros de varios años y una asignación de capital más sólida en todas las unidades de negocios;
- Planificación orientada al exterior, donde se realiza un análisis exhaustivo de la situación y una evaluación competitiva;
- Gestión estratégica, donde se produce un pensamiento estratégico generalizado y se utiliza un marco estratégico bien definido.

Las categorías 3 y 4 son planificación estratégica, mientras que las dos primeras son planificación no estratégica o esencialmente financiera. Cada etapa se basa en las etapas

anteriores; es decir, una organización de la etapa 4 completa las actividades en las cuatro categorías.

Para Michael C. Sekora, fundador del Proyecto Sócrates en la Casa Blanca de Reagan, durante la guerra fría, la Unión Soviética, con dificultades económicas, pudo mantener las capacidades militares occidentales utilizando la planificación basada en la tecnología, mientras que los EE. UU. la administración Reagan lanzó el Proyecto Sócrates, que debería revivirse para mantenerse al día con China como una superpotencia emergente.

CAPÍTULO II

2. Metodología

2.1.Tipo de investigación

Este proyecto de investigación, será de tipo descriptivo y exploratorio. Descriptivo, ya que tiene como objetivo describir de manera precisa y sistemática una población, situación o fenómeno. Puede responder preguntas sobre qué, cuándo, dónde, cuándo y cómo, pero no por qué. La investigación descriptiva, puede usar una amplia variedad de métodos cuantitativos y cualitativos para investigar una o más variables. A diferencia de la investigación experimental, el investigador no controla ni manipula ninguna de las variables, sino que solo las observa y mide (Martinez, 2017).

Además, será exploratoria, debido a que se define como una investigación utilizada para conocer un problema que no está claramente definido. Se lleva a cabo para comprender mejor el problema existente, pero no proporcionará resultados concluyentes. Para tal investigación, un investigador comienza con una idea general y utiliza esta investigación como un medio para identificar problemas, que pueden ser el foco para futuras investigaciones. Un aspecto importante aquí es que el investigador debe estar dispuesto a cambiar su dirección sujeto a la revelación de nuevos datos o ideas (Nuño, 2016).

2.2.Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación será mixto, ya que recopilará datos cualitativos y cuantitativos. La investigación de métodos mixtos es una metodología para realizar investigaciones que implica recopilar, analizar e integrar investigaciones cuantitativas (por ejemplo, experimentos, encuestas) y cualitativas (por ejemplo, grupos focales, entrevistas).

Este enfoque de investigación se utiliza cuando esta integración proporciona una mejor comprensión del problema de investigación que cualquiera de los dos (Nuño, 2016).

2.3.Población y muestra

2.3.1. Población

La población definida para esta investigación, son los colaboradores de la Cía. Don Jardín, pertenecientes a todos los departamentos que la comprenden.

2.3.2. Muestra

La muestra será no probabilística, tomada a conveniencia, ya que la investigación será desarrollada en una población menor a 100 participantes. El muestreo no probabilístico se define como una técnica de muestreo en la que el investigador selecciona muestras basándose en el juicio subjetivo del investigador en lugar de la selección aleatoria. Es un método menos estricto. Este método de muestreo depende en gran medida de la experiencia de los investigadores. Se lleva a cabo por observación, y los investigadores lo usan ampliamente para la investigación cualitativa (Hernández, Fernández, & Baptista, 2017).

2.4.Variables

2.4.1. Variable dependiente

Planificación estratégica para la Cía. Don Jardín

2.4.2. Variable independiente

Organización de la empresa en el desarrollo de sus actividades

2.5.Instrumentos de la investigación

Para obtener los datos necesarios en el desarrollo de esta investigación, se implementarán encuestas y entrevistas a la población.

2.6.Procesamiento y análisis de la información

Luego de recolectar los datos, los mismos serán procesados en Excel y posteriormente graficados para una mejor interpretación.

2.7.Delimitación de la investigación

2.7.1. Delimitación espacial

La investigación se realizará en la Cía. Don Jardín, ubicado en el parque histórico de la Ciudad de Guayaquil

2.7.2. Delimitación temporal

Se realizará esta investigación en el primer semestre del presente periodo, 2020.

CAPÍTULO III

3. Resultados

3.1.Análisis e interpretación de resultados de la encuesta

1. ¿Qué sectores cubre el servicio de Cía. Don Jardín?

Tabla 1. Sectores que cubre el servicioo de Cía. Don Jardín.

Opciones	Resultado	Porcentaje
Norte	23	66%
Centro	0	0%
Sur	12	34%
Todos los anteriores	0	0%
TOTAL	35	100%

Fuente: Elaborado por autora

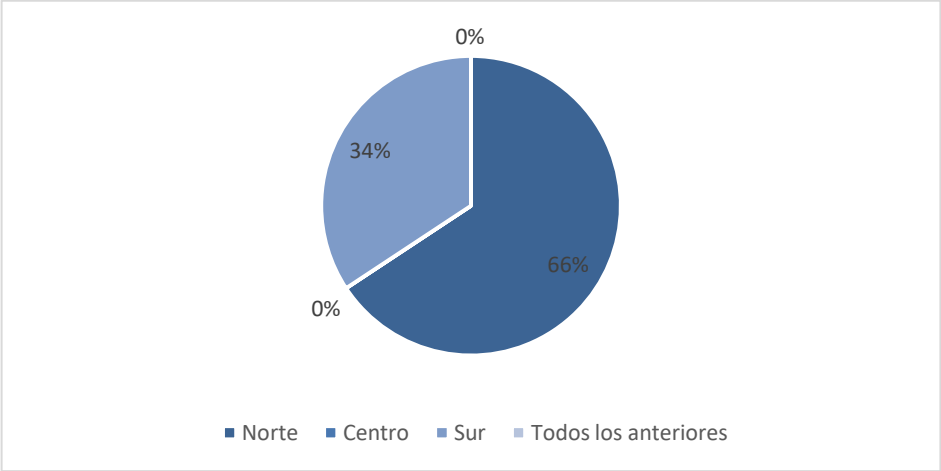


Figura 1. Sectores que cubre el servicioo de Cía. Don Jardín.

Fuente: Elaborado por autora

Mediante el siguiente gráfico, se puede determinar que el 66% de los encuestados opinaron que Cía. Don Jardín, opera en el sector norte. Mientras que el 34% de ellos dijeron que operan en el sector sur. Por lo tanto, gran parte que cubre el negocio es el sector norte

2. ¿Con qué frecuencia brinda los servicios Cía. Don Jardín a la población?

Tabla 2. Frecuencia con que Cía Don Jardín brinda servicios.

Opciones	**Resultado**	**Porcentaje**
Constantemente	30	86%
Paulatinamente	5	14%
Pocas veces	0	0%
TOTAL	35	100%

Fuente: Elaborado por autora

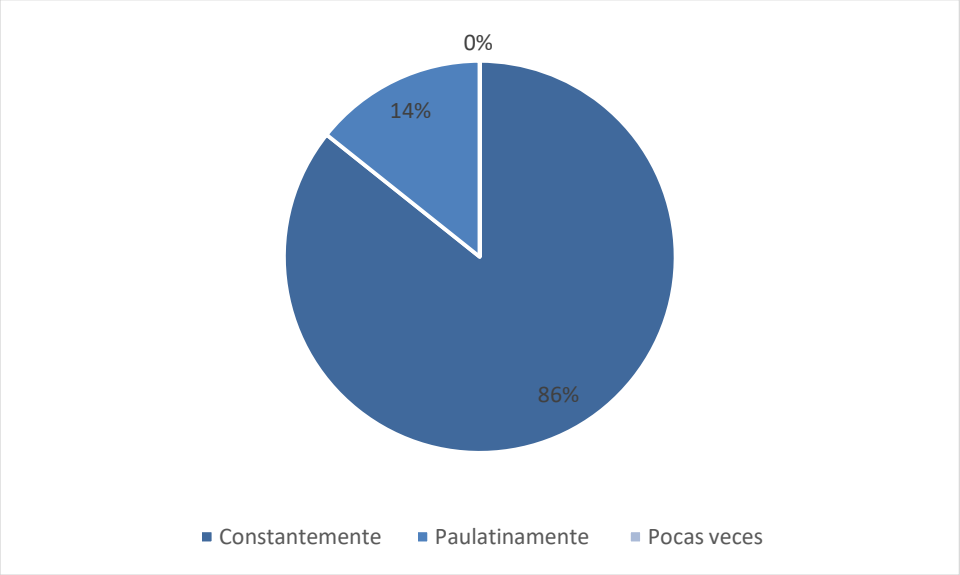


Figura 2. Frecuencia con que Cía Don Jardín brinda servicios.

Fuente: Elaborado por autora

Con el siguiente gráfico, se puede analizar que el 86% de los encuestados opinaron que Cía. Don Jardín, brinda los servicios a la población de forma constante. Mientras que el 14% dijo que lo hacen paulatinamente. Por lo tanto, Cía. Don Jardín, brinda sus servicios de manera muy frecuente a la población.

3. ¿Ha presentado inconvenientes al momento de brindar el servicio?

Tabla 3. Inconvenientes al momento de brindar el servicio.

Opciones	**Resultado**	**Porcentaje**
Siempre	15	43%
A veces	18	51%
Nunca	2	6%
TOTAL	35	100%

Fuente: Elaborado por autora

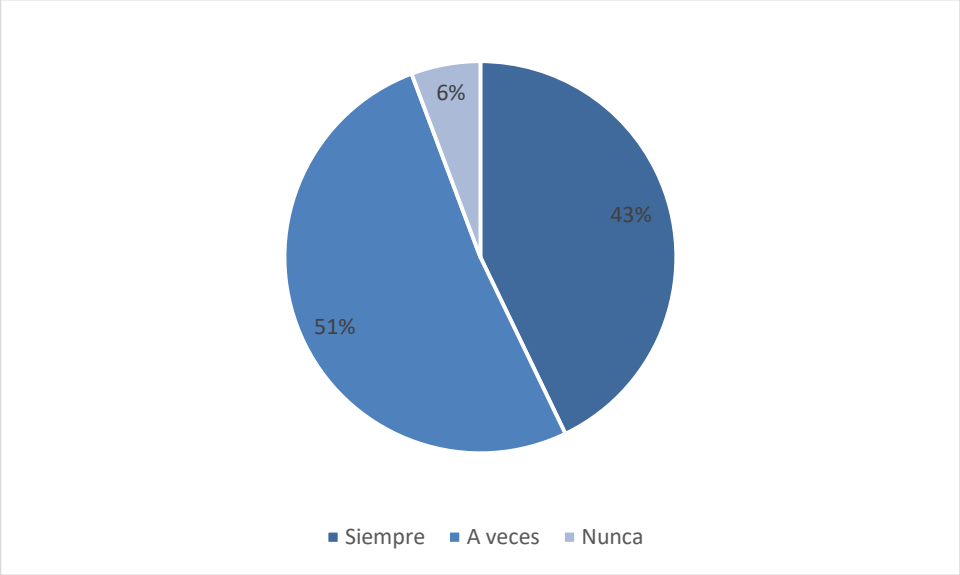


Figura 3. Inconvenientes al momento de brindar el servicio.

Fuente: Elaborado por autora

A través del siguiente gráfico, se puede observar que el 51% de los encuestados comentó que Cía. Don Jardín, a veces ha presentado inconvenientes al momento de brindar el servicio. EL 43% comentó que siempre ha presentado inconvenientes al brindar el servicio. Mientras que el 6% dijo que el negocio nunca ha presentado inconvenientes al momento de brindar el servicio.

4. ¿Cuáles han sido este tipo de problemas presentados?

Tabla 4. Problemas presentados.

Opciones	**Resultado**	**Porcentaje**
Mal servicio	5	14%
Retraso en el servicio	12	34%
Insatisfacción del cliente	2	6%
Falta de recursos	6	17%
Falta de organización	10	29%
TOTAL	35	100%

Fuente: Elaborado por autora

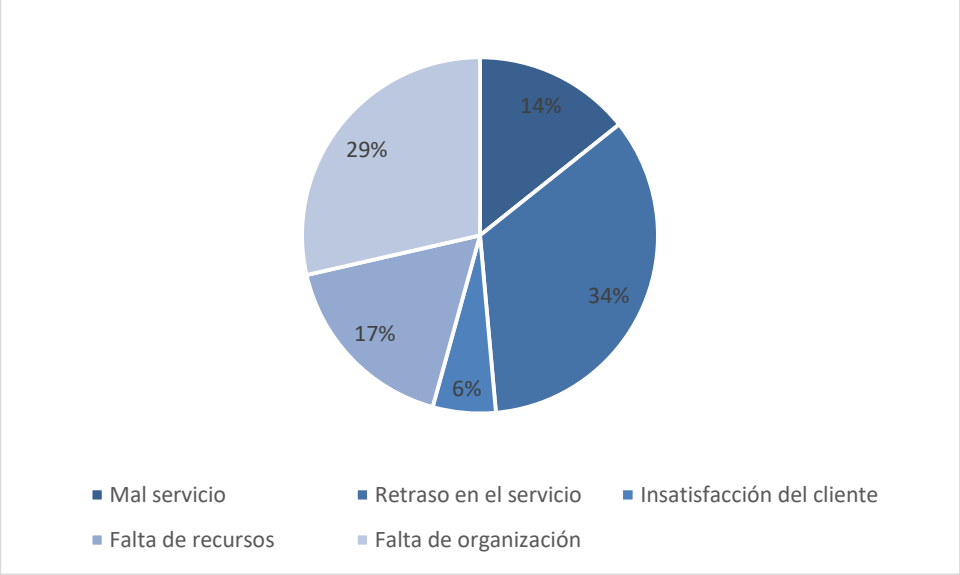


Figura 4. Problemas presentados.

Fuente: Elaborado por autora

Con el siguiente gráfico, se puede analizar que el 34% de los encuestados, opinaron que uno de los problemas que ha presentado el negocio, es el retraso en el servicio. El 29% de los encuestados dijo que es falta de organización. El 14% opinó que se debe a mal servicio. No obstante, el 17% ha sido por falta de recursos. Mientras que el 6% restante dijo que por insatisfacción del cliente.

5. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de una planificación estratégica en la empresa?

Tabla 5. Disposición de implementar una planificación estratégica en la empresa.

Opciones	**Resultado**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	18	51%
De acuerdo	10	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	20%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	35	100%

Fuente: Elaborado por autora

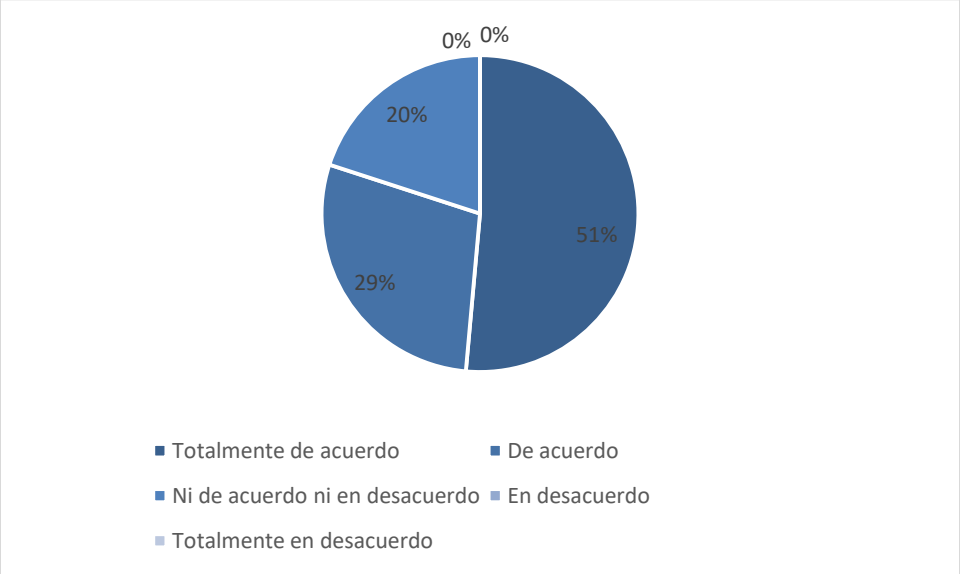


Figura 5. Disposición de implementar una planificación estratégica en la empresa.

Fuente: Elaborado por autora

Mediante el siguiente gráfico, se puede determinar que, el 51% de los encuestados comentaron que estarían totalmente de acuerdo con la implementación de una planificación estratégica en la empresa. El 29% dijo que estaría de acuerdo. Mientras que el 20% expuso que estaría ni de acuerdo ni en desacuerdo con dicha propuesta.

6. ¿Cree usted que con la implementación de una planificación estratégica, se podría mejorar la organización de la empresa?

Tabla 6. Importancia de la planificación estratégica.

Opciones	**Resultado**	**Porcentaje**
Totalmente de acuerdo	18	51%
De acuerdo	10	29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	20%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	35	100%

Fuente: Elaborado por autora

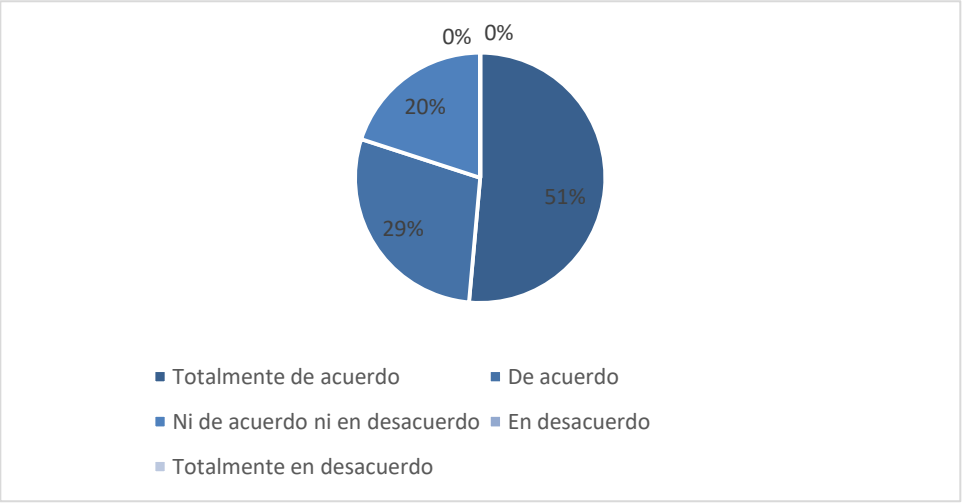


Figura 6. Importancia de la planificación estratégica.

Fuente: Elaborado por autora

A través del siguiente gráfico se puede observar que el 51% de los encuestados estarían totalmente de acuerdo con que la implementación de una planificación estratégica podría mejorar la organización de la empresa. El 29% de los encuestados estaría de acuerdo con dicha implementación. Mientras que el 20% estaría ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la

implementación de una planificación estratégica se podría mejorar la organización de la empresa.

7. ¿Cree usted que al llevar una mejor organización, Cía. Don Jardín, podría posicionarse más notorio en el mercado?

Tabla 7. Influencia de la organización en el posicionamiento de mercado.

Opciones	**Resultado**	**Porcentaje**
Seguramente sí	14	40%
Probablemente sí	16	46%
Tal vez	2	6%
Probablemente no	3	9%
Seguramente no	0	0%
TOTAL	35	100%

Fuente: Elaborado por autora

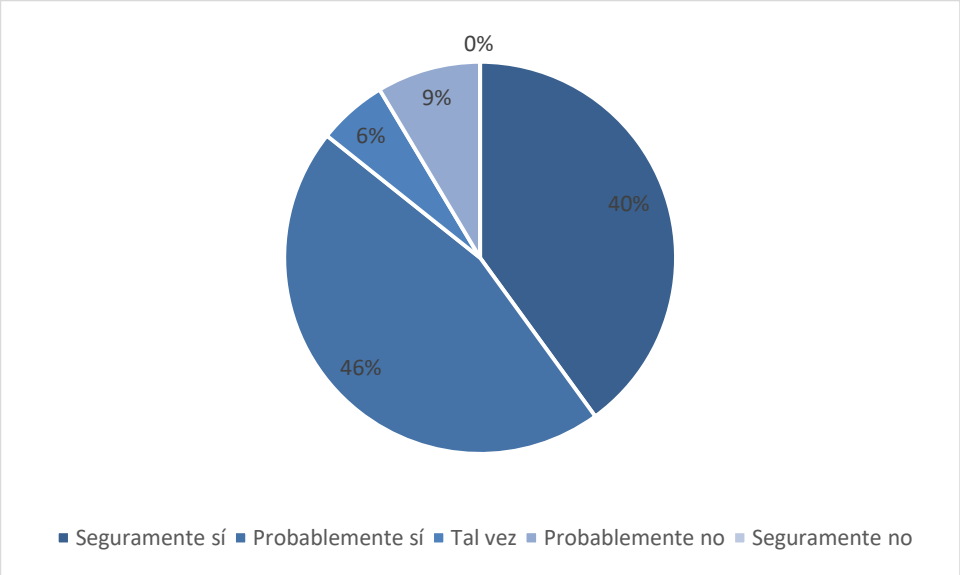


Figura 7. Influencia de la organización en el posicionamiento de mercado.

Fuente: Elaborado por autora

Con el siguiente gráfico, se puede determinar que el 46% de los encuestados creen que Cía. Don Jardín, al llevar una mejor organización, probablemente sí podría posicionarse más notorio en el mercado. El 40% de los encuestados creen que seguramente sí. El 9% expresó que probablemente no aportaría como se lo plantea. Mientras que el 6% dijo que tal vez sí se podría.

8. ¿Considera beneficioso la implementación estratégica?

Tabla 8. Beneficios de la implementación estratégica.

Opciones	Resultado	Porcentaje
Sí	23	66%
No	2	6%
Tal vez	10	29%
TOTAL	35	100%

Fuente: Elaborado por autora

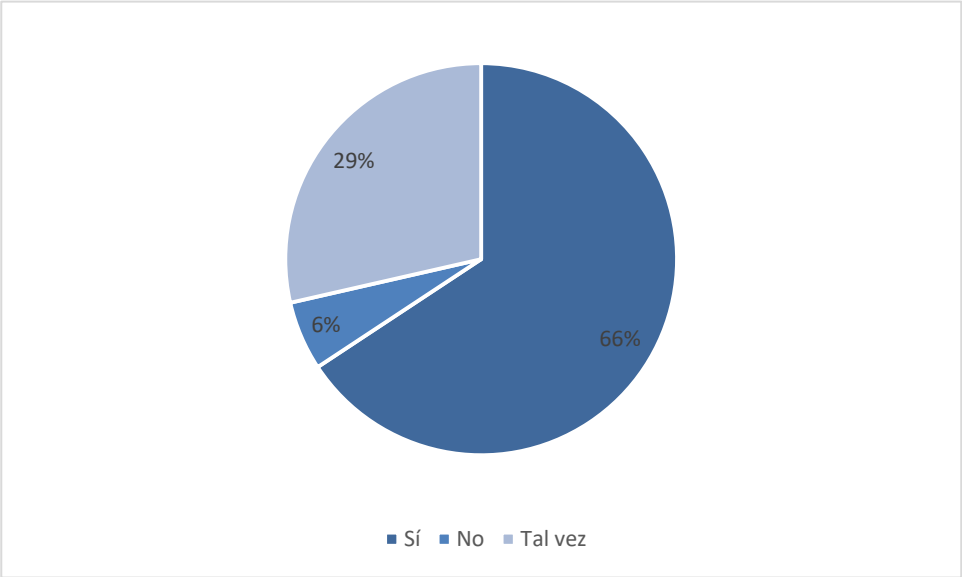


Figura 8. Beneficios de la implementación estratégica.

Fuente: Elaborado por autora

Mediante el siguiente gráfico, se puede determinar que el 66% de los encuestados sí considera beneficioso la implementación estratégica. El 29% piensa que tal vez sí sería beneficioso. Sólo el 6% comentó que no consideran que sería beneficiosa la implementación estratégica.

9. ¿La planificación estratégica, podría ser la clave para un mejor futuro a nivel empresarial?

Tabla 9. Importancia de la planificación estratégica en un futuro empresarial.

Opciones	**Resultado**	**Porcentaje**
Seguramente sí	14	40%
Probablemente sí	16	46%
Tal vez	2	6%
Probablemente no	3	9%
Seguramente no	0	0%
TOTAL	35	100%

Fuente: Elaborado por autora

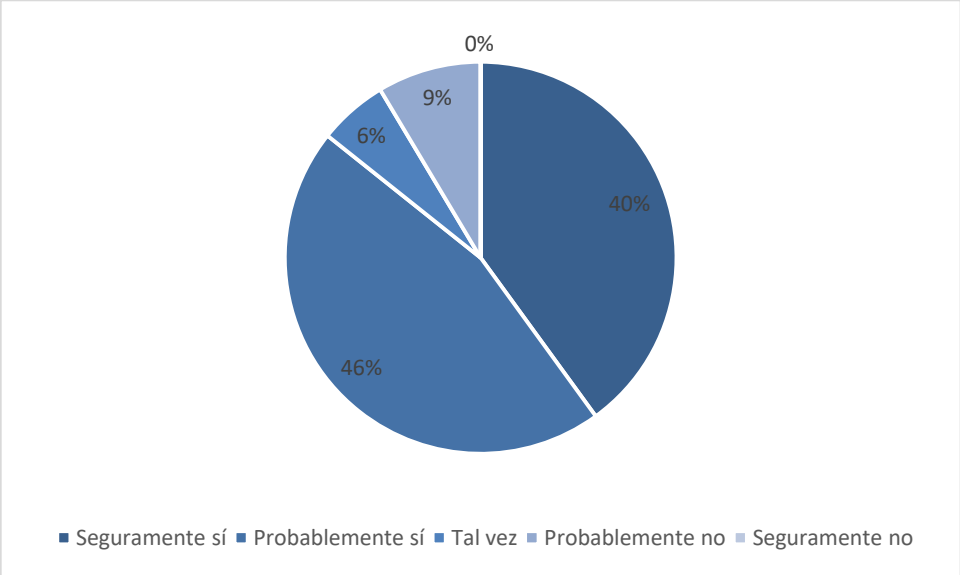


Figura 9. Importancia de la planificación estratégica en un futuro empresarial.

Fuente: Elaborado por autora

Con el siguiente gráfico se puede analizar que, el 46% de los encuestados creen que la planificación estratégica, probablemente si podría ser la clave para un mejor futuro a nivel empresarial. El 40% cree que seguramente sí podría ser la clave. El 9% de los encuestados opinaron que probablemente no sería el factor más relevante para un mejor futuro del negocio. Mientras que el 6% piensa que tal vez sí lo sería.

10. ¿Cree usted que con la implementación de esta planificación, acogería a más clientes?

Tabla 10. Atracción de clientes por balanced Score Card.

Opciones	**Resultado**	**Porcentaje**
Seguramente sí	22	63%
Probablemente sí	13	37%
Tal vez	0	0%
Probablemente no	0	0%
Seguramente no	0	0%
TOTAL	35	100%

Fuente: Elaborado por autora

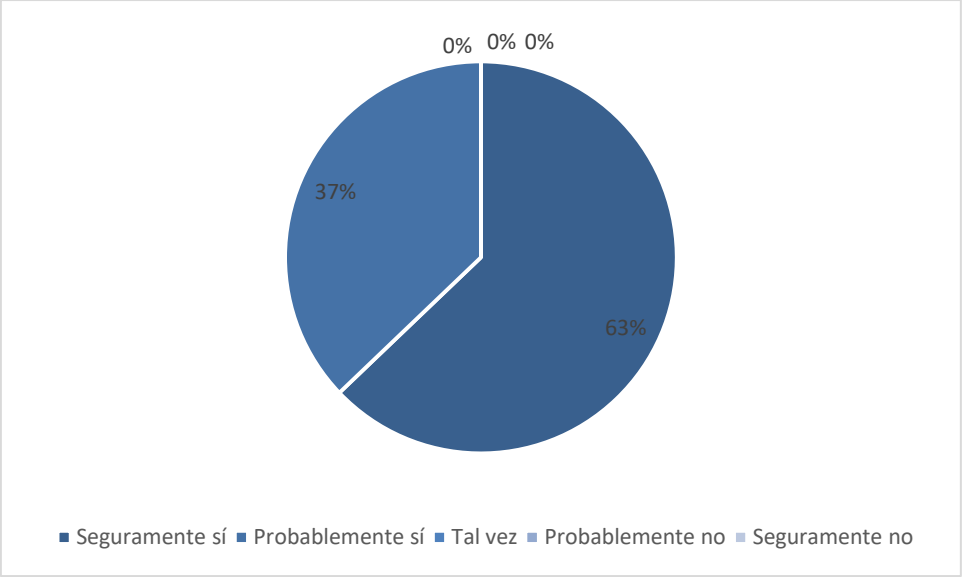


Figura 10. Atracción de clientes por balanced Score Card.

Fuente: Elaborado por autora

A través de la siguiente figura, se puede analizar que el 63% de los encuestados creen que con la implementación de esta planificación, seguramente si se podría acoger a más clientes. El 37% coincidió, opinando que probablemente esta decisión si beneficiaría al negocio con la acogida de nuevos clientes.

3.2.Análisis e interpretación de la entrevista

Entrevista realizada a un colaborador de la Cía. Don Jardín

Sobre los años que lleva al servicio de la comunidad, la Cía. Don Jardín, dijo que han desarrollado sus actividades durante más de 5 años.

Además, agregó que en este tiempo de experiencia la empresa ha evolucionado bastante: “A través de los años hemos podido crecer, se han implementado nuevas herramientas para expandir la lista de servicios que ofrecemos, hemos sido contratados por diversas instituciones y así también hemos ganado más clientes”, comentó el encuestado.

Sobre las estrategias que planea implementar la empresa para mantener o mejorar su productividad, expresó lo siguiente: “Actualmente hemos recibido muchas sugerencias por parte de nuestros clientes; en cuanto a las herramientas que usamos, el tiempo que nos demoramos para brindar el servicio, etc. Entonces estamos considerado cada una de esas peticiones para mejorar la calidad del servicio”.

Por otra parte, sobre si empresa se ha planteado objetivos en el transcurso del desarrollo de sus actividades, comentó: “Parte del crecimiento de esta empresa, es cumplir con objetivos que nos planteamos cada cierto tiempo. A medida que avanzamos, hemos podido ir cumpliéndolos. Aún nos queda mucho por hacer, pero tratamos que se realice en la mayor brevedad posible”.

Sobre los problemas que se deberían mejorar dentro de la empresa, el encuestado opinó: “Como hemos crecido y cada vez estamos cubriendo más sectores de la ciudad; pienso que necesitamos tener una mejor organización, tanto de recursos como de personal”.

Resumen ejecutivo

Luego de conocer la situación actual de la empresa, se puede resumir que la Cía. Don Jardín, lleva realizando sus actividades por un periodo de 5 años; brindando un servicio óptimo a distintos sectores de la ciudad.

El entrevistado alegó que, dentro de este tiempo de experiencia, la empresa ha crecido y ha podido implementar nuevas herramientas que les ha ayudado a expandir la gama de servicios que ofertan a sus clientes; por lo que ahora reciben contratos de personas particulares, instituciones fiscales y organizaciones privadas.

Por otra parte, el entrevistado considera que, no han implementado una estrategia específica como tal, sin embargo, procuran atender cada una de las sugerencias de sus clientes; en cuanto al tiempo que se toman en realizar un trabajo, las herramientas que emplean para llevar a cabo el mismo, etc.

La entrevista finalizó con el comentario del encuestado, quien se refirió que la empresa, como ha crecido durante los últimos años, necesita poseer una mejor organización; tanto de los recursos materiales como el recurso humano, para evitar contratiempos en el desarrollo de los contratos vigentes y mantener un servicio de calidad.

CAPÍTULO IV

4. Propuesta

4.1.Elaboración de un Balanced Scorecard de para Cía. Don Jardín

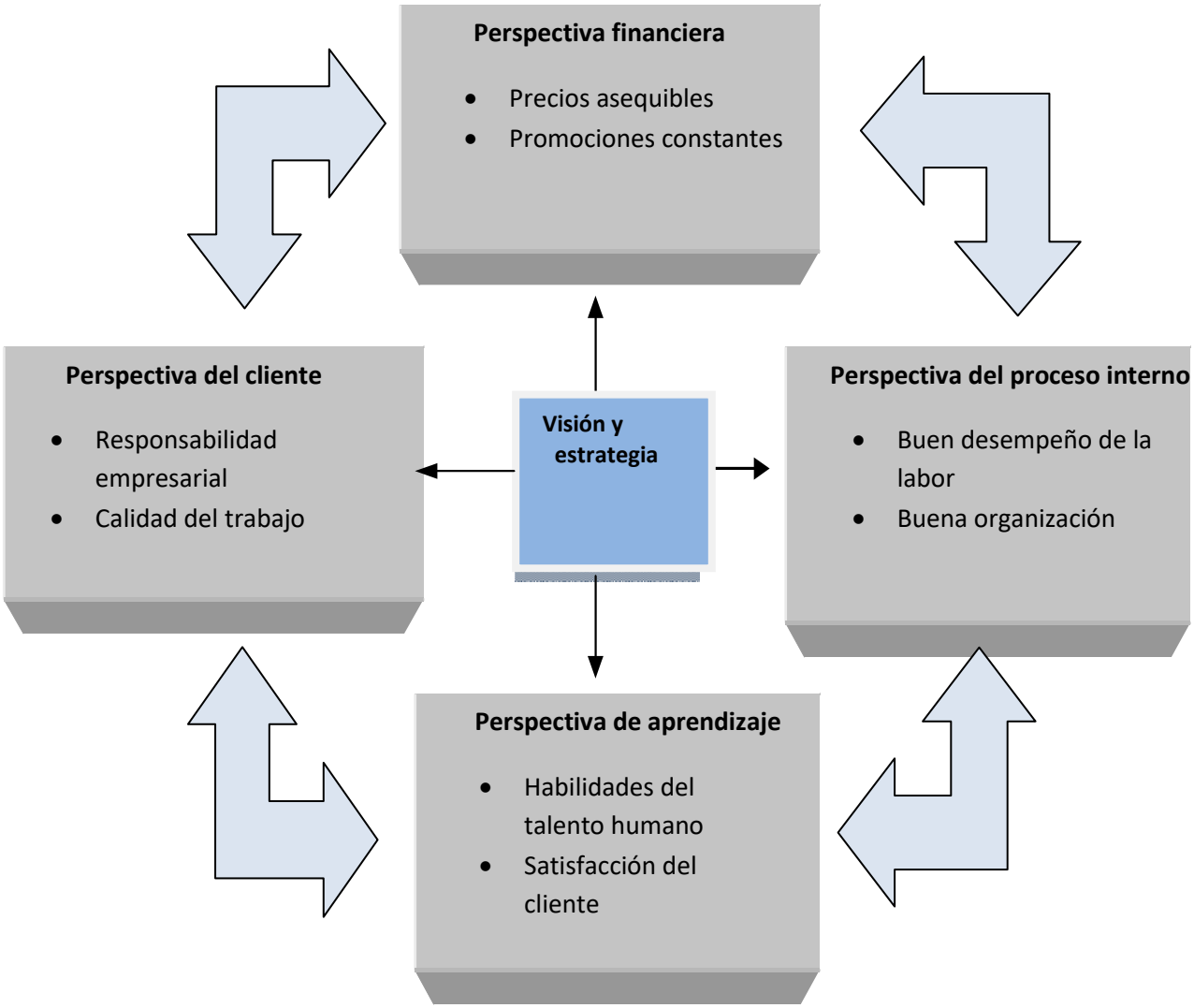


Figura 11. Balanced Scorecard de Cía. Don Jardín.

CAPÍTULO V

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1.Conclusiones

Luego de realizar este proyecto de investigación, el cual tuvo como objetivo general Analizar cómo se encuentra la planificación estratégica de la Cía. Don Jardín S.A durante el primer semestre del periodo 2020, se determinó que la empresa no posee una planificación estratégica para el desarrollo de sus actividades.

Por otra parte, se tomó datos cualitativos y cuantitativos dentro de la muestra planteada en la investigación y se obtuvo lo siguiente: el 86% de los encuestados opinaron que Cía. Don Jardín, brinda los servicios a la población de forma constante. Mientras que el 14% dijo que lo hacen paulatinamente. Por lo tanto, Cía. Don Jardín, brinda sus servicios de manera muy frecuente a la población. Esta información coincide con la entrevista, donde el colaborador expresó que llevan más de 5 años ofreciendo sus servicios a la comunidad.

Asimismo, en la trayectoria de la empresa, la misma ha presentado algunos inconvenientes en el desarrollo de sus actividades. El 51% de los encuestados comentó que Cía. Don Jardín, a veces ha presentado inconvenientes al momento de brindar el servicio. El 43% comentó que siempre ha presentado inconvenientes al brindar el servicio. Mientras que el 6% dijo que el negocio nunca ha presentado inconvenientes al momento de brindar el servicio. Por lo tanto, consideran que sí es necesario la implementación de una planificación estratégica; esto se evidencia a través de la pregunta 5 de la encuesta, donde: el 51% de los encuestados comentaron que estarían totalmente de acuerdo con la implementación de una planificación estratégica en la empresa. El 29% dijo que estaría de acuerdo. Mientras que el

20% expuso que estaría ni de acuerdo ni en desacuerdo con dicha propuesta. Además, los mismos colaboradores alegaron que esta planificación conllevaría a mejores resultados dentro de la empresa y permitiría aumentar su productividad.

5.2.Recomendaciones

Tras los resultados que se obtuvieron en el proceso de investigación, se puede emitir las siguientes recomendaciones:

Es necesario que dentro de la Cía. Don Jardín, se implemente un plan estratégico con la brevedad posible ya que la falta del mismo, afecta en la organización del talento humano y los recursos materiales para el desarrollo de sus actividades. Al no llevar una buena organización, podría disminuir su volumen de ventas y perder clientes con el paso del tiempo.

Por otra parte, es importante señalar que se necesita realizar estudios dentro de la Cía. Don Jardín, para evaluar los factores que pueden perjudicar su productividad y le impedirían poder expandirse en el resto de sectores de la ciudad como lo tienen planteado a mediano y largo plazo.

Bibliografía

Abadal, S. (2016). *Planificación estratégica.*

Álvarez, J., Chazi, B., & Quisiguiña, G. (2019). *Implementación de un modelo de Balanced Scorecard para las PYMES.* Observatorio de la Economía Latinoamericana.

Baque, L., Mendoza, M., & Bustilla, S. (2019). *Diseño de un sistema de mejoras continuas, basado en la metodología de indicadores de gestión del Balanced Scorecard, para los Cursos de Nivelación Universitaria.*

Basurto, X. (2016). Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias. *Dominio de las Ciencias*, 3-14.

Bendezú, M. (2018). *Impacto de la implementación del sistema de gestión de calidad y balanced scorecard en el desempeño global de empresa logística.*

Bravo, J., Briones, H., & Sarmiento, T. (2019). El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares. *INNOVA Research Journal*, 94-107.

Casal, C., Cabrera, A., Hernández, A., & Pinargote, E. (2018). *Modelo de gestión de proceso tecnológico. Caribeña de Ciencias Sociales.*

Chuquizuta, C. (2018). *Propuesta de un modelo Balanced Scorecard como herramienta para mejorar la gestión integral de la empresa industrial Amazonía SAC en la ciudad de Chachapoyas, 2018.*

Fernández, D., Juvinao, D., & Solano, E. (2016). Planificación estratégica de recursos humanos: efectiva forma de identificar necesidades de personal. *Económicas CUC*, 63-80.

Flores, G., Cuahquentzi, V., Reyes, M., & Lara, M. (2017). El Balanced Scorecard para desarrollar el capital humano y la competitividad del sector hotelero en el estado de Tlaxcala. . *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*.

Garcia, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., Garciai, E., & Paz, A. (2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad.*

Guevara, J., & Fernández, V. (2018). Desarrollo de una propuesta de implementación de la metodología del Balanced Scorecard en una empresa del estado de Guanajuato. *Pistas Educativas*, 102.

Gutiérrez, J., Alizo, M., Morales, M., & Romero, J. (2016). Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia,* 607-626.

Kafruni, N., & Castro, M. (2018). *Sistema integrado de gestión para las IPS de alta complejidad de la ciudad de Barranquilla basado en los estándares de acreditación en salud, el modelo European foundation for quality management y el Balance Scorecard.*

Maldonado, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista publicando,* 335-344.

Mallma, J. (2018). *Balanced Score Card para optimizar el planeamiento estratégico para Maccaferri de Perú SAC periodo 2016-2017.*

Martinez, C. (2017). *Investigación descriptiva: tipos y características.*

Maya, H., Alfonso, A., Vivas, L., & Marín, M. (2019). La apreciación visual del entorno natural en la Educación Ambiental. *Revista Científica Agroecosistemas*, 172-181.

Mora, I., & Apolinario, I. (2017). *IMPORTANCIA DEL DISEÑO DE MODELO DE MANDO INTEGRAL*.

Nuño, A. (2016). *Metodología de la Investigación.*

Robles, R., Serrano, H., Mantilla, S., Lenin, G., Vera, G., Max, F., & Fernández, A. (2017). Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas*, 36.

Rodrigo, I. M. (2019). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión basado en el Balanced Scorecard para una empresa de mensajería caso: LSF Service SAC.*

Rodríguez, L., Castellano, M., & Caridad, M. (2017). Planificación estratégica de recursos humanos en empresas de consumo masivo. *IJMSOR: International Journal of Management Science & Operation Research*, 38-43.

Saiz, V., & Castañedo, M. (2016). El Enfoque de cadenas productivas y la planificación estratégica como herramientas para el desarrollo sostenible en Cuba. RIPS: Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas. *RIPS: Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 12.

Sánchez, D., Rodríguez, V., & Adame, L. (2017). ENTORNO NATURAL COTIDIANO Y ENVEJECIMIENTO ACTIVO Y SALUDABLE EN EL LUGAR. *Anais*, 1-20.

Sanchez, E., & Marlene, L. (2018). *La planificación estratégica y la productividad en la empresa Remarsa Hidraulica SAC, San Martin de Porres, Lima, 2018.*

Secco, F., Da Cunha, C., Spers, E., Galeano, R., & Da Silva, R. (2016). Etapas de la planificación estratégica de marketing y el ciclo de vida organizacional: estudio en una empresa de gestión familiar. . *Invenio: Revista de investigación académica*, 107-116.

Silva, E., Cerda, L., & Altamirano, J. (2017). La gestión del conocimiento organizacional basado en las perspectivas del Balanced Scorecard como factor clave para la innovación de las PYMES. *Revista Publicando*, 640-657.

Solano, J., Sandoval, V., Durán, J., & Chinchilla, A. (2019). Modelos de planificación estratégica ajustados a organizaciones en red y trabajo colaborativo: aplicación a un caso real. *UNED Research Journal*, 352-354.

Vargas, C., & María, A. (2018). *Propuesta de mejoramiento basado en el balanced scorecard para el proyecto información a las comunidades de una institución perteneciente al sector petrolero.* (Bachelor's thesis, Fundación Universidad de América).

Vázquez, J., Elorza, M., & Pinzón, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 37-47.

Vázquez, J., Elorza, M., & Pinzón, P. (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 37-47.

Villanueva, L., Alcívar, M., & Mena, S. (2019). *Diseño de un sistema de mejoras continuas, basado en la metodología de indicadores de gestión del Balanced Scorecard, para los Cursos de Nivelación Universitaria.*

Zambrano, S., López, S., & Herrera, J. (2018). Balanced Scorecard aplicado en empresas de calzado de la provincia de Tungurahua: caso MELAN. *Revista Publicando*, 701-719.

Anexos

Anexo 1: Modelo de encuesta

1. ¿Qué sectores cubre el servicio de Cía. Don Jardín?
    a) Norte
    b) Centro
    c) Sur
    d) Todos los anteriores
2. ¿Con qué frecuencia brinda los servicios Cía. Don Jardín a la población?
    a) Constantemente
    b) Paulatinamente
    c) Pocas veces
3. ¿Ha presentado inconvenientes al momento de brindar el servicio?
    a) Siempre
    b) A veces
    c) Nunca
4. ¿Cuáles han sido este tipo de problemas presentados?
    a) Mal servicio
    b) Retraso en el servicio
    c) Insatisfacción del cliente
    d) Falta de recursos
    e) Falta de organización

5. ¿Estaría de acuerdo con la implementación de una planificación estratégica en la empresa?
    a) Totalmente de acuerdo
    b) De acuerdo
    c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
    d) En desacuerdo
    e) Totalmente en desacuerdo
6. ¿Cree usted que con la implementación de una planificación estratégica, se podría mejorar la organización de la empresa?
    a) Totalmente de acuerdo
    b) De acuerdo
    c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
    d) En desacuerdo
    e) Totalmente en desacuerdo
7. ¿Cree usted que al llevar una mejor organización, Cía. Don Jardín, podría posicionarse más notorio en el mercado?
    a) Seguramente sí
    b) Probablemente sí
    c) Tal vez
    d) Probablemente no
    e) Seguramente no
8. ¿Considera beneficioso la implementación estratégica?
    a) Sí

b) No

c) Tal vez

9. ¿La planificación estratégica, podría ser la clave para un mejor futuro a nivel empresarial?

   a) Seguramente sí

   b) Probablemente sí

   c) Tal vez

   d) Probablemente no

   e) Seguramente no

10. ¿Cree usted que con la implementación de esta planificación, acogería a más clientes?

    a) Seguramente sí

    b) Probablemente sí

    c) Tal vez

    d) Probablemente no

    e) Seguramente no

Anexo 2: Modelo de entrevista

1. ¿Cuántos años lleva al servicio de la comunidad, la Cía. Don Jardín?
2. En este tiempo de experiencia, ¿Cómo ha evolucionado la empresa?
3. ¿Cuáles son las estrategias que planea implementar la empresa para mantener o mejorar su productividad?
4. ¿La empresa se ha planteado objetivos en el transcurso del desarrollo de sus actividades?
5. ¿Cuál cree usted que son los problemas que se deberían mejorar dentro de la empresa?

Anexo 3: Servicios otorgados por Don Jardín



Anexo 4: Servicios otorgados por Don Jardín



Anexo 5: Servicios otorgados por Don Jardín




Don Jardín


Don Jardín



