

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL ESTUDIO JURÍDICO
PUENTE & ASOCIADOS**

**TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

DR. MIGUEL ÁNGEL PUENTE ASQUET

QUITO, 2009

DEDICATORIA

A mi esposa por su apoyo incondicional, a mi madre por su ejemplo de esfuerzo, a mis hermanos por estar siempre pendientes de mi, a mis colaboradores por su aporte en este trabajo; y, principalmente a Dios por ser mi guía y mi sustento.

Miguel Ángel Puente

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad Internacional SEK, por la oportunidad que me ha brindado como docente y alumno. A mi Director el Ing. Carlos Bucheli por su disponibilidad y apoyo durante el proceso de elaboración de esta tesis, al igual que a mis Lectores quienes han contribuido para la obtención de este trabajo final.

Miguel Ángel Puente

RESUMEN

En el presente trabajo se ha analizado primeramente los fundamentos teóricos respecto a la Planificación Estratégica de una empresa, sus definiciones conceptuales, su proceso de implementación y los métodos a aplicarse.

A continuación se realizó el diagnóstico de la situación actual de Puente & Asociados, con el objetivo de identificar las necesidades y expectativas que tienen sus clientes y los miembros de la empresa, para lo cual se utilizó distintas herramientas como encuestas de satisfacción al cliente, cuestionarios internos a los miembros de la Firma, talleres de planificación estratégica y reuniones de trabajo, que han contribuido al diseño de las estrategias a implementarse.

Mediante el análisis de la matriz FODA de Puente & Asociados se han determinado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, con el objetivo de implementar estrategias y actividades que potencien los factores positivos y disminuyan o controlen los aspectos que puedan tener una incidencia negativa.

En el proceso de Planificación Estratégica propiamente dicho se consiguió redefinir la misión, visión y valores de Puente & Asociados, a la vez que se identificó los objetivos organizacionales y se aplicaron herramientas de evaluación, todo lo cual permitió definir las estrategias a aplicarse.

Finalmente como consecuencia de este trabajo se han implementado indicadores de desempeño en el negocio, para lo cual se ha utilizado principalmente el Balanced Scorecard (BSC), con el cual se ha definido el mapa estratégico de la empresa, los indicadores de medición a aplicarse y los planes operativos que se implementarán en el futuro.

ABSTRACT

In this work we first discussed the theory regarding the strategic planning of a company, its conceptual definition, its implementation process and the methods applied.

Then the diagnosis was made of the current status of Puente & Associates, to identify the needs and expectations of their customers and members of the company, which used different tools such as customer satisfaction surveys, questionnaires internal members of the firm, strategic planning workshops and meetings, which have contributed to the design of strategies to be implemented.

By analyzing the matrix FODA of Puente & Associates has identified the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company, to implement strategies and activities that enhance the positive factors and reduce or control issues that may have an impact negative.al design of strategies to be implemented.

At the Strategic Planning process itself was to redefine the mission, vision and values of Bridge & Associates, as well as organizationall goals are identified and implemented assessment tools, which helped to define the strategies to be implemented.

Finally as a result of this work have been implemented performance indicators in the business, which has mainly been used the Balanced Scorecard (BSC), with which it has defined the strategic map of the company, the measurement indicators to be applied and operational plans to be implemented in the future.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	ix
------------------------	----

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPÍTULO I

1	LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	3
1.1	DEFINICIONES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	3
1.1.1	Qué es la Estrategia	4
1.1.2	Estrategias de Ventaja Competitiva	6
1.1.3	Posicionamiento Estratégico	7
1.1.4	El Entorno Organizacional	7
1.1.5	Rentabilidad y Maximización de Utilidades	8
1.2	UTILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	10
1.3	ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	15
1.3.1	Propósitos o Misiones	15
1.3.2	Objetivos o Metas.....	15
1.3.3	Estrategias	16
1.3.4	Políticas	17
1.3.5	Procedimientos	17
1.3.6	Reglas	17
1.3.7	Programas.....	17
1.3.8	Presupuestos	18
1.4	LA MISIÓN DE UNA EMPRESA.....	18
1.4.1	Elementos Para la Formulación de la Misión.....	18
1.5	LA VISIÓN DE UNA EMPRESA.....	21
1.6	LOS VALORES DE UNA EMPRESA.....	22
1.7	ANÁLISIS FODA	25
1.8	FODA Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS	30
1.9	ESTRATEGIA DE VALOR	34
1.9.1	Estrategia y Política.....	35
1.9.2	Proceso de la Planeación Estratégica	35
1.10	INDICADORES DE DESEMPEÑO.....	42
1.10.1	Origen Balanced Scorecard	43
1.10.2	Definición.....	45
1.10.3	Objetivos	47
1.10.4	Beneficios.....	47
1.10.5	Componentes	48
1.10.6	Perspectivas del BSC.....	49
1.10.7	Fases Para la Implementación del BSC.....	57
1.10.8	Conceptos básicos para el diseño del BSC.....	59

CAPÍTULO II

2	DIAGNOSTICO DE PUENTE & ASOCIADOS	61
2.1	ANTECEDENTES Y ORÍGENES DE PUENTE & ASOCIADOS.....	61
2.2	ESTRUCTURA ACTUAL DE PUENTE & ASOCIADOS.....	66
2.2.1	Infraestructura	66
2.2.2	Recursos Humanos	67
2.2.2.1	Descripción de Funciones	67
2.2.2.2	Reclutamiento.....	69
2.2.2.3	Delegación de Funciones.....	70
2.2.2.4	Motivación.....	70
2.2.2.5	Coordinación	71
2.2.2.6	Evaluación y Control.....	71
2.2.3	Tecnología	73
2.3	ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS INTERNOS Y EXTERNOS DE PUENTE & ASOCIADOS	74
2.3.1	Encuesta de Satisfacción al Cliente.....	74
2.3.2	Análisis de Resultados de Encuesta de Satisfacción al Cliente.....	81
2.3.3	Elementos Diferenciadores de Puente & Asociados	82
2.3.4	Análisis FODA de Puente & Asociados.....	87

CAPÍTULO III

3	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE PUENTE & ASOCIADOS	89
3.1	REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE PUENTE & ASOCIADOS	89
3.2	REDEFINICIÓN DE LA VISIÓN DE PUENTE & ASOCIADOS	91
3.3	REDEFINICIÓN DE LOS VALORES DE PUENTE & ASOCIADOS	91
3.4	IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	93
3.5	MATRIZ FODA DE PUENTE & ASOCIADOS	94
3.6	DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS A APLICARSE	96
3.7	ESTRATEGIA DE MERCADEO.....	97
3.7.1	Mercado Objetivo.....	97
3.7.2	Estrategia de Posicionamiento.....	97
3.7.3	Producto.....	97
3.7.4	Precio.....	98
3.7.5	Plaza	98
3.7.6	Promoción	99
3.8	ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE.....	100
3.9	INDICADORES DE DESEMPEÑO DE PUENTE & ASOCIADOS	101
3.9.1	Mapa Estratégico de Puente & Asociados	101
3.9.2	Balanced Scorecard (BSC) de Puente & Asociados	102

CAPÍTULO IV

4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	104
4.1	CONCLUSIONES.....	104
4.2	RECOMENDACIONES	107

BIBLIOGRAFÍA	109
ANEXOS	111
ANEXO 1	112
ANEXO 2	121

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo ha mantenido una secuencia y metodología que le ha permitido primeramente tener los insumos teóricos necesarios acerca de la Planificación Estratégica de una empresa, sus definiciones conceptuales, su proceso de implementación y los métodos a aplicarse, posteriormente se ha realizado un diagnóstico de Puente & Asociados, para poder determinar su situación actual e identificar sus ventajas competitivas y sus debilidades organizacionales, finalmente se inició el proceso de Planificación Estratégica propiamente dicho de Puente & Asociados, en el cual fue necesario redefinir la misión, visión y valores de la empresa, identificar los objetivos organizacionales, definir las estrategias a aplicarse, para finalmente implementar indicadores de desempeño.

En lo que tiene que ver con la parte teórica, es necesario definir la Planificación Estratégica, para lo cual se recoge el criterio de varios autores y escuelas de administración, entre los cuales se puede mencionar que es la forma que tienen las organizaciones para relacionarse con su entorno y garantizar su supervivencia, viabilidad y crecimiento.

La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

La estrategia debe entenderse como un cuerpo de fenómenos objetivos recurrentes que surgen del conflicto humano. La mayoría de las definiciones de estrategia son exclusivamente normativas, como si se asumiera que ese fenómeno objetivo no existiera o que es tan obvio que no vale la pena definirlo.

El proceso de Planificación Estratégica comienza dando respuesta principalmente a tres preguntas: dónde estamos hoy?, lo que implica un análisis de la situación actual, del entorno, de las condiciones internas, y de la competencia; dónde queremos ir?, que se orienta a determinar los objetivos y metas a largo plazo; y, cómo podemos llegar a donde queremos ir?, lo cual implica comprender el mercado, la competencia del negocio y diseñar las estrategias apropiadas.

Otro elemento que se necesita considerar en este proceso, es identificar cuáles son las ventajas competitivas que Puente & Asociados puede tener respecto a sus competidores, es decir los elementos diferenciadores que le permitirán mantenerse en el mercado y crecer su participación de ventas.

Una compañía puede maximizar mejor los rendimientos para los accionistas si persigue estrategias que maximicen su propia rentabilidad. En general mientras más eficiente la empresa, mayor su rentabilidad, mejor parecerán sus prospectos futuros para los accionistas y mayor su capacidad para pagar dividendos en el futuro. De esta manera una mayor rentabilidad conduce a un mayor demanda de las acciones de una empresa. La demanda eleva el precio de las acciones y conduce a la apreciación del capital.

De otra parte en el proceso de Planificación Estratégica, intervienen distintos elementos como los propósitos o misiones, los objetivos o metas, las estrategias a aplicarse, las políticas, los procedimientos y reglas, los programas y finalmente los presupuestos financieros.

Quienes tienen a su cargo el diseño de estrategias, en la actualidad utilizan varias herramientas, como las matrices para la detección de las relaciones entre las variables más importantes, un ejemplo de ello es el Boston Consulting Group, que desarrolló la matriz de aplicación empresarial denominada matriz TOWS o FODA por su traducción al castellano.

Una de las principales herramientas que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, es el análisis FODA, que proporciona la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos o planes de mejora.

En la matriz FODA se analizan como elementos internos a la empresa las Fortalezas y Debilidades y como externos a las Oportunidades y Amenazas.

De esta forma las Fortalezas son las capacidades especiales con las que cuenta la organización, y gracias a las cuales tiene una posición privilegiada frente a la competencia, como por ejemplo: calidad del producto, precio competitivo, innovación tecnológica, entre otros.

Por otra parte las Oportunidades son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización y que permiten obtener ventajas competitivas, entre los cuales se puede mencionar los nuevos mercados, posibilidad de exportación, demanda en crecimiento y más.

Las Debilidades en cambio son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, entre los que se pueden mencionar por ejemplo altos costos de producción, retraso en la entrega de productos o servicios y carencia de control interno.

Finalmente las Amenazas son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar a la empresa e incluso amenazar su continuidad, entre los que se puede mencionar: el ingreso de nuevos competidores al sector, la existencia de productos sustitutos, ingreso de productos importados.

En el proceso de análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la organización, que inciden sobre su quehacer interno.

A través de esta herramienta muy utilizada por las empresas, se pretende conocer la realidad de la situación actual del negocio, de esta manera se busca visualizar panoramas de cualquier ámbito de la organización, para determinar políticas destinadas a atacar debilidades y convertirlas en oportunidades.

En el caso particular de Puente & Asociados se utilizó la matriz FODA, para extraer de todos los miembros de la Firma los insumos que nos permita identificar fortalezas y contrarrestar las debilidades de la organización, para el efecto se realizó una reunión de

trabajo específica para estos fines, de cuyos resultados en esta matriz se realizó el análisis de la combinación de factores, tales como: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA); y, debilidades y amenazas (DA), cuyos resultados constan en detalle en la Tabla N° 8, en el Capítulo IV de este trabajo.

A partir de los resultados de esta matriz FODA se ha podido construir estrategias destinadas a potenciar los elementos positivos y a controlar los factores que pueden tener una incidencia negativa en el negocio.

Las encuestas de satisfacción al cliente fueron otra herramienta de mucha utilidad que se usó en el proceso de diagnóstico de la situación actual del Estudio Jurídico, las mismas que se aplicaron a una muestra lo suficientemente representativa y que estaban orientadas a factores de satisfacción del cliente como por ejemplo agilidad en el servicio, conocimiento de la materia, seguimiento de los casos, envío de información, comparación con otros Estudios Jurídicos, entre otras. De este cuestionario se obtuvo importante información que sirvió dentro del proceso de planeación.

En el diagnóstico de Puente & Asociados se consideró el portafolio de productos que ofrece y su área actual de desempeño, además de identificar los recursos humanos y materiales con los que cuenta la Firma, con el objetivo de determinar las áreas en las cuales se puede mejorar y las medidas correctivas necesarias.

Además se realizó cuestionarios internos y reuniones de trabajo entre los miembros de Puente & Asociados para establecer los elementos diferenciadores del Estudio, lo cual permitió obtener insumos indispensables al momento de aplicar la matriz FODA.

Un elemento clave para la formulación de la Misión de una empresa es llegar a una definición del negocio. En esencia la definición responde a estas preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?. Las respuestas a estas preguntas sirven como guía para la formulación de la Misión de un negocio.

Para responder a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Derek Abell, un estudioso de la administración de los negocios, ha sugerido que la empresa debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quién se satisface (qué grupos de clientes), qué se satisface

(qué necesidades de los clientes) y cómo (con qué habilidades o conocimientos distintivos).

Una vez que se cuenta con los insumos necesarios, que permiten diagnosticar la situación actual del negocio y las perspectivas del mismo, se debe pasar a la redefinición de la Misión de Puente & Asociados, de la cual se debe partir dentro de un proceso de administración estratégica, es decir la Misión nos provee la descripción o afirmación del porqué una empresa está en operación, lo cual permite establecer un marco de referencias, o el contexto dentro del cual se formulan las estrategias.

Para definir la nueva Misión de Puente & Asociados se realizó una comparación de la misión actual con los elementos que se aportaron en la reunión de planificación estratégica y que responde principalmente a las siguientes preguntas: A quién satisface nuestro negocio?; Qué se satisface?; Cómo se satisface?;Cuál es nuestro negocio? y Cuál debe ser nuestro negocio?

Con todos estos insumos se llegó a redefinir la Misión de la empresa, de la siguiente manera: *“Brindar un servicio ágil y profesional de asesoría legal integral para Empresas y Organizaciones, con herramientas y soluciones, que proporcionan tranquilidad y seguridad jurídica”*.

Por otra parte la Visión es una declaración formal de lo que la empresa intenta lograr en el mediano o largo plazo.

La visión de futuro es para las organizaciones una perspectiva que tienen de lo que quieren ser, de su filosofía y de sus valores, de lo que añadirá su presencia en la sociedad, es decir su valor agregado.

Con estos antecedentes y de acuerdo al análisis realizado en la formulación de la Visión se llegó a definirla de la siguiente manera: *“Ser una Firma líder en Asesoría Legal Empresarial, que brinda eficientes soluciones, con proyección internacional e importantes alianzas estratégicas”*.

En cuanto a los Valores de una empresa, se debe tener en cuenta que estos definen la manera en que gerentes y empleados deben conducirse, en que deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir para ayudarle a una empresa a alcanzar su misión.

Luego del análisis y discusión metódica de los insumos obtenidos, se llegó a establecer como Valores de Puente & Asociados los siguientes: puntualidad, responsabilidad, profesionalismo, eficiencia, honestidad y responsabilidad social empresarial.

Con este marco referencial de la Misión, Visión y Valores de Puente & Asociados y con la información obtenida de las encuestas, formularios y reuniones de trabajo, se llegó a establecer los Objetivos y Metas organizacionales, de los cuales se derivan las estrategias a implementarse, estos resultados se evidenciaron en el Balanced Scorecard (BSC) de la empresa, que consta como Anexo No. 3 de este trabajo de investigación y el cual se analizará más adelante.

En este proceso para definir los Objetivos Organizacionales se llegó a establecer que como parte de las estrategias a implementar en la perspectiva financiera, se requiere incrementar las ventas, aumentar la utilidad neta, mantener un adecuado control presupuestario, disminuir la relación entre ingresos operacionales y ventas.

De otra parte en la perspectiva del cliente, se requiere iniciar acciones para una mayor fidelización de sus clientes, evitando la deserción de los mismos, además se necesita generar correctivos que permitan una mayor agilidad en la entrega de los servicios y una atención oportuna y personalizada.

En la perspectiva de los procesos internos se colige que se debe establecer mecanismos adecuados de mercadeo y comercialización de sus productos, también se debe formalizar e implementar procesos internos que optimicen los servicios prestados, parte de lo cual es contar con el adecuado feedback o retroalimentación del estado de los casos asignados, mediante una correcta comunicación al interior de la empresa y hacia sus clientes. Al respecto se analizó y fijó bases para los procesos de mercadeo y servicio al cliente, al igual que se identificó los recursos humanos y materiales con los que cuenta la empresa para implementar sus estrategias.

Desde la perspectiva de innovación y aprendizaje se concluye que se requiere mejorar el nivel de innovación y actualización de conocimientos de los miembros de la Firma, mediante procesos de capacitación continua, a lo cual se suma la implementación de programas de incentivos económicos de carácter variable, como parte del proceso de mejoramiento del clima organizacional de Puente & Asociados.

Se ha puesto un especial énfasis en la estrategia de mercadeo, para lo cual se analizó los elementos de promoción, producto, plaza, precio y fuerza de ventas, lo cual es de mucha utilidad para definir el segmento de mercado al cual se orientará la empresa.

Por último se analizó la necesidad de implementar Indicadores de Desempeño, con el propósito de medir los avances y resultados en la implementación de las estrategias.

Estos indicadores son más que datos estadísticos, están asociados a la misión de la gerencia y de la organización y agregan valor a la empresa al suministrarle retroinformación e información sistemática.

Uno de los Indicadores de Desempeño o Gestión más utilizados en la actualidad es el Balanced Scorecard BSC, cuya presentación inicia con una frase que condensa su sentido: "Lo que mides es lo que obtienes" (What you measure is what you get).

El BSC plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de una empresa, basándose en resultados medibles. Sus autores, Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton Consulting, plantean que el BSC es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Este sistema identifica los factores de creación de valor económico a mediano y largo plazo desde cuatro perspectivas:

- Financiera: ¿Cómo deben ser vistos los accionistas?
- Clientes: ¿Cómo deben ser atendidos?
- Procesos internos: ¿Qué procesos internos deben ser mejorados?

- Aprendizaje y crecimiento de la organización: ¿Cómo llevarlo a cabo?

Estas cuatro perspectivas han sido analizadas y consideradas al momento de elaborar el BSC de Puente & Asociados, del cual se ha obtenido el Mapa Estratégico, que de una forma visual indica las estrategias a adoptarse.

En el BSC de Puente & Asociados constan para cada una de las cuatro perspectivas indicadas, los objetivos estratégicos, los objetivos funcionales, los indicadores que servirán para su medición, el objetivo de los indicadores, la fórmula de aplicación de los indicadores y la proyección para cinco años.

Como parte de este sistema también se ha generado la “Hoja de Vida de los Indicadores” que permite establecer rangos de variabilidad de los indicadores y la frecuencia de actualización y revisión de los resultados, todo lo cual consta en el Anexo 3.

Finalmente el BSC contiene el Plan Operativo (POA) de Puente & Asociados para el año 2009, en el cual se destaca las iniciativas y proyectos estratégicos, el período de implementación, las actividades a desarrollar para cumplir con los objetivos estratégicos, las áreas involucradas y los responsables de su implementación.

Como resultado de este trabajo se han obtenido varias recomendaciones, entre las cuales se puede mencionar:

Desarrollar y posicionar productos legales novedosos, como por ejemplo el de Herramientas Legales en época de crisis, que se está preparando para su lanzamiento en julio de 2009.

Ofertar servicios legales altamente profesionales, con proyección internacional e importantes alianzas estratégicas, que potencien la presencia local y en el exterior de la Firma.

Potenciar la imagen del Estudios y las buenas relaciones con sus clientes.

Ofrecer soluciones a las necesidades que se generen en la actual situación política del país, por ejemplo servicios legales para protección empresarial, ante la incertidumbre jurídica, brindar capacitación respecto a las múltiples reformas legales que se están implementando y que provocan oportunidades de negocio.

Brindar un servicio ágil, profesional y personalizado.

Mejorar la calidad del servicio y potenciar elementos diferenciadores con otros estudios jurídicos.

Diseñar acciones que eviten la deserción de clientes y permita su fidelización, para lo cual se debe ofrecer servicios de valor agregado a las gestiones legales, como por ejemplo publicaciones, actualizaciones legales de temas de interés empresarial como el Boletín mensual y las Circulares, entre otras acciones.

Optimizar los procesos operativos, que eviten la formación de cuellos de botella en la gestión y permita agilizar la entrega de los servicios contratados, entre otras recomendaciones que se mencionan en el Capítulo V.

Corresponde ahora que la Gerencia de Puente & Asociados y las áreas involucradas realicen el seguimiento adecuado a la implementación de las estrategias y actividades planteadas, para que cumpla su objetivo la presente Planificación Estratégica.

INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es una metodología que tiene como fin el identificar las oportunidades y amenazas que se presentan en el futuro de los aspectos económicos, sociales, etc.; y, que influyen en la operación de la empresa, para el logro de la Visión.

En pocas palabras, trata de planear el futuro en lugar de padecerlo, y así lograr la supervivencia de la empresa frente a la competencia local e internacional. Para poder lograr ese futuro deseado es necesario definir las directrices a seguir, es decir, las metas (Visión) a las que se aspira llegar y los medios o métodos (estrategias) para poder alcanzarlas. Esta será la materia prima para introducir una Administración por Directrices en nuestra organización, la cual se considera como una metodología indispensable para la Administración de la Calidad Total.

PUENTE & ASOCIADOS ha sido concebido con un especial énfasis en el Derecho Empresarial Corporativo, y Tributario, como una eficiente alternativa de asesoría, que contribuye a optimizar el crecimiento y la productividad de las empresas, evitándoles posibles contingencias legales y ofreciendo la debida protección jurídica a los diferentes negocios contractuales.

PUENTE & ASOCIADOS nace con la visión de ser un verdadero equipo de Asesoría Empresarial Integral, pues su campo de acción legal involucra otras áreas de la dinámica de los negocios, que en la actualidad tienden a complementarse y fusionarse en una Unidad de Servicio, que es un concepto propio de la Firma.

La tendencia actual busca que los servicios legales, financieros, contables, entre otros, se manejen a través de sistemas de outsourcing; sin embargo, la experiencia concluye que en determinadas circunstancias, sin perjuicio de las innumerables ventajas de este sistema, puede dejar insatisfechos a sus clientes por la falta de seguimiento personal de las tareas asignadas; por esta razón PUENTE & ASOCIADOS busca ser una *Unidad de Servicio*

Outsourcing, que proporcione el seguimiento y cuidado necesarios, tal como si se tratase de un servicio “*in house*”.

Al tratarse de una Firma de Asesoramiento Empresarial, cuya orientación es el servicio de calidad para sus clientes, es muy importante mantener la intimidad con ellos.

La empresa permanentemente busca la satisfacción de sus clientes, a través de prestar servicios de calidad en contenido y agilidad de respuesta a los requerimientos de sus clientes.

Para el cumplimiento de esta estrategia de valor, la empresa busca mantener la debida relación entre el número de clientes y el número de profesionales asignados a los mismos. Todo esto con el propósito de mantener un servicio personalizado, que no descuide a ninguno de sus clientes ni sus necesidades.

Por estas razones resulta indispensable iniciar un proceso de Planificación Estratégica, que permita asegurar la continuidad del negocio y su adecuado desarrollo y crecimiento, lo cual es el objetivo del presente trabajo.

Además se busca redefinir la misión y visión de la Organización, así como desarrollar los valores de la misma, para que sean los principios que rijan las estrategias a implementarse, para cumplir los objetivos y metas que se tracen.

Otro propósito de este trabajo es generar indicadores de desempeño, que permitan evaluar el avance de los objetivos estratégicos, que contribuyan a la toma de decisiones adecuadas, para lo cual se usará herramientas como el Balanced Scorecard (BSC).

En todo el proceso de desarrollo de la planificación estratégica de Puente & Asociados, se involucrará a todos sus colaboradores, quienes bajo la dirección de la Gerencia definirán los objetivos organizacionales y las estrategias que permitan su cumplimiento.

CAPÍTULO I

1 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 DEFINICIONES DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Existe un sinnúmero de definiciones acerca de la Planificación Estratégica y de los distintos elementos que la conforman, entre los cuales se puede mencionar:

Según George A. Steiner,

La planificación es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas y planes detallados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.¹

Se dice que la planificación es la primera función de la dirección, busca orientarse al futuro y crea las directrices para toda la organización, por lo que su importancia no debe dejar de ser considerada. Si no se planifica correctamente se perderán recursos, energías y reputación, lo cual produce resultados negativos en las empresas.

Oakland (1989), citado por Juran, indica que la planificación sistemática es un requisito básico para la Gestión de la Calidad Total (GCT), de la cual hablaremos más adelante.²

Una definición clásica dice que la Planificación Estratégica es la forma que tienen las organizaciones para relacionarse con su entorno y garantizar su supervivencia, viabilidad y crecimiento. Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el

¹ Steiner, George A. Top Management Planning. Londres. The Macmillan Compan., 1969

² Juran, J.M. Análisis y Planeación de la Calidad. Tercera Edición. McGraw – Hill Editores. 1993

futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Al planificar un negocio, se consigue lo siguiente:

- Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio.
- Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.
- Facilitar la posterior toma de decisiones.
- Obtener mayores beneficios y menores riesgos.

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

- ¿Dónde estamos hoy?, lo que implica un análisis de la situación actual, del entorno, de las condiciones internas, y de la competencia.
- ¿Dónde queremos ir?, que se orienta a determinar los objetivos y metas a largo plazo.
- ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?, lo cual implica comprender el mercado, la Competencia del negocio y diseñar las estrategias apropiadas.

1.1.1 Qué es la Estrategia

La estrategia debe entenderse como un cuerpo de fenómenos objetivos recurrentes que surgen del conflicto humano. La mayoría de las definiciones de estrategia son exclusivamente normativas, como si se asumiera que ese fenómeno objetivo no existiera o que es tan obvio que no vale la pena definirlo.

Como en el caso de muchos términos científicos, la palabra estrategia (del francés *stratégie* y del italiano *strategia*) se deriva indirectamente de la palabra griega *strategos* (general del ejército), que no tiene la connotación de la palabra moderna. La palabra griega equivalente a nuestra estrategia probablemente se derive mejor de *Strategike episteme* (la visión del general) o de *strategon sophia* (la sabiduría del general).³

De otra parte Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos (siglo IV A.C) y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo, decía en su libro *El Arte de*

³ Koontz, Harold. Weihrich, Heiz. Administración una perspectiva global. 11ª Edición. McGraw – Hill Interamericana Editores. 1998.

la Guerra: "...el supremo refinamiento en el arte de la guerra es combatir los planes del enemigo..."

Desde el punto de vista militar, estrategia es el arte de utilizar las fuerzas militares para alcanzar objetivos fijados por la política, tal como lo concibió Beafre.

Al revisar en la literatura administrativa y empresarial, los diferentes enfoques y definiciones, se encuentra que en el área administrativa los aportes más importantes en relación con la estrategia fueron realizados por Chandler (1962), Andrews (1977), Ansoff (1976), Hofer (1976) y Hofer y Shendel (1978), tal como lo recoge Koontz.⁴

Uno de los primeros autores que estudió la evolución de las grandes empresas en los Estados Unidos fue Chandler; como conclusión del análisis de las estrategias empleadas expresó su conocida frase "la estructura sigue a la estrategia", definiendo la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzarlos.

Andrews combinó los conceptos de Drucker y Chandler y definió la estrategia como el patrón de objetivos y metas de la empresa y de las políticas y planes esenciales para lograrlos, definiendo en qué clase de negocios está o quiere estar la empresa y qué clase de empresa es o quiere ser.

En el libro "La Estrategia de la Empresa", Ansoff plantea la estrategia como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, que define la naturaleza esencial de los negocios en que actúa la organización y los negocios que prevé para el futuro.

Sobre la base de las definiciones mencionadas, se puede concluir que las estrategias que Puente & Asociados adopte, le permitirán implementar acciones y tomar decisiones que faciliten el cumplimiento de sus objetivos empresariales.

⁴ Ibidem, pag.188

1.1.2 Estrategias de Ventaja Competitiva

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en las deficiencias internas y los recursos de la organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes, tal como lo menciona Mintzberg.⁵

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Koontz nos recuerda que según Porter, las empresas se han concentrado en hacer las cosas mejor, ya sea por medio de sistemas de calidad total, reingeniería, entre otros. Sin embargo, las compañías deben de construir ventajas en lugar de solo eliminar sus desventajas.

Igualmente según Porter, si todas las compañías de un sector industrial están compitiendo dentro del mismo juego de variables, entonces los estándares se incrementan, pero ninguna empresa tendrá la cabeza. Para poder estar a la cabeza (y mantenerse allí) se deberá de seguir la estrategia básica de crear una ventaja competitiva.⁶

Adicionalmente, Porter (1990) en su libro de la "Ventaja competitiva de las Naciones", dice que, en los últimos años crear las ventajas competitivas resulta de la combinación efectiva de las circunstancias de la nación, así como de la estrategia de la compañía. Las condiciones nacionales pueden crear un entorno en el cual las firmas pueden lograr una ventaja competitiva internacional.⁷

⁵ Mintzberg, Henry. The Nature of Managerial Work. New York. Harper & Row Publisher Inc. 1983.

⁶ Koontz, Harold. Weihrich, Heiz. op. cit. pp. 100 -102.

⁷ Porter, Michael, The Competitive Advantage of Nations. New York. The Free Press. 1990, Cap.3

De este análisis se puede concluir que se necesita definir cuáles son las ventajas competitivas que Puente & Asociados puede tener respecto a sus competidores, es decir los elementos diferenciadores que le permitirán mantenerse en el mercado y crecer su participación de ventas.

1.1.3 Posicionamiento Estratégico

El posicionamiento responde a la pregunta: ¿En qué negocios queremos estar?. Uno de los primeros pasos en el análisis estratégico es el determinar en qué negocios estamos. Los negocios que hagamos son el producto de un conjunto de decisiones tomadas o no tomadas en el pasado y de la evolución propia de la industria y de los mercados.

Un alto porcentaje de los resultados de un negocio está ligado a la rentabilidad propia de la industria y de los mercados específicos. Otro, proviene de nuestras decisiones y acciones, o sea de nuestras estrategias y de su implementación. El posicionamiento determina y delimita el "campo de batalla" en donde se va a competir. Las estrategias competitivas determinan el cómo se va a competir.

1.1.4 El Entorno Organizacional

Las organizaciones intentan producir un equilibrio con su entorno a través de procesos de adaptación que permitan la viabilidad de su existencia, por esta razón más que entender el significado del entorno interesa conocer cómo aquellos procesos, hechos o tendencias que ocurren en él, afectan o pueden afectar a la organización y qué consideraciones debe asumir el actor-planificador a fin de formular prescripciones de actuación que definan el futuro organizacional y sus logros.

En primer lugar, al revisar las tendencias mundiales de los años '90, se encuentran cuatro rasgos resaltantes: a) internacionalización creciente, donde se destruyen las barreras políticas, se abren los mercados y se maximiza la interdependencia, esto es la transformación en aldea global, donde todo se relaciona con todo; b) se producen grandes cambios en la matriz tecnológica básica del mundo, situación que se pone de manifiesto por la alta tasa de innovación tecnológica y avances en múltiples áreas (biotecnología, genética, robótica, microelectrónica y gerencia), que dejan obsoletas las matrices

tecnológicas preexistentes; c) una transformación total en el mundo de las comunicaciones y d) reestructuración geopolítica del mundo.

Los efectos de estas tendencias se manifiestan de inmediato en forma de profundas y continuas variaciones en el entorno en el que operan las organizaciones.

1.1.5 Rentabilidad y Maximización de Utilidades

Si bien la mayor parte de las Organizaciones que buscan utilidades operan con una diversidad de metas, una meta central para la mayor parte de las empresas es maximizar el rendimiento para los accionistas, lo que significa aumentar las utilidades a largo plazo que ellos obtienen por poseer acciones en la empresa.

Los accionistas de una empresa son sus propietarios legales y los proveedores de capital de riesgo, es decir la fuente de los recursos de capital que le permite perseguir su misión y alcanzar su visión de negocio.

Los accionistas reciben su recompensa o rendimiento al asumir este riesgo de dos maneras: a partir de los pagos de dividendos y de la apreciación del capital en el valor de mercado de una acción (es decir al aumentar el precio de sus acciones).

Una compañía puede maximizar mejor los rendimientos para los accionistas si persigue estrategias que maximicen su propia rentabilidad. En general mientras más eficiente la empresa, mayor su rentabilidad, mejor parecerán sus prospectos futuros para los accionistas y mayor su capacidad para pagar dividendos en el futuro. De esta manera una mayor rentabilidad conduce a una mayor demanda de las acciones de una empresa. La demanda eleva el precio de las acciones y conduce a la apreciación del capital.

En este sentido es muy importante que la alta gerencia no cometa el error de priorizar la mayor rentabilidad actual, en detrimento de la rentabilidad a largo plazo. La búsqueda demasiado celosa de rentabilidad en el presente, para maximizar el rendimiento a corto plazo puede fomentar acciones gerenciales mal orientadas, tales como el recorte de gastos que se consideran no esenciales en el corto plazo, por ejemplo, nuevas inversiones en investigación y desarrollo, en comercialización y en capital. Si bien los recortes actuales

aumentan la rentabilidad actual, la falta de inversión resultante, la falta de innovaciones y la menor comercialización pueden poner en riesgo la rentabilidad a largo plazo. Estos gastos son vitales si una empresa ha de alcanzar su misión a largo plazo y sostener su ventaja competitiva y su rentabilidad a lo largo del tiempo. A pesar de estas consecuencias negativas, la gerencia puede tomar tales decisiones debido a que los efectos adversos de una orientación al corto plazo pueden no materializarse ni hacerse aparentes para los accionistas durante varios años o debido a que se encuentran bajo demasiadas presiones para alcanzar las metas de rentabilidad en el corto plazo. También es importante recalcar que las presiones para maximizar la rentabilidad en el corto plazo pueden provocar que la gerencia actúe en forma poco ética. Esto aparentemente fue lo que sucedió en Enron Corporation, donde los gerentes sistemáticamente inflaban las utilidades y manipulaban las finanzas de la empresa de forma tal que representaban erróneamente el verdadero desempeño de la empresa frente a los accionistas.

A fin de protegerse contra el comportamiento a corto plazo, la gerencia debe asegurarse de adoptar metas cuyo logro mejore el desempeño y la competitividad de su empresa en el largo plazo. Las metas a largo plazo se relacionan con temas como el desarrollo de productos, la satisfacción del cliente y la productividad de los empleados, y ponen énfasis en objetivos o propósitos específicos que se relacionan con temas tales como la eficiencia, la calidad del producto o servicio y la innovación de servicios.

La capacidad de la gerencia para tomar decisiones adecuadas le da a las empresas una ventaja competitiva e impulsa la rentabilidad a largo plazo.

Tanto los analistas y los accionistas estudian qué tan bien una empresa toma estas decisiones y alcanza sus metas, y el precio de sus acciones fluctúa de acuerdo con la percepción de qué tanto éxito ha alcanzado una compañía. Las percepciones positivas de los accionistas impulsan el precio de las acciones y ayudan a maximizar los rendimientos que se obtendrán al poseer acciones de dicha empresa.

1.2 UTILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Por todas las razones antes anotadas, se puede establecer que existe una relación directa entre la Planificación y el destino de las empresas, de ahí su importancia y la necesidad de establecer los pasos a seguir para implementarla, los cuales se resumen a continuación:⁸

a) Atención a las Oportunidades.-

El método de investigación que se utilizará en este trabajo es el Analítico – Sintético, pues se pretende desarticular en todas sus partes a las actividades de PUENTE & ASOCIADOS, para que puedan ser analizadas particularmente y una vez que se obtengan los procesos y estrategias adecuados se puedan unir en un todo que concluya con una Planificación Estratégica global del negocio.

Para el efecto es muy importante que un Administrador de un negocio o su Gerente haga un análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente, identificar su posición a la luz de sus fortalezas y debilidades, determinar qué problemas desean resolver y determinar cuál será el beneficio que se obtenga.

La planificación requiere de un diagnóstico realista de las situaciones de oportunidad, pues cuando se logra determinar en forma técnica cuáles son las necesidades de las personas, se puede planificar qué haré para satisfacerlas, lo cual tiene una incidencia trascendental en la planificación del negocio.

b) Establecimiento de objetivos.-

El segundo paso de la planificación es establecer objetivos para toda la organización, y posteriormente para cada una de las unidades de trabajo subordinadas, lo cual debe realizarse con un enfoque de corto y largo plazos.

En los objetivos se especifican los resultados esperados y se indican los puntos terminales de lo que debe hacerse, en qué se pondrá mayor atención y cuál será el

⁸ Koontz, Harold. Weihrich, op. cit. pp. 130-132

beneficio que se obtenga como resultado de la interrelación de las estrategias, políticas procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

Los objetivos de una organización determinan los planes principales, lo que, al reflejar esos objetivos, definen el objetivo de cada uno de los departamentos más importantes.

Los objetivos de los departamentos principales a su vez deben controlar a los objetivos de los departamentos subordinados, para que pueda existir relación entre las acciones de los directivos y sus dependientes o personal operativo.

Dicho de otra forma, los objetivos forman una jerarquía, así los objetivos de los departamentos menores serán más precisos si los administradores de subdivisiones comprenden los objetivos generales de la empresa y las metas que se derivan de ellos.

c) Desarrollo de Premisas.-

El tercer paso lógico de la planificación es establecer, poner en circulación y obtener la aceptación de utilizar premisas decisivas de la planeación como pronósticos, políticas básicas aplicables y los planes ya existentes de las compañías. En todos estos casos se trata de los supuestos acerca de las condiciones en que se pondrá en marcha el plan, de ahí que es indispensable que todos los administradores involucrados en la planeación estén de acuerdo con las premisas.

Los pronósticos y mediciones son importantes en el desarrollo de premisas: ¿Qué tipo de mercados habrá?, ¿Cuál será el volumen de ventas?, ¿Cuáles serán los precios?, ¿los costos?, entre otros.

d) Determinación de cursos alternativos.-

El siguiente paso de la Planificación es buscar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son perceptibles a primera vista. Casi no hay plan para el que no existan alternativas razonables, y muy probablemente la alternativa menos obvia sea la mejor.

Cuando se busca alternativas generalmente aparecen tantas y tan variadas, de lo cual nace la dificultad de escoger entre todas ellas la mejor.

e) Evaluación de cursos alternativos.-

Una vez que se han encontrado cursos alternativos y se ha evaluado sus ventajas y desventajas, el siguiente paso es evaluar las alternativas mediante su ponderación en base a las premisas y metas establecidas.

A veces se puede pensar que determinada alternativa es la más rentable; pero cuando se hace un análisis exhaustivo se llega a determinar que su costo de inversión de capital es muy alto y el tiempo para amortizarlo es grande; de ahí que posiblemente de acuerdo a los objetivos de largo plazo de la empresa, sea mejor optar por una alternativa que inicialmente parecía menos rentable, pero que al analizar su costo beneficio resulta más tractivo.

f) Selección de una curso de acción.-

Este es el paso en el que se adopta el plan, cuando se toma efectivamente las decisiones. Es común que cuando se busca cursos alternativos aparecen más de uno que parecen razonables, en cuyo caso el Administrador deberá escoger si utiliza todos ellos para conseguir su objetivo o selecciona solo uno de ellos para implementarlo.

g) Formulación de planes derivados.-

No se debe pensar que una vez tomada la decisión se acaba la planificación; por el contrario se debe tener en cuenta que de ahí en adelante se requiere aplicar nuevos planes de acción derivados del plan principal.

h) Traslado de planes a cifras por medio del presupuesto.-

Una vez tomadas las decisiones y establecidos los planes a seguir, el último paso para dotarlos de significado, es trasladarlos a cifras convirtiéndolo en presupuestos.

Los presupuestos generales de una empresa representan la suma total de sus ingresos y egresos, con sus utilidades o superávit resultantes, y de los presupuestos de las partidas de balance general más importantes, como efectivo e inversión de capital.

Los presupuestos elaborados técnicamente constituyen un medio para la combinación de los diversos planes y fijan importantes estándares contra los cuales medir los progresos en los planes. VER GRÁFICO N° 01.- PASOS DE LA PLANTACIÓN.⁹

⁹ Ibidem, p.134.

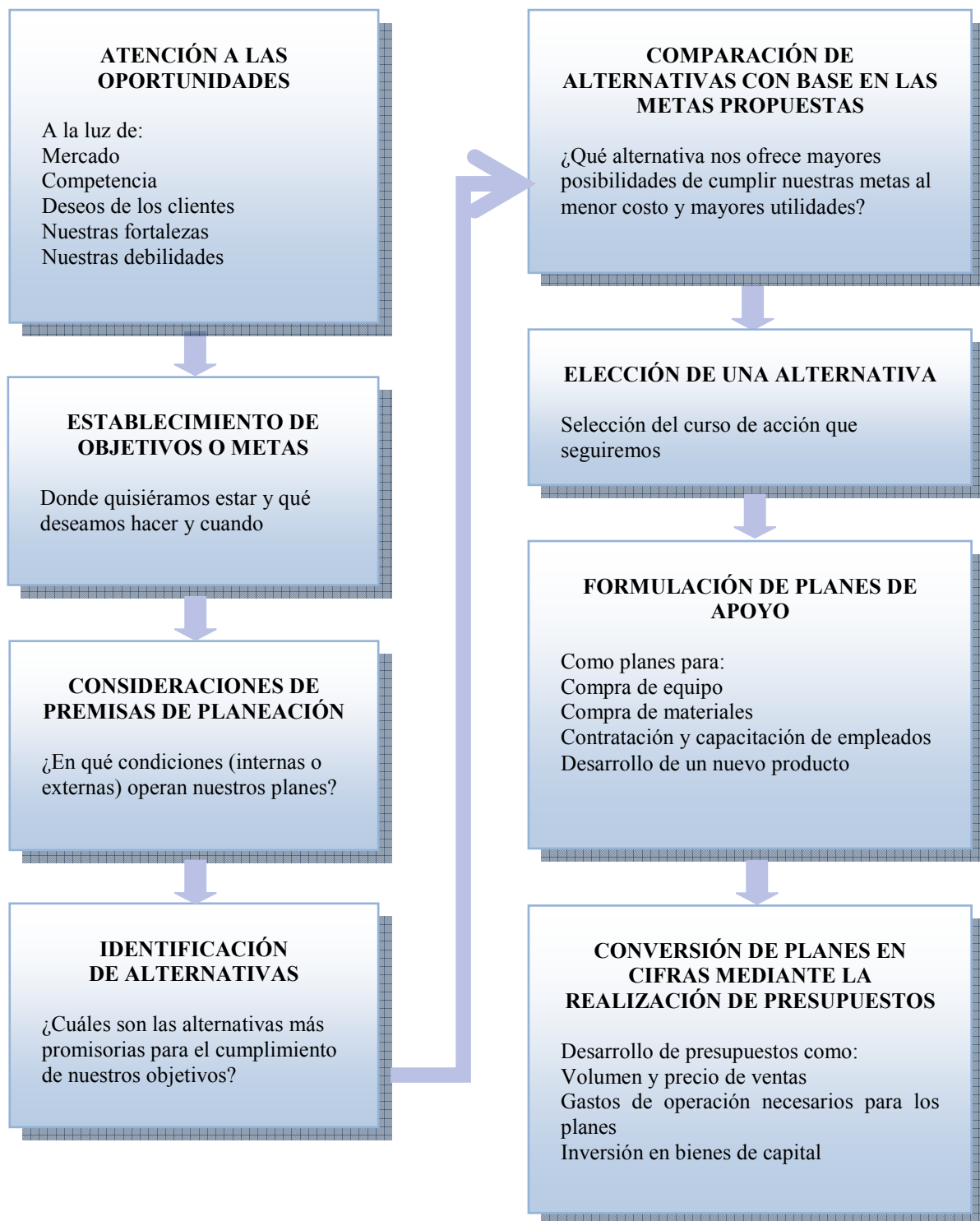


GRÁFICO N° 1: Pasos de la Plantación

1.3 ELEMENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Existen distintos elementos de la planificación estratégica, que se clasifican en¹⁰:

1.3.1 Propósitos o misiones.

1.3.2 Objetivos o metas.

1.3.3 Estrategias

1.3.4 Políticas

1.3.5 Procedimientos

1.3.6 Reglas

1.3.7 Programas; y,

1.3.8 Presupuestos.

1.3.1 Propósitos o Misiones

En la misión o propósito se identifican la función o tarea básica de una Empresa o Institución o de una parte de ésta. Toda organización, sea del tipo que sea, tiene un propósito o una misión.

La misión describe el propósito básico que da sentido a la existencia de una Empresa, enfatizando al mismo tiempo como ha de lograrlo y el papel que corresponde a cada uno de quienes van a participar en ella en búsqueda del cumplimiento del propósito básico enunciado.

1.3.2 Objetivos o Metas

Los objetivos o metas, son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Son considerados como el punto final de la planeación, representan el fin que se persigue una Empresa mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

¹⁰ Druker, Peter. Su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía y la sociedad. Editorial Norma. 1996. pp. 197

Una meta es un estado futuro deseado o un objetivo que la empresa intenta alcanzar. En este sentido, la finalidad de las metas es especificar con precisión qué es lo que se debe hacer si la empresa ha de lograr su misión y visión.

Las metas u objetivos bien diseñados tienen principalmente las siguientes cuatro características:

1. Son precisas y medibles.- las metas medibles les dan a la gerencia un parámetro estándar contra el cual pueden evaluar su desempeño.
2. Se refieren a temas cruciales.- para conservar su enfoque, la gerencia debe seleccionar una cantidad limitada de metas importantes para evaluar el desempeño de la compañía. Las metas que se seleccionen deben ser cruciales o importantes.
3. Son retadoras pero realistas.- las metas deben dar a los empleados un incentivo para buscar maneras de mejorar las operaciones de una organización. Si una meta es poco realista en cuanto a los retos que plantea, los empleados se darán por vencidos, así pues una meta demasiado sencilla puede no motivar a los gerentes y a otros empleados.
4. Especifican un período en el cual se deben alcanzar.- las limitantes de tiempo les indican a los empleados que el éxito requiere que se alcance una meta para una fecha determinada, no después. Las fechas límite pueden inyectar un sentido de urgencia al logro de las metas y actuar como motivadores. Sin embargo no todas las metas necesitan limitantes de tiempo.

Las metas bien construidas también suministran un medio para evaluar el desempeño de los gerentes.

1.3.3 Estrategias

Las estrategias son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una Empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

1.3.4 Políticas

Las políticas son criterios o enunciados generales orientados o encauzados a la toma de decisiones, estas forman parte de los planes. Se debe tomar en cuenta que no todas las políticas son enunciados, la mayoría de veces son el resultado de las acciones de los administradores.

1.3.5 Procedimientos

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establecen métodos para el manejo de las futuras actividades. Estos consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Se los considera como guías de acción, en los cuales se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Los procedimientos se relacionan con las políticas.

1.3.6 Reglas

Las reglas son acciones u omisiones específicas, se las puede definir como planes más simples. Su esencia es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligación de realizar u omitir una acción. Las reglas no permiten discrecionalidad alguna en su aplicación.

1.3.7 Programas

Los programas son un conjunto de metas, políticas y procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, son pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo una acción, generalmente se apoyan en presupuestos. Pueden existir varios subprogramas para apoyar a un programa principal. Todos los programas demandan coordinación y oportunidad, ya que si existiera una falla en esta red de programas de apoyo causaría demoras en el programa principal, costos innecesarios y pérdidas de utilidades.

1.3.8 Presupuestos

Los presupuestos son una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Un presupuesto se puede expresar en términos financieros, en términos de horas-hombre, unidades de productos y horas-maquinas o en cualquier otro termino numéricamente medible. Los presupuestos pueden referirse a las operaciones, por ejemplo el presupuesto de egresos, el cual puede indicar el flujo de efectivo.

1.4 LA MISIÓN DE UNA EMPRESA

El componente del cual se debe partir dentro de un proceso de administración estratégica es la declaración de la Misión de la organización, es decir de la descripción o afirmación del porqué una empresa está en operación, lo cual permite establecer un marco de referencias, o el contexto dentro del cual se formulan las estrategias.

Según algunos autores la declaración de Misión tiene tres elementos principales: una declaración de la razón de ser de una compañía u organización, es decir la razón de su existencia; una declaración de los valores o estándares orientadores clave que impulsarán y moldearán las acciones y el comportamiento de los empleados; y una declaración de las principales metas y objetivos.

Incluso existen autores que consideran como un mismo concepto la misión y la visión de una Organización; sin embargo, para efectos de este estudio se pretende diferenciar las características particulares de cada uno de ellos.

1.4.1 Elementos Para la Formulación de la Misión

Un primer paso importante en el proceso de formular una declaración de Misión es llegar a una definición del negocio.

En esencia la definición responde a estas preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?. Las respuestas a estas preguntas sirven como guía para la formulación de la Misión de un negocio.

Según Shrivastava, para responder a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Derek Abell, un estudioso de la administración de los negocios, ha sugerido que la empresa debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quién se satisface (qué grupos de clientes), qué se satisface (qué necesidades de los clientes) y cómo (con qué habilidades o conocimientos distintivos).¹¹

El enfoque de Abell subraya la necesidad de una definición del negocio orientada al producto. Esta se centra en las características de los productos que se venden y de los mercados a los que se sirve, no en los tipos de necesidades de los clientes que los productos satisfacen.

Abell sostiene que un enfoque así distorsiona la misión de la empresa, porque un producto es solo la manifestación física de la aplicación de una habilidad particular para satisfacer una necesidad específica de un grupo particular de clientes. En la práctica esa necesidad puede atenderse de muchas formas distintas, y una definición amplia del negocio orientado al cliente que identifique estas maneras puede salvaguardar a las compañías de que las grandes modificaciones en la demanda las atrapen desprevenidas.

En realidad al ayudar a anticipar los cambios en la demanda, el marco de referencias de Abell puede ayudar a las empresas a capitalizar los cambios en su ambiente. Puede ayudar a responder la pregunta ¿Cuál será nuestro negocio?

Un ejemplo claro de este cambio en la demanda lo experimentó Microsoft, cuya gerencia se dio cuenta con rapidez que no solamente ofrecían software para satisfacer necesidades de computación de escritorio de sus clientes; su misión era ofrecer software que cubriera cualquier forma de necesidad de sus clientes de software para el procesamiento de información compleja para cualquier tipo de dispositivos.

Muchas veces se ha ignorado la necesidad de adoptar una misión orientada al cliente del negocio de una empresa. A lo largo de la historia existen varios ejemplos de fracasos empresariales, de negocios que fueron grandes; pero que no supieron definir su negocio o lo hicieron incorrectamente, razón por la cual terminaron declinando. Así en las décadas

¹¹ Shrivastava, Paul. Strategic Management – Concepts & Practices. Cincinnati. South Western Publishing. 1994, pp 73

de 1950 y 1960, muchas empresas de equipos de oficina, como Smith Corona y Underwood, definieron su negocio como la producción de máquinas de escribir. Esta definición orientada al producto ignoraba el hecho de que realmente estaban en el negocio de satisfacer necesidades de procesamiento de información de sus clientes.

Desafortunadamente para esas empresas, cuando llegó una nueva tecnología que atendía mejor las necesidades de procesamiento de información de los clientes (las computadoras), la demanda de máquinas de escribir se fue para abajo. La última gran empresa fabricante de máquinas de escribir, la Smith Corona, cayó en bancarrota en 1996, como víctima del éxito de la tecnología de procesamiento de textos basado en computadoras.

En contraposición a este caso, IBM anticipó correctamente cuál sería su negocio. En la década de 1950, era líder en la manufactura de máquinas de escribir y de equipo mecánico de tabulación que utilizaba tecnología de perforación de tarjetas. Sin embargo, a diferencia de muchos de sus competidores, IBM definió su negocio como el de *proporcionar un medio para el procesamiento y el almacenamiento de información*, y no como solamente abastecer equipo para tabulación mecánica y máquinas de escribir. Con esta definición del negocio IBM pudo acoplarse fácilmente hacia el desarrollo de computadoras, sistemas de software, sistemas de oficina e impresoras.¹²

(VER GRÁFICO N° 2).

¹² Sager, Ira. "How IBM Became a Growth Company Again", en Business Week, 9 de diciembre de 1996, pp.155

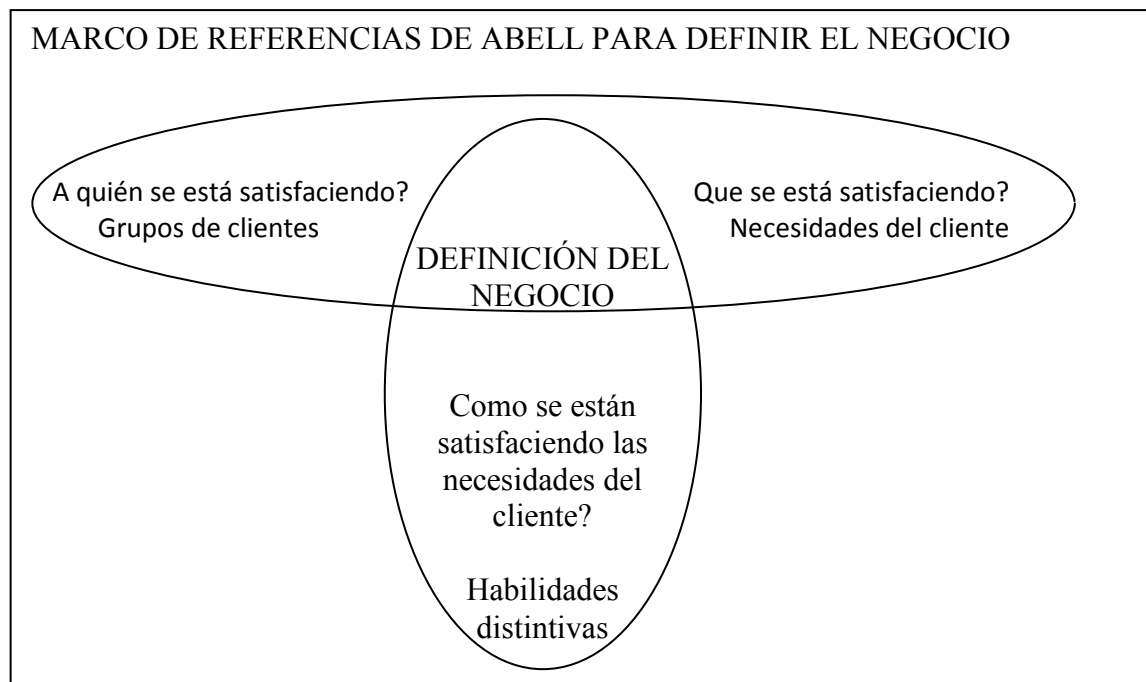


GRÁFICO N° 2: Marco de Referencias de Abell para definir el Negocio

1.5 LA VISIÓN DE UNA EMPRESA

La visión es una declaración formal de lo que la empresa intenta lograr en el mediano o largo plazo. Su propósito es proporcionar una plataforma para pensar en forma estratégica, por ejemplo la Boeing Company afirma que su visión para la empresa en el 2016 es hacer que “la gente trabaje en conjunto como una empresa global para alcanzar el liderazgo aeroespacial.”¹³

Mientras que la visión de Microsoft consiste en “dotar a la gente de mayores capacidades a través de software grandioso, en cualquier momento, en cualquier lugar y en cualquier dispositivo.”

En estos ejemplos se expresa un estado futuro deseado al que los gerentes de una empresa luchan por llegar. Boeing pretende ser una “empresa global” en la cual la gente “trabaje en conjunto” para alcanzar un “liderazgo aeroespacial”. La declaración es importante por cuanto hoy en día Boeing no se considera aún una empresa global, pues sus activos se encuentran principalmente en Estados Unidos, mas bien está luchando por llegar a ser una empresa global (a nivel mundial).

¹³ Wilson, Ian. Realizing the Power of Strategic Vision, Chicago, Irwin, 1995, p. 38.

En forma similar Microsoft desea que su software sirva para “cualquier dispositivo” no solamente en computadoras personales y servidores, y “en cualquier momento, en cualquier lugar”. Esta expresión resalta la intención de Microsoft por hacer que su software corra en todos los dispositivos de computación, incluso en las terminales de juegos de video, en las computadoras de mano, en los teléfonos inteligentes, en los procesadores integrados y en equipos exteriores. Esta declaración de visión, que se ha ampliado con el transcurso del tiempo a medida que surgen nuevos usos para el software, ha guiado los esfuerzos de diversificación de Microsoft porque las declaraciones de misión y visión ayudan a establecer el contexto en el que se formulan las estrategias.

La visión de futuro es para las naciones, los individuos y las organizaciones una perspectiva que tienen de lo que quieren ser, de su filosofía y de sus valores, de lo que añadirá su presencia en la sociedad, es decir su valor agregado. La visión de futuro de una Organización es la característica inicial de un liderazgo institucional que le transforma, le da orientación, le señala el rumbo. Constituye la declaración de su propio ideal en el que se proyecta el sueño y la esperanza de llegar a ser algo de valor, expresada con un lenguaje que estimule la imaginación y que despierte el entusiasmo.

1.6 LOS VALORES DE UNA EMPRESA

Los valores de una empresa definen la manera en que gerentes y empleados deben conducirse, en que deben hacer negocio y el tipo de organización que deben construir para ayudarle a una empresa a alcanzar su misión.

Los valores empresariales ayudan a impulsar y a moldear el comportamiento dentro de un negocio, los valores generalmente se consideran el fundamento de la cultura organizacional de una compañía: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan la manera en que los empleados trabajan para alcanzar la misión y las metas de la organización.

Muchas veces la cultura de una Organización se considera una fuente importante de su ventaja competitiva, así por ejemplo Nucor Steel¹⁴ es una de las empresas acereras más productivas y redituables del mundo. Su ventaja competitiva se fundamenta en parte en la

¹⁴ Mintzberg, Henry. The Fall and Rise of Strategic Planning. Nueva York. Free Press 1994. pp 89

extremadamente elevada productividad de su fuerza laboral, algo que, de acuerdo con la compañía, es un resultado directo de sus valores culturales, los cuales determinan cómo trata a sus empleados, estos valores son los siguientes:

- La administración está obligada a administrar Nucor de tal manera que los empleados tengan la oportunidad de ganar de acuerdo con su productividad.
- Los empleados deben poder sentirse confiados de que si hacen su trabajo correctamente, tendrán un trabajo el día de mañana.
- Los empleados tienen derecho a un trato justo y debe estar convencidos de ello.
- Los empleados deben tener manera de oponerse si consideran que se les ha tratado en forma injusta.

En Nucor los valores que subrayan la paga por desempeño, la seguridad en el trabajo y el trato justo a los empleados ayudan a crear un ambiente en la empresa que conduce a una elevada productividad por parte de los empleados. A su vez esto les ha ayudado a obtener una de las estructuras de costo más bajas en su industria, lo que ayuda a explicar la rentabilidad de la empresa en un negocio con una gran competencia de precios.

Otro caso interesante es el de Texas Instruments que ha establecido valores y creencias compartidos que unen a la gerencia con los empleados y guían sus acciones y decisiones, los que se pueden resumir de la siguiente manera:

- INTEGRIDAD.- Respetamos y valoramos a las personas tratando a los demás como queremos que se nos trate. Somos honestos al representarnos a nosotros mismos y a nuestras intenciones con base en la verdad.
- INNOVACIÓN.- Aprendemos y creamos al entender que la impaciencia ante el *statu quo* impulsa a los negocios y al crecimiento personal. Actuamos valientemente al ser los pioneros ante nuevas direcciones y oportunidades de negocios.

- **COMPROMISO.-** Nos responsabilizamos al ser competitivamente lo mejor que podemos para Texas Instruments. Nos comprometemos a ganar al dedicarnos personalmente a hacer a Texas Instruments un ganador.¹⁵

En este caso también se puede evidenciar cómo los valores culturales fuertes pueden ayudar a una compañía a alcanzar su misión y a crear una ventaja competitiva. En estos valores se puede resaltar el compromiso explícito con la innovación, la integridad y el compromiso.

Estas declaraciones de valor contienen un mensaje claro a los empleados acerca del tipo de compañía en la que Texas Instruments se quiere convertir. Si los gerentes de primer nivel los refuerzan con recompensas y un comportamiento ejemplar, tales valores ayudan a moldear el comportamiento dentro de la empresa y por lo tanto la cultura de la organización. Esta última es una fuente importante de ventaja competitiva, por lo que declaraciones como esta debe considerarse como algo más que meros ejercicios de relaciones públicas.

En un estudio de los valores de una organización, los investigadores identificaron un conjunto de valores que se relacionan con las organizaciones de muy buen desempeño y que ayudan a las empresas a alcanzar un desempeño financiero superior a través de su impacto en el comportamiento de los empleados. Entre estos valores están el respeto a los intereses de los participantes clave en la organización: los individuos o grupos que tienen un interés, un reclamo o una apuesta en la empresa, en lo que hace y en qué tan bien se desempeña. Estos comprenden a los accionistas, a los tenedores de bonos, a los empleados, a los clientes, a las comunidades en las que la compañía tiene negocios, y al público en general.

En este estudio se detectó que un gran respeto por los intereses de los clientes, empleados, proveedores y accionistas influía en un buen desempeño. Además se pudo advertir que esto sucedía al fomentar el liderazgo y el comportamiento empresarial por parte de los gerentes de nivel medio e inferior y al exhibir la voluntad de apoyar los esfuerzos para hacer cambios dentro de la organización.

¹⁵ <http://www.ti.com/corp/docs/company/vision.shtml>. Derechos reservados 1995-2002 Texas Instruments Incorporated.

En este estudio se encontró que algunas empresas que enfatizaban tales valores en forma consistente y a todo lo largo de su organización eran Hewlett – Packard, Wal Mart y PepsiCo.

En esta investigación se identificaron los valores de empresas con un desempeño deficiente y como era de esperarse estos no estaban integrados en las declaraciones de misión de la compañía y entre otros eran los siguientes:

- Arrogancia, en especial frente a ideas externas a la empresa.
- Falta de respeto para los participantes clave en la empresa.
- Una historia de resistencia a los esfuerzos de cambio y “demasiado liderazgo”.

1.7 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos proyectos o planes de mejora. (VER GRÁFICO N° 3).

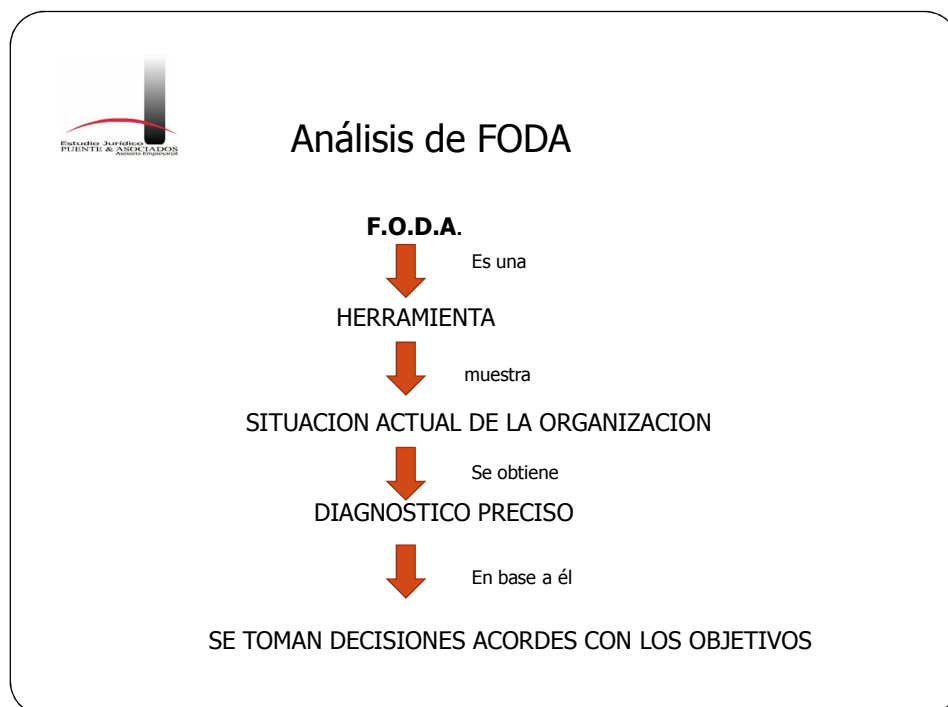


GRÁFICO N° 3: ANÁLISIS FODA, elaborado por el autor.

A través de esta herramienta se analizan los siguientes aspectos de la empresa:

- Fortalezas.
- Oportunidades.
- Debilidades.
- Amenazas.

En el proceso de análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a la organización, que inciden sobre su quehacer interno.

Los objetivos del análisis FODA son los siguientes:

- Conocer la realidad de la situación actual.
- Tiene la finalidad de visualizar panoramas de cualquier ámbito de la organización.
- Visualizar la determinación de políticas para atacar debilidades y convertirlas en oportunidades.

a) Fortalezas.- son las capacidades especiales con las que cuenta la organización, y gracias a las cuales tiene una posición privilegiada frente a la competencia.

Algunas fuentes de insumos para determinar las fortalezas de una empresa, pueden ser:

- Calidad Total del Producto.
- Economías de escala.
- Recursos Humanos bien capacitados.
- Innovación en Tecnología.
- Visión, Misión, Objetivos y Metas bien definidos.
- Servicio al Cliente.
- Liquidez.

- b) Oportunidades.- son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización y que permiten obtener ventajas competitivas.

Estos factores pueden ser:

- Nuevos Mercados.
- Posibilidad de Exportación.
- Mercado en Crecimiento.

- c) Debilidades.- son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Está asociado con los recursos de los que carece, con las habilidades que no posee, actividades que no se desarrollan positivamente.

Algunos elementos que se pueden considerar como debilidades de una empresa son:

- Altos costos de producción.
- Alta resistencia al cambio.
- Retraso en la entrega de la mercadería.
- Falta de planeación.
- Recursos humanos sin capacitación.
- Falta de Control Interno.
- Tecnología Obsoleta.

- d) Amenazas.- son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar a la empresa e incluso amenazar su continuidad.

Ciertos insumos que nos permiten identificar las amenazas son los siguientes:

- Ingreso de nuevos competidores al sector.
- Productos Sustitutos.
- Ingreso de productos importados.

(VER GRÁFICO N° 4)

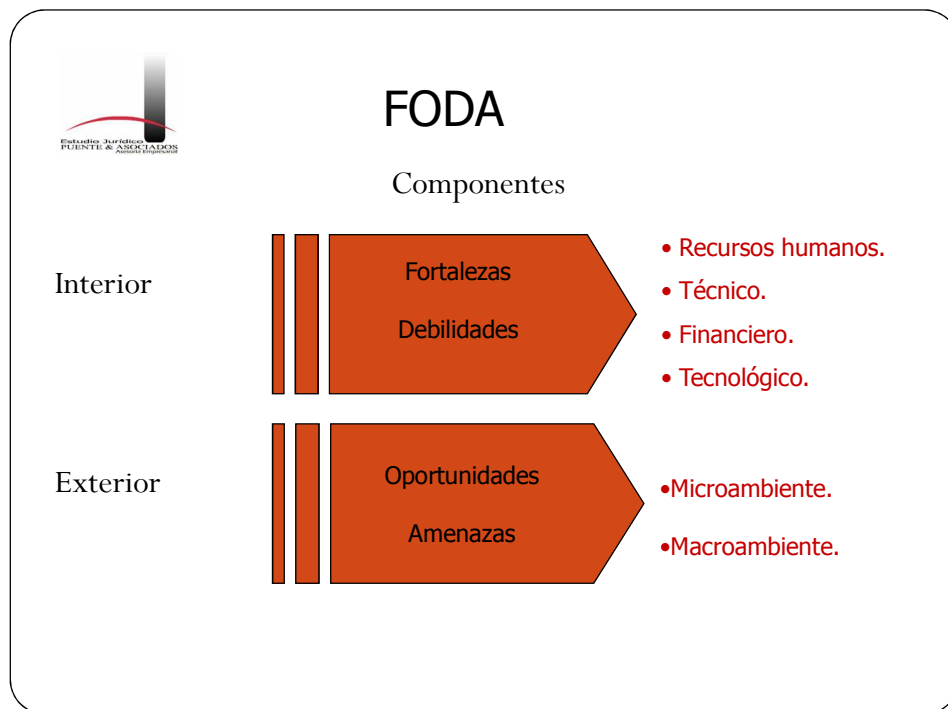


GRÁFICO N° 4: FODA, elaborado por el autor.

Para poder realizar el análisis FODA de una empresa en particular es indispensable identificar el entorno competitivo en el cual se desarrolla la actividad de la misma, tal como se analizará más adelante.

1.3.9 La Matriz FODA

Las personas que se encargan de diseñar estrategias, en la actualidad utilizan varias herramientas, como las matrices para la detección de las relaciones entre las variables más importantes, un ejemplo de ello es el Boston Consulting Group, que desarrolló la matriz de aplicación empresarial denominada matriz TOWS o FODA por su traducción al castellano. (VER GRÁFICO N° 5)

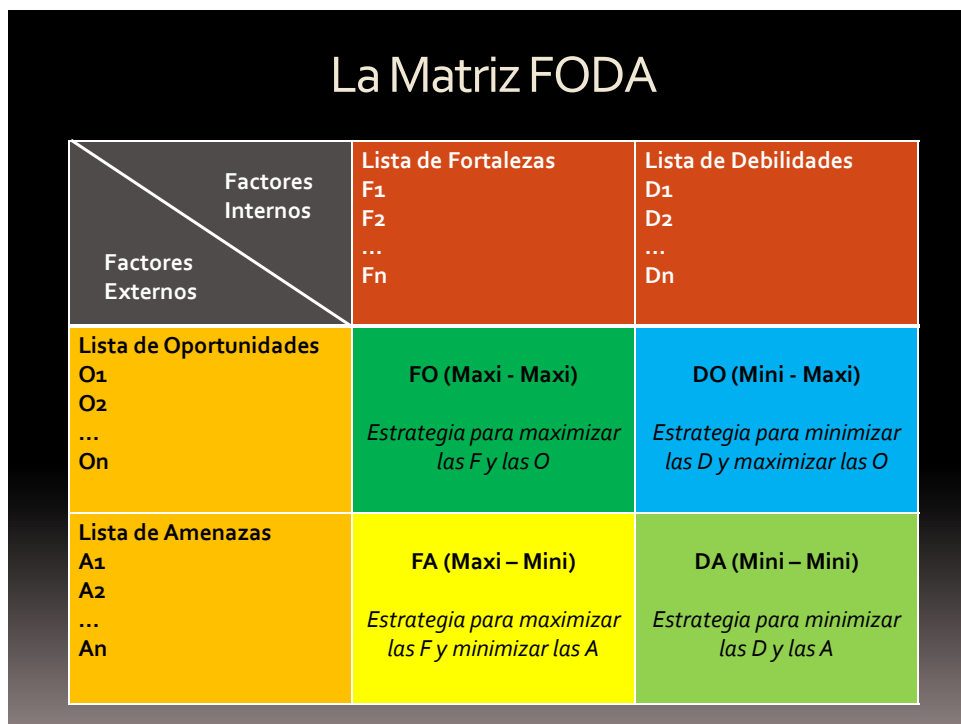


GRÁFICO N° 5: MATRIZ FODA o MATRIZ TOWS para la formulación de estrategias¹⁶

Por medio de esta matriz es factible diseñar estrategias particulares que responden a las necesidades o requerimientos, que se derivan del cruce de los distintos factores del FODA, tal como consta a continuación:

- **ESTRATEGIAS FO (FORTALEZAS / OPORTUNIDADES):**

Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

- **ESTRATEGIAS DO (DEBILIDADES / OPORTUNIDADES):**

Tiene por finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero

¹⁶ Weihrich, Heinz. The TOWNS Matrix – A Tool for Situational Analysis, en Long Range Planning. Vol. 15. num. 2, 1982. pp. 57

no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar las áreas deficientes y así poder aprovechar las oportunidades.

- **ESTRATEGIAS FA (FORTALEZAS / AMENAZAS):**

Mejorar las debilidades internas para tomar ventajas de las oportunidades externas. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas.

- **ESTRATEGIAS DA (DEBILIDADES / AMENAZAS)**

Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza solo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, en este caso la estrategia va dirigida a la sobrevivencia.

1.8 FODA Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS

El análisis FODA es una eficiente herramienta al momento de definir la o las estrategias que se aplicarán a un negocio.

El pensamiento estratégico exige que los gerentes identifiquen el conjunto de estrategias que crearán y mantendrán una ventaja competitiva, en los siguientes niveles:

- Estrategia a nivel funcional.- Se dirige a manejar la eficiencia de las operaciones al interior de la compañía, en áreas como la manufactura, la comercialización, la administración de materiales, el desarrollo de productos y el servicio al cliente.
- Estrategia a nivel del negocio.- comprende el tema competitivo general del negocio, la manera en que se posiciona a sí mismo en el mercado para obtener una ventaja competitiva, y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en distintos escenarios industriales, por ejemplo liderazgo en costos, diferenciación,

enfoque en un nicho o segmento particular de la industria, o alguna combinación de lo anterior.

- Estrategia global.- Se refiere a la manera en que se pueden ampliar las operaciones fuera del país de origen para crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global.
- Estrategia a nivel corporativo.- Resuelve las preguntas fundamentales: ¿en qué negocio debemos estar para maximizar la rentabilidad de la organización a largo plazo? y ¿cómo debemos incorporarnos y aumentar nuestra presencia en estos negocios para lograr una ventaja competitiva?

El análisis FODA ayuda a la gerencia a diseñar un modelo (o modelos) de negocio que le permitan a una empresa obtener una ventaja competitiva en su industria.

La ventaja competitiva conduce a un aumento de la rentabilidad y esto maximiza las posibilidades de que la compañía sobreviva en un ambiente competitivo global de rápidos cambios, que es el que caracteriza a la mayoría de industrias en la actualidad.

Una vez que se ha elegido un conjunto de estrategias para alcanzar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño, la gerencia debe poner en práctica esa estrategia, es decir, tienen que implementarla.

El proceso de planeación estratégica es constante, es decir que nunca termina. Una vez que una estrategia se ha puesto en práctica, debe monitorearse su cumplimiento para evaluar si se están o no cumpliendo las metas y objetivos estratégicos.

Estos conocimientos e información pasan al siguiente nivel corporativo, mediante los ciclos de retroalimentación y se convierten en información de entrada para la siguiente ronda de formulación e implementación de estrategias. En este punto los gerentes pueden decidir si reafirman las metas planteadas o sugieren cambios en la dirección de la estrategia., así por ejemplo un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, en cuyo caso para la próxima ocasión se lo establecerá más moderado.

Este proceso de retroalimentación también puede evidenciar que los objetivos estratégicos eran obtenibles pero que la ejecución fue equivocada.

El modelo básico de planeación sugiere que las estrategias de una empresa son el resultado de un plan, que el proceso de planeación estratégica es en si mismo, racional y adecuadamente estructurado y que el proceso es dirigido por la alta gerencia. Sin embargo en los últimos tiempos, varios autores han criticado el método tradicional de planificación estratégica, principalmente por las siguientes tres razones: lo difícil que es predecir el mundo real, el papel que los gerentes de niveles inferiores pueden desempeñar en el proceso de administración estratégica y el hecho que en ocasiones una estrategia exitosa se desarrolla de forma casual, sin que sean el resultado de un proceso. Estos críticos del sistema tradicional mantienen que vivimos en un mundo dominado por las incertidumbres, complejidades y ambigüedades y en el que ciertos eventos casuales tienen un efecto importante en los resultados. Por ello sostienen que en ocasiones los planes estratégicos más elaborados y complejo, pueden resultar inútiles al momento de implementación, debido a la rapidez en que se producen los cambios en el entorno. Es decir que en un mundo tan impredecible como el nuestro, tiene especial importancia la capacidad de responder adecuadamente a las circunstancias cambiantes, lo cual implica muchas veces modificar la estrategia definida.

Un claro ejemplo de esto ocurrió en 1994 y 1995 cuando el CEO de Microsoft, Bill Gates, cambió la estrategia de la compañía después de la emergencia no anticipada de la web, para Microsoft en los inicios de la década de los noventa el internet no era lo más importante sino un accesorio de sus programas; sin embargo al darse cuenta del rápido desarrollo de los usuarios de internet (en 1990 tenía 1 millón de usuarios, para principios de 1995 había superado los 80 millones), cambió drásticamente su estrategia y priorizó la web, de tal manera que en poco tiempo había lanzado el Internet Explorer y hasta la fecha, según expresiones de Gates todo lo que Microsoft realiza lo hace pensando en internet.

Otra crítica que se realiza al esquema tradicional de planificación, es que este otorga especial importancia al rol de la alta gerencia; mientras que otras tendencias modernas se enfocan en los gerentes de nivel inferior, quienes pueden tener mucha influencia en los colaboradores de la organización y por lo tanto la estrategia puede tener mejores resultados.

Así por ejemplo Andy Grove, anterior CEO de Intel, al redactar un escrito junto a Robert Burgelman de la Stanford University, se percató que muchas de las decisiones estratégicas importantes de la empresa iniciaban no los gerentes de primer nivel; sino los de nivel medio.

En el mundo de los negocios existen muchos casos en que sucesos accidentales ayudan a empujar a las empresas hacia direcciones distintas y provechosas. Lo que estos ejemplos nos indican es que muchas estrategias exitosas no son el resultado de planes meditados; sino del azar, es decir de encontrarse con cosas buenas en forma inesperada.

Uno de tantos ejemplo se dio en 3M durante la década de los sesenta, cuando 3M estaba produciendo fluorocarbonos para su venta como líquido refrigerante para los equipos de aire acondicionado. En una ocasión una investigadora que trabajaba en 3M derramó accidentalmente este líquido sobre sus zapatos, más tarde el mismo día derramó café sobre sus zapatos y notó con asombro como el café se deslizaba sin dejar mancha alguna. De esta forma se puso a investigar para ver si se podría crear un líquido que cubra la tela de las manchas de líquidos y es así como se creó Scotch Guard, que luego se convirtió en uno de los productos más lucrativos de 3M.¹⁷

Por otra parte el modelo de desarrollo de estrategias de Henry Mintzberg permite una visión mucho más amplia de lo que una estrategia es en realidad. De acuerdo a este criterio la estrategia realizada es el producto de cualquier *estrategia pretendida* o planeada, que se ponga en acción y de cualquier *estrategia emergente* o no planeada.

Según Mintzberg las estrategias emergentes son las respuestas no planeadas a circunstancias imprevistas. Muchas veces surgen de una acción autónoma que emprenden gerentes individuales de la organización, o a partir de descubrimientos o eventos casuales. No son el producto de mecanismos formales de planeación.

Richard Pescale ha descrito como un ejemplo de estrategia emergente el caso para la entrada de Honda Motor Co. al mercado Estadounidense de las motocicletas. Cuando varios ejecutivos de Honda llegaron a Los Angeles, procedentes de Japón en 1959 para

¹⁷ Mitchell, Russel. Masters of Innovation, en Business Week. 10 de abril de 1989. pp 63-65

establecer su operación en Estados Unidos, su objetivo original (estrategia pretendida) era centrarse en vender máquinas de 250 y 350 cc a entusiastas motociclistas; y, no de 50cc, que tenían gran éxito en Japón. Su percepción del negocio les indicaba que las Honda 50cc no eran adecuadas para el mercado americano, donde todo era más grande y lujoso.

Sin embargo las ventas de las motos de 250 y 350 cc eran muy pocas y las motocicletas en sí mismas estaban plagadas de fallas mecánicas, todo lo cual indicaba que la estrategia de la Honda iba a fracasar. Por otro lado los empleados de la Honda que utilizaban motos de 50cc para hacer mandados en Los Ángeles, llamaban mucho la atención de los estadounidenses. Un día recibieron una llamada de un comprador de Sears Roebuck que quería vender motos de 50cc, ante lo cual inicialmente se resistieron, pues su estrategia se orientaba a motos de 250 y 350cc para amantes de las motocicletas; sin embargo ante su fracaso, aceptaron la oferta y comenzaron a vender motos de 50cc, lo cual fue un gran éxito, al punto que para 1964 una de cada dos motocicletas en Estados Unidos era Honda.

Los estudiosos explican el éxito de Honda en el hecho de haber redefinido la industria estadounidense de motocicletas, al haber cambiado su estrategia por otra emergente que les dio resultado.

En la práctica, las estrategias de la mayor parte de las organizaciones son probablemente una combinación de lo pretendido (planeado) y lo emergente.

La gerencia de una empresa debe estar atenta para identificar el proceso de emergencia e intervenir cuando sea adecuado, eliminando las malas estrategias emergentes pero alimentando las potencialmente buenas.

1.9 ESTRATEGIA DE VALOR

En la actualidad casi todas las empresas se han planteado procesos de planificación estratégica, en unas con una complejidad acorde a sus dimensiones y en otras siendo lo más simple posible.

Desde un punto de vista muy básico, la planificación estratégica se limita a analizar las condiciones actuales y lo que se espera en el futuro, definir la dirección de la empresa y buscar cumplir su misión.

Sin embargo planificación estratégica en realidad es un proceso más complejo, que requiere un método sistemático para el análisis de factores externos y su influencia al interior de la misma.

1.9.1 Estrategia y Política

El término estrategia se deriva del vocablo griego *strategos*, que significa “general”. La estrategia es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas. De esta forma los objetivos son parte de la formulación de la estrategia.

Por otra parte las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan la toma de decisiones de los administradores. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites.

Por naturaleza la esencia de las políticas es la discrecionalidad, mientras que las estrategias se refieren a la dirección en que se encausan los recursos humanos y materiales a fin de incrementar la posibilidad de cumplir los objetivos elegidos.

1.9.2 Proceso de la Planeación Estratégica

Con el propósito de establecer una metodología más didáctica de lo que significa un proceso de planificación estratégica, que permita obtener el producto de este trabajo, a continuación se explicará los siguientes elementos:

(VER GRÁFICO N° 6).

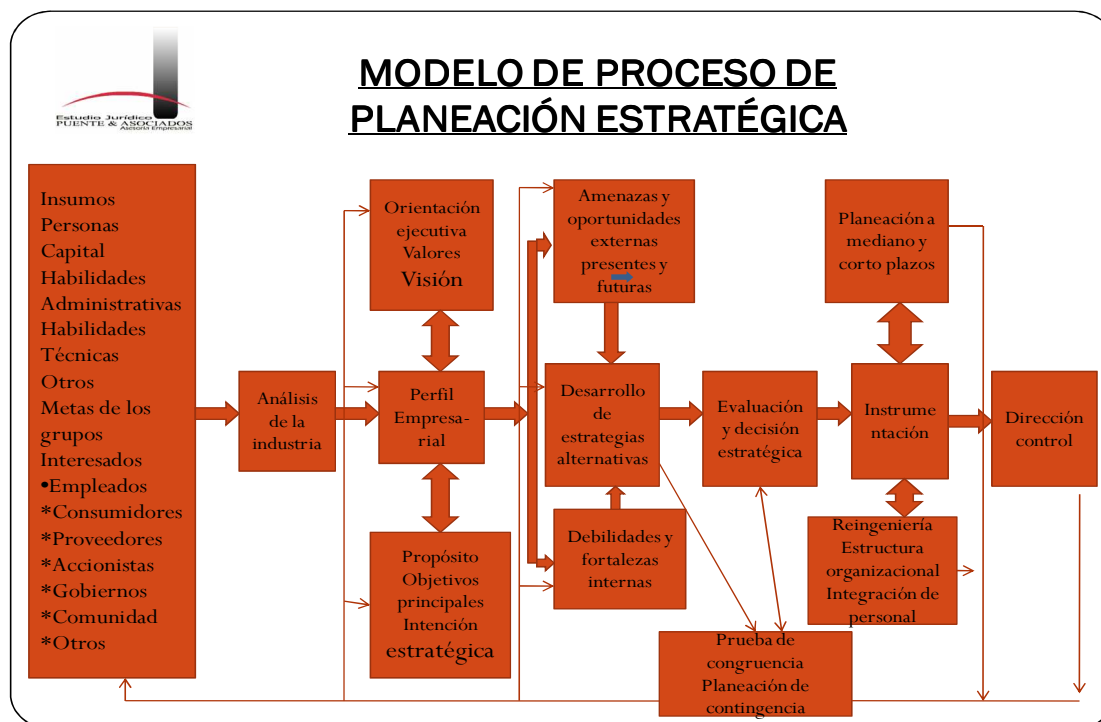


GRÁFICO N° 6: Modelo del proceso de planeación estratégica¹⁸

a) Insumos de la Organización.- los insumos externos a la empresa pueden incluir a personas, capital y habilidades administrativas, así como conocimientos y habilidades técnicos, por ejemplo los empleados demandan mejores remuneraciones y buen ambiente laboral, por su parte los consumidores demandan productos seguros y confiables a precios adecuados, por otra parte los proveedores demandan seguridad de que sus productos sean adquiridos, los accionistas por su parte demandan la mayor rentabilidad de su inversión y seguridad de su dinero, incluso los gobiernos demandan el cumplimiento cabal de las obligaciones tributarias de las personas y empresas, pues así lo requieren para una buena recaudación tributaria, fuente de ingresos estatales.

Bajo esta misma óptica la gente demanda que las empresas sean “buenas ciudadanas” y de esta manera puedan ofrecer la mayor cantidad de puestos de trabajo y producir de manera sostenible y responsable.

Es tarea de la administración de una empresa transformar adecuadamente los insumos en productos.

¹⁸ Weihrich, Heinz. op. cit. pp. 54-66

Los autores de libros de administración consideran que este proceso de transformación en términos de sus propios y particulares enfoques de la administración, por ejemplo los autores que pertenecen a la escuela del comportamiento humano se concentran en las relaciones interpersonales; mientras que los teóricos de los sistemas sociales analizan la transformación poniendo mayor importancia en las interacciones sociales; por su parte los seguidores de la teoría sobre las decisiones consideran la transformación como la suma de decisiones; sin embargo de uno de los mejores conceptos de transformación es el que se refiere a que las actividades de los administradores deben basarse en las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal y dirección.

- b) Análisis de la industria.- según el profesor Michael Porter la formulación de una estrategia supone la evaluación del atractivo de una industria mediante la evaluación de las condiciones o circunstancias externas. La atención debe concentrarse en el tipo de competencia al interior de una industria, la posibilidad de que nuevas empresas se incorporen al mercado, la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y la posición de los acuerdos entre ofertantes y compradores.
- c) Perfil empresarial.- normalmente es el punto de partida para saber dónde y cómo se encuentra la empresa y hacia dónde debe dirigirse

Debe ser tarea de la Administración de la empresa determinar el propósito fundamental del negocio y precisar su orientación geográfica, de esta manera se determina si la empresa operará en todo el territorio nacional o en selectas regiones, dependiendo de su nicho de mercado.

Muchas veces es posible intuir qué le interesa a una empresa, a partir de su publicidad, en términos de orientación geográfica, énfasis en productos y estrategias de cooperación con socios y aún con competidores, a continuación algunos ejemplos¹⁹:

- Para Komatsu: “La globalización en grande, pero poco a poco.”
- Para Ricoh: “Integración al potencial de un futuro digital.”

¹⁹ Koontz, Harold. Weihrich, Heiz. op. cit. pp.167

- Para Konica: “Dar voz al cliente en el diseño del producto”
- Para Cannon: “Colaboración tanto con socios como con competidores.”

d) Orientación de ejecutivos, valores y visión.- el perfil empresarial es producto de las personas, especialmente de los ejecutivos de primer nivel (en el caso de PUENTE & ASOCIADOS, sus Abogados asociados), cuya orientación y valores son importantes para la formulación de la estrategia.

Estos ejecutivos crean el ambiente organizacional y, por medio de su visión, determinan la dirección de la empresa. En consecuencia sus valores, preferencias y actitud frente al riesgo deben examinarse detenidamente, tomando en cuenta el impacto que tienen sobre la estrategia.

Se puede analizar como ejemplo de la visión y los valores organizacionales, determinados desde la alta gerencia, el caso de General Motors de Europa, la que expresó así su visión:

“Productos interesantes y clientes satisfechos gracias a personas que trabajan unidas para triunfar”

En esta visión se puede destacar la referencia a los ambientes tanto externo como interno. Se refiere también a la naturaleza competitiva de la industria, y resalta el valor del triunfo.

En la actualidad las declaraciones de visión tienden a expresar que la razón de ser la empresa son sus clientes y por lo tanto es muy importante la satisfacción que reciban con los productos o servicios que la empresa ofrece.

La declaración de visión antes mencionada, tiene su complemento en el Credo de General Motors Europe que dice:

- Creemos en los demás
- Creemos que General Motors Europe es socio de la gente.

- Creemos que el cambio es una oportunidad.
- Creemos que los clientes deben ponerse en primer lugar.
- Creemos en el crecimiento y la prosperidad.

e) Propósito, objetivos principales e intención estratégica.- El propósito y los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirige las actividades de la empresa.

Por su parte la intención estratégica es la determinación de triunfar en un entorno competitivo.

Los profesores Gary Hemel y C. K. Prahalad estudiaron a las compañías que han conseguido liderazgo global. Descubrieron que esas empresas hacen del éxito una obsesión, no solo en los niveles directivos sino en toda la organización. Esta obsesión por el triunfo es lo que se conoce como “intención estratégica” y se ilustra con los siguientes ejemplos: para Komatsu era “cercar a Caterpillar”, su principal rival, la idea de Cannon de “batir a Xerox” o la intención de Honda de llegar a ser un precursor automotriz, “un segundo Ford”

f) Ambiente externo presente y futuro.- este debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades, en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. El entorno también debe examinarse en función de los avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa.

g) Ambiente interno.- de la misma manera es necesario evaluar el ambiente interno de la empresa, respecto de sus recursos y de las fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización y productos y servicios.

Otros factores internos que son necesarios evaluar para la formulación de la estrategia son los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y clima organizacional y las relaciones con los clientes.

- h) Desarrollo de estrategias alternativas.- estas se desarrollan sobre la base del análisis del ambiente externo e interno. Una empresa puede tener distintas alternativas de estrategias, así por ejemplo puede *especializarse o concentrarse* como lo hizo Hyundai Company de Corea al producir automóviles de bajo costo, a diferencia de General Motors que cuenta con una variedad de vehículos desde económicos hasta de lujo.

Una empresa también puede optar por *diversificarse*, ampliando sus operaciones a nuevos y rentables mercados, un ejemplo de ello es K-Mart que formó un grupo de tiendas detallistas especializadas, tales como: Walden Book Company Inc., Builders Square Inc., Designer Depot y Pay Less Drug Stores Northwest inc.

Otra estrategia consiste en la *internacionalización*, es decir la conquista de mercados en otros países, de ahí el origen de empresas Multinacionales como Nestle, Kraft, Coca Cola, entre otras.

Un caso distinto de estrategia es la creación de sociedades en participación y las alianzas estratégicas, las mismas que pueden resultar adecuadas para algunas empresas, principalmente cuando se trata de grandes proyectos, en los cuales la conjunción de recursos de las empresas involucradas permite optimizar sus recursos, como en el caso de la participación de General Motors y Toyota para la producción de automóviles compactos en California.

En determinadas circunstancias una empresa puede verse obligada a optar por una estrategia de liquidación, mediante la cancelación de una línea de productos e incluso la disolución de la empresa, tal como fue el caso de la liquidación de varias instituciones de ahorro y préstamos en la década de los noventa en Estados Unidos de Norteamérica.

- i) Evaluación y elección de estrategias.- las distintas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección. Las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados. En ciertas oportunidades es necesario dejar pasar redituables oportunidades de alto riesgo que podrían resultar en la quiebra de la empresa.

Otro elemento fundamental en la elección de la estrategia es la *oportunidad*, pues incluso el mejor producto podría resultar en un fracaso si se lo pretende introducir al mercado en un momento equivocado.

También se debe considerar la reacción de los competidores al momento de elegir una estrategia, así por ejemplo cuando IBM redujo el precio de sus computadores personales como medida para contrarrestar el éxito de ventas de las computadoras Macintosh de Apple, las compañías fabricantes de equipos compatibles con IBM también tuvieron que reducir sus costos.

Un ejemplo interesante de las ventajas de una adecuada estrategia, aún en tiempos de crisis, es el caso del Grupo Elektra que en 1.995 inició la prestación del servicio de transferencias de dinero desde Estados Unidos a México mediante su gran red de sucursales. El margen por el diferencial del tipo de cambio (spread) entre los precios de compra y venta, así como la comisión por el servicio, le permitieron adquirir dólares más baratos para comprar en el extranjero más productos electrodomésticos importados.

Una alianza estratégica le permitió al Grupo Elektra pasar con éxito una de las peores crisis de la economía mexicana y contar con “Dinero en minutos”. Además sin ser una empresa del sector financiero se dedicó a la venta de seguros. También se ha diversificado a la industria televisiva, a la de prestación de servicios de radio localización y ha expandido sus operaciones a Centro América mediante las tiendas Elektra vendiendo electrodomésticos y enseres para el hogar, mediante el sistema de pagos en abonos como lo ha hecho por tradición en México.

- j) Planeación de mediano y corto plazo.- aunque no forman parte del proceso de planeación estratégica, la planeación de mediano y corto plazo y la instrumentación de los planes también deben tomarse en cuenta en todas las fases del proceso.

La instrumentación de la estrategia suele implicar la reingeniería de la Organización, la integración de personal a la estructura organizacional y la dirección. Además deben implementarse controles para la vigilancia del desempeño en referencia a los planes. En todo esto la retroalimentación es muy importante.

- k) Prueba de congruencia y planeación de contingencias.- el último aspecto clave del proceso de planeación estratégica es la prueba de congruencia y la elaboración de planes de contingencia.

La prueba de congruencia es muy importante en todas las fases del proceso, así por ejemplo en el caso de que el negocio de venta de bebidas alcohólicas fuere rentable, cabría la posibilidad de que los ejecutivos de una empresa se opusieran a esta estrategia, en el caso de que sus valores condene el consumo de estos productos.

Además la necesidad de elaborar planes de contingencia se desprende de la imposibilidad de prever el futuro con un alto grado de certidumbre, por ejemplo se puede desarrollar una estrategia sobre el supuesto que el PIB crecerá en un 3% durante los próximos 3 años; pero al mismo tiempo se debe diseñar un plan de contingencias en el evento que la recesión del país sea mayor a lo esperado.

1.10 INDICADORES DE DESEMPEÑO

Es evidente que las actividades y estrategias que se implementen en una empresa, deben ser medibles y por lo tanto susceptibles de evaluación, lo cual permitirá la toma de decisiones para mantener o cambiar la dirección adoptada.

Los indicadores de gestión son más que datos estadísticos. Están asociados a la misión de la gerencia y de la organización. Agrega valor a la empresa al suministrarle retroinformación y es sistémica, esto es se debe considerar como el producto de observar la empresa como un macrosistema. Un indicador es una relación de observaciones y cifras que pueden compararse y ser objeto de mejora continua.

¿Que son los indicadores?

- Son coeficientes que comparan características determinadas de un proceso y pueden expresar relaciones de causa efecto.

- Es la relación entre variables cualitativas y cuantitativas, que permite observar las situaciones y tendencias de cambio respecto de objetivos y metas provistos (Beltrán 1.999).

Características de los indicadores:

Lefkowitz (2001) es un investigador que afirma que construir indicadores es un arte que incluye los siguientes factores:

- Objetivos: Basados en datos que no puedan alterarse.
- Creíbles: Realmente conducen a la meta. Debe decidirse cuáles son los necesarios e importantes.
- Oportunos: Brindan feedback sobre una base regular para que todos puedan diagnosticar los resultados, cambiar el comportamiento y lograr el mejoramiento del desempeño.²⁰

1.10.1 Origen Balanced Scorecard

"Lo que mides es lo que obtienes" (What you measure is what you get); así comienza la publicación que dio origen al concepto de Balanced Scorecard (BSC). Implícitamente, el BSC plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de una empresa, basándose en resultados medibles. Como afirmó Peter Drucker: Todo lo que se puede medir, se puede mejorar.²¹

El Balanced Scorecard (BSC) fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton Consulting, plantean que el BSC es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system), que va más allá de

²⁰ Olve, Nils-Göran, Jan Roy and Magnus Wetter, Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1999.

²¹ Drucker, Peter. The Practice of Management. New York. Harper & Brothers. 1954. pp. 101.

la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.²²

Desde la década de los sesenta existían diferentes acercamientos para el control de los procesos de negocios. La idea siempre giraba en torno a seleccionar un conjunto de indicadores que pudieran ser contruidos para apoyar la gestión, solo que normalmente las áreas de negocio eran definidas y fijas. De hecho, los acercamientos eran de compañías muy específicas, no como parte de una cultura general que comenzara a extenderse.

Como con cualquier concepto nuevo, existen seguidores, pero también detractores del mismo. El antecedente más reconocido del Balanced Scorecard es el Tableau de Bord surgido en Francia, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios.

De este concepto básico, las empresas General Electric y Citibank fueron pioneras en la construcción de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. BSC, recogiendo la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, agregando, además, otras características que lo hacían diferente y más interesante, permitiéndole evolucionar desde su propia e inicial definición de 1992, fecha en la cual surge como una herramienta para trasladar la visión organizacional dentro de un conjunto de objetivos y/o tácticas medibles, definiendo lo siguiente: "un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para "ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores." La diferencia importante del Tableau de Bord con respecto al BSC es que, antes, se generaban una serie de indicadores financieros y no financieros, y éstos se dejaban a cada directivo para que pudiera en base a su experiencia, seleccionar aquellos que consideraban más importantes para su trabajo.

De esta definición, el BSC disminuyó la posibilidad de error de las personas, ya que los indicadores son definidos por un conjunto multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, simplemente si está dentro de los indicadores

²² Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

es porque es relevante en algún punto para la implantación de la estrategia o el seguimiento de la misma.

En el BSC es indispensable primero definir el modelo de negocio del cual se desprenderán los indicadores de acción y de resultados, que reflejarán las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del BSC.

Esta técnica identifica los factores de creación de valor económico a mediano y largo plazo desde cuatro perspectivas:

- Financiera: ¿Cómo deben ser vistos los accionistas?
- Clientes: ¿Cómo deben ser atendidos?
- Procesos de negocios: ¿Qué procesos internos deben ser mejorados?
- Aprendizaje y crecimiento de la organización: ¿Cómo llevarlo a cabo?

Estos elementos proporcionan una imagen equilibrada del resultado actual y futuro de la empresa, cuyo fin último es ayudar a las empresas a evaluar las acciones necesarias, mejorar los resultados incluyendo la inversión en las personas, los sistemas y los procesos, de hecho se trata de un sistema de gestión estratégica.

1.10.2 Definición

El Balance Scorecard es una herramienta que permite traducir la visión de la organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos. Es conocida internacionalmente como el Balance Scorecard, aun cuando en español se le denomina con diversos vocablos: Tablero de comando, tablero de mando, cuadro de mando, cuadro de mando integral, sistema balanceado de medidas.

El Balanced Scorecard es un tipo de valuación empresarial que se dedica en parte a la valoración del recurso humano y la gestión del capital intelectual. Igualmente, es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de

la actuación empresarial, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de medición que permite definir y desarrollar las estrategias que deben emprender las empresas con el fin de lograr sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

El Balance Scorecard, también es un sistema de medición que ayuda a las empresas a administrar mejor la creación de valor en el largo plazo, que busca realzar los inductores no financieros de creación de valor como son: las relaciones estratégicas con proveedores, los procesos internos críticos, los recursos humanos y los sistemas de información, entre otros.

Es la principal herramienta metodológica que traduce la visión y estrategia corporativa, en un conjunto de medidas de la actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

Según el libro "The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

1.10.3 Objetivos

El Balanced Scorecard, busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

A partir de la determinación de la definición, se establecen los objetivos que son el blanco hacia donde se orientan los esfuerzos que lleve a cabo la organización, los cuales pueden ser medidos a corto, mediano y largo plazo y es por esto que los objetivos deben ser posibles y medibles en tiempo y cantidad, para así desarrollar la estrategia que son la explicación y medida de los objetivos. A continuación se enumeran los principales objetivos:

- Alcanzar enfoque gerencial.
- Desarrollar liderazgo.
- Intervención estratégica.
- Educar a la organización.
- Fijar metas estratégicas.
- Alinear programas e inversiones para enlazarlo al sistema de incentivos.
- Mejorar el sistema de indicadores actuales

1.10.4 Beneficios

A partir del cumplimiento de los objetivos se enumeran los principales beneficios esperados:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción
- Favorece en el presente la creación de valor futuro

- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

1.10.5 Componentes

- Cadena de relaciones causa-efecto: Expresan el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- Enlace a los resultados financieros: los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistemática de la estrategia, a través de cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje). Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
- Balance de indicadores de resultados e indicadores guía: Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requieren un conjunto de indicadores que reflejan las cosas que se necesitan hacer bien, para cumplir con los objetivos. Estos miden el progreso de las acciones que nos acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.
- Mediciones que generen e impulsen el cambio: la medición motiva determinados comportamientos, asociado tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno de permanente y acelerado cambio.
- Alineación de iniciativas o proyectos: Relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diferentes objetivos expresados a través de sus indicadores.

- Consenso del equipo directivo de la organización: El BSC es el resultado del dialogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo de cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

1.10.6 Perspectivas del BSC

El BSC conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto. Estas perspectivas son:

(VER GRÁFICO N° 7).

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO ESTRATÉGICO

PERSPECTIVA	MEDIDA GENÉRICA
Financiera	Retorno sobre la inversión (ROI) y Valor Económico Agregado (EVA)
Cliente	Satisfacción, retención, participación en el mercado y en las utilidades
Procesos Internos	Calidad, tiempo de respuesta, costo y nueva introducción de productos
Aprendizaje y Crecimiento	Satisfacción del empleado y disponibilidad de los sistemas de información

GRÁFICO N° 7: Medición de Desempeño²³

a) Perspectiva financiera.-

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

²³ Richard Daft, The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation, 1984, pp.45

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una Compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.

Algunas características de esta perspectiva financiera son:

- Está centrada en el rendimiento del capital y el valor agregado a la empresa.
- Comprende los objetivos que la organización debe cumplir para satisfacer al accionista.
- Para lograr éxito financiero ¿Cómo debemos ser percibidos por nuestros accionistas?

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido

(VER GRÁFICO N° 8)

MEDICIÓN DE LOS TEMAS FINANCIEROS ESTRATÉGICOS

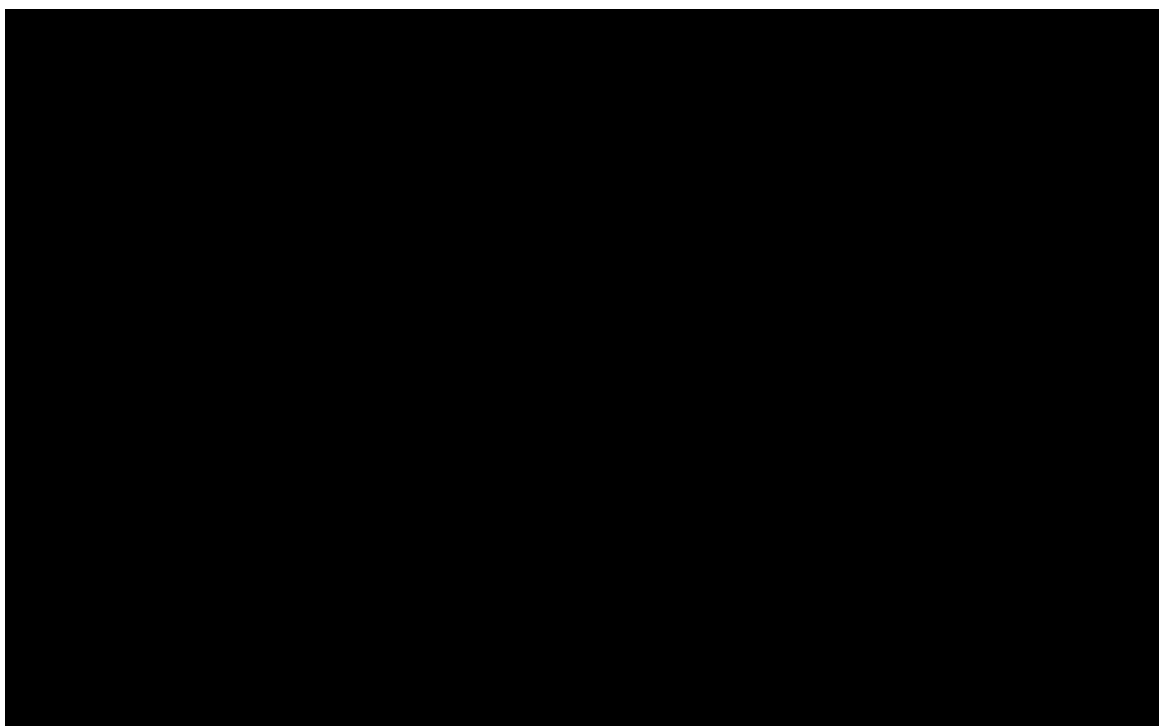


GRÁFICO N° 8: Medición de la perspectiva Financiera

b) Perspectiva del cliente.-

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (Kaplan & Norton).

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

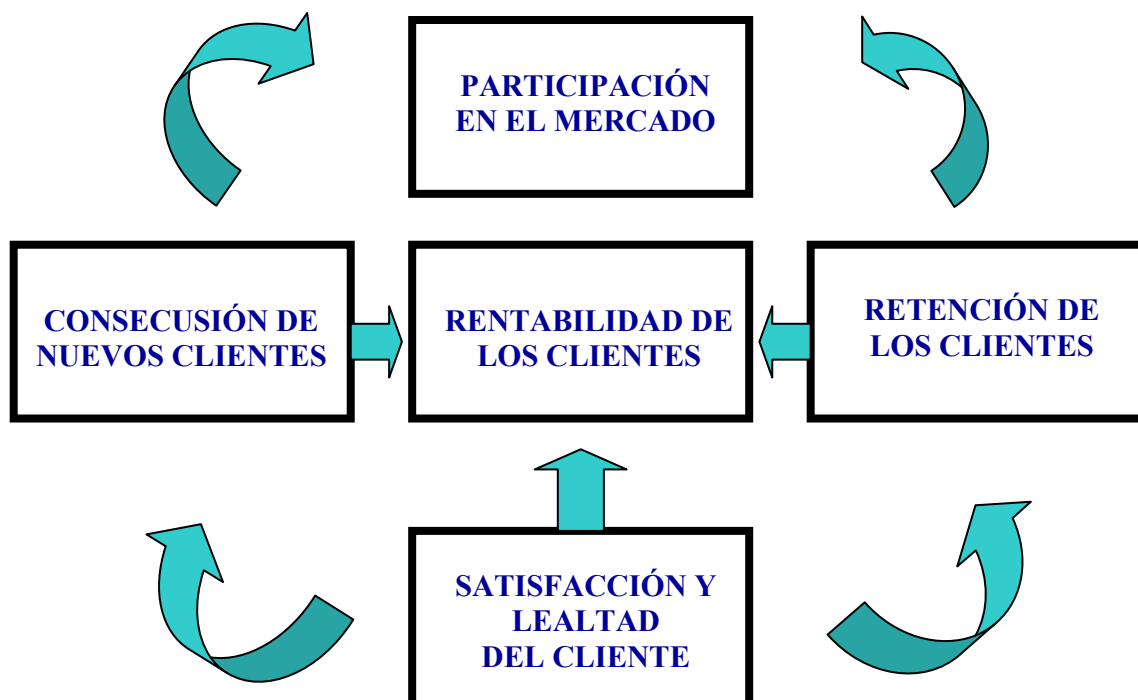
El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Algunas características de esta perspectiva del cliente son:

- En la perspectiva del cliente, las empresas identifican los segmentos de clientes y mercados en los cuales quiere competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán los ingresos de los objetivos financieros de la Empresa.
- La perspectiva del cliente permite identificar y medir las propuestas de valor agregado que se entregarán a los segmentos de clientes y mercados seleccionados.

(VER GRÁFICO N° 9)

MEDIDAS ESENCIALES EN LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE



Participación en el mercado	Refleja la proporción del negocio en un mercado específico (# de clientes, \$ gastados o volumen de unidades vendidas)
Consecución de nuevos clientes	Mide en términos absolutos o relativos la tasa a la cual el negocio es capaz de atraer o ganar nuevos clientes o negocios
Retención de clientes	Ilustra en términos absolutos o relativos, la tasa a la cual el negocio retiene o mantiene relaciones permanentes con sus clientes
Satisfacción y lealtad de los clientes	Permite conocer el nivel de satisfacción de los clientes con criterios de desempeño específicos, dentro de una proposición de valor
Rentabilidad de los clientes	Mide la rentabilidad neta para un cliente o segmento, luego de distribuir los gastos necesarios para mantener dicho cliente

GRÁFICO N° 9: Medidas esenciales en la perspectiva del Cliente.

c) Perspectiva procesos internos.-

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la Organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

(VER ANEXO 1)

(VER GRÁFICO N° 10)

LA CADENA DE VALOR DE LOS PROCESOS INTERNOS DE NEGOCIO

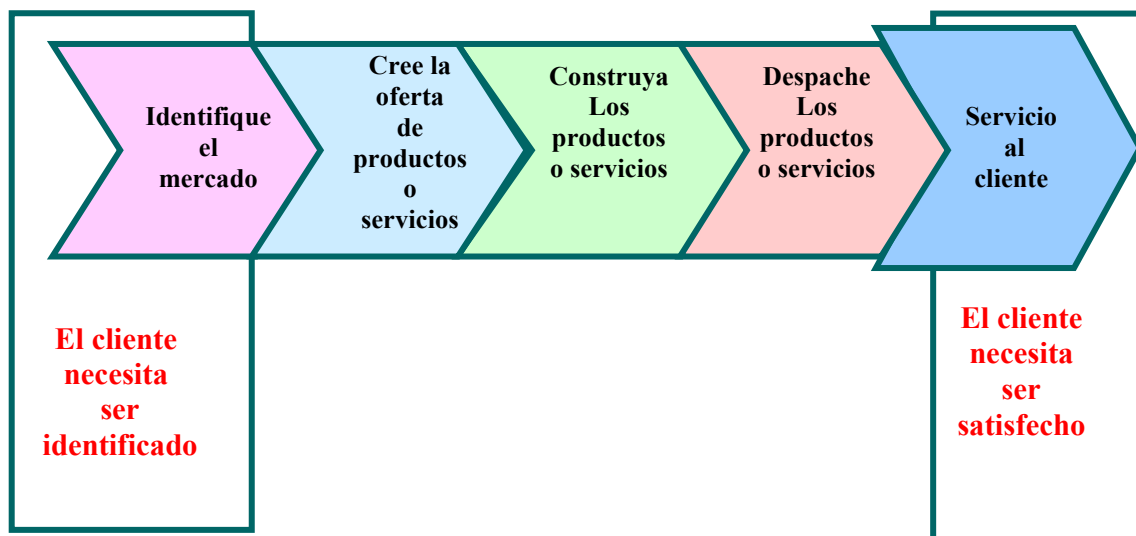


GRÁFICO N° 10: Perspectiva de los procesos internos.²⁴

d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.-

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo.

²⁴ Adaptado del gráfico de Paul James, Gestión de la Calidad Total, Madrid, 1997, pp. 157

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

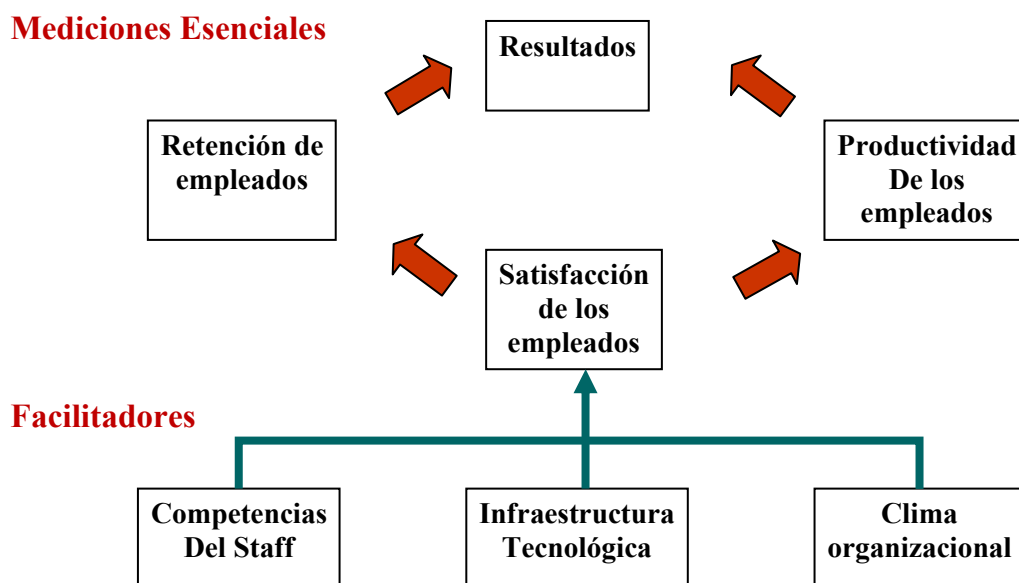
La perspectiva del aprendizaje y crecimiento es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Hay que lograr aprendizaje y crecimiento en las siguientes tres áreas:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

Esta perspectiva es poco flexible y fuente de dudas ya que se basa en la utilización de activos intangibles. Lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías como las mineras los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas.

(VER GRÁFICO N° 11)

LA ESTRUCTURA DE MEDICIÓN DEL APRENDIZAJE Y EL CRECIMIENTO



Conductores de situaciones específicas del aprendizaje y el crecimiento

Competencias del Staff	Infraestructura Tecnológica	Clima Organizacional
Habilidades Estratégicas	Tecnologías Estratégicas	Ciclo de Decisiones Claves
Habilidades de Entrenamiento	Bases de Datos Estratégicas	Posicionamiento Estratégico
Apalancamiento de las Habilidades	Captura de la Exneriencia	Empowerment del Staff
	Software Propietario	Alineación del Personal
	Patentes, Derechos	Moral
		Teaming

GRÁFICO N° 11: Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

1.10.7 Fases Para la Implementación del BSC

El marco metodológico general planteado por los autores Robert Kaplan y David Norton, puede expresarse, para efectos de su implementación en lo que denominamos “El modelo

de las cuatro fases”. Esta secuencia de diseño e implantación ha sido adoptada por diferentes empresas, pues se asegura tanto la comprensión de las bases conceptuales de la metodología por parte de los diferentes actores de su desarrollo como la puesta en práctica de la herramienta en su contexto operacional asociado a la agenda ejecutiva de la organización que lo adopte.

La secuencia asegura el que se capturen y traduzcan a un sistema de indicadores o de medición, los temas y objetivos estratégicos de la organización, sobre una variedad de situaciones estratégicas y operacionales a la que es aplicable. La siguiente figura ilustra la secuencia del proceso de las cuatro fases.

(VER GRÁFICO N° 12)



GRÁFICO N° 12: Fases de implementación

La metodología puede tener sus variantes, dependiendo de la complejidad de la organización, de su dinámica organizacional y del dialogo y aprendizaje estratégico que se produzca como resultado de la aplicación de la misma. En algunos casos el mismo involucramiento de los niveles ejecutivos de la organización puede acelerar el proceso, produciéndose la integración de algunas de las actividades que se ejecutan en cada una de las fases, tareas y talleres que forman parte del proceso.

1.10.8 Conceptos básicos para el diseño del BSC

Definición de Visión y Estrategias. El punto inicial para poder diseñar un modelo de BSC es la definición de la visión y estrategias, no es sencillo, sin embargo, normalmente la gente llega a acuerdos en este sentido, pues son muy genéricos los objetivos de crecimientos que se persiguen. Donde la mayoría tropieza es en la interpretación de las estrategias. Por ejemplo, el crecimiento de la empresa difícilmente sería cuestionable, pero para algunos, el crecimiento puede significar aumento geográfico, para otros mayores ingresos o incremento de empleados.

Llegar a consensos sobre las estrategias lleva a establecer tanto objetivos como indicadores que midan los objetivos.

Definición de Indicadores. Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos. Esto es, la mezcla balanceada entre indicadores de resultados e indicadores de actuación es lo que permitirá comunicar la forma de conseguir los resultados y, al mismo tiempo, el camino para lograrlo. Como resaltan Kaplan y Norton: "Resultados son los indicadores históricos, indicadores de la actuación son indicadores provisionales."

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor. Se parte de la idea de que un Tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar cabalmente, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. El ideal de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer una análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de salud de la compañía o área de negocio.

Implementación del BSC. Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el BSC de las siguientes formas:

- Modelo de control y seguimiento. En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción. Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que solo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo.
- Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación. En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales. En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, el estratega necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios.
- Feedback y aprendizaje estratégico. En uno de los aspectos más innovadores, BSC no termina en el análisis de los indicadores. Es un proceso permanente en el que puede haber feedback de un bucle, que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos definidos y feedback de doble bucle, donde los estrategas cuestionan y reflexionan sobre la vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación. El feedback sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, es el poder "aprender la forma de utilizar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica."

CAPÍTULO II

2 DIAGNOSTICO DE PUENTE & ASOCIADOS

2.1 ANTECEDENTES Y ORÍGENES DE PUENTE & ASOCIADOS

Puente & Asociados se inicia en abril de 2001, mientras su fundador Miguel Angel Puente Asquet, se encontraba viviendo en Colombia, por temas profesionales, hasta que en septiembre del mismo año al regresar al país, toma el control de la Oficina y crea formalmente la actual Firma de Abogados.

Entre el 2001 y el 2004 el Estudio Jurídico opera como un negocio personal de su fundador, hasta que el 2005 se constituye como una Compañía Limitada, cuyo principal objeto social es la prestación de servicios legales.

Las principales áreas de desempeño de la Oficina son las siguientes:

a) Derecho Societario

- El Estudio Jurídico tiene una amplia experiencia en los temas comerciales y societarios, entre los cuales se pueden mencionar constitución de empresas, fusiones, escisiones, compras de acciones y activos (take over), aumentos y disminución de capital, domiciliación de compañías extranjeras, liquidación de sociedades, entre otros.
- Asuntos inherentes al Mercado de Valores, tales como procesos de Titularización, Emisión de Obligaciones, estructuración y constitución de Fideicomisos Mercantiles y Encargos Fiduciarios.

- Adicionalmente se gestiona todo tipo de trámites administrativos ante la Superintendencia de Compañías, Consejo Nacional de Mercado de Valores, Bolsa de Valores y otros similares.
- Elaboración, seguimiento, asesoría y mantenimiento de Libros Sociales de empresas, lo cual le permite a la Administración de las mismas descongestinar sus actividades y dejar en manos expertas estas importantes tareas.
- Asesoría y gestión legal, que permita el adecuado mantenimiento de la existencia legal de las empresas, con el cumplimiento de las diferentes obligaciones y con la disposición de un “archivo legal” adecuado de la empresa en temas tales como: escrituras de constitución y aumentos de capital, reformas de estatutos, nombramientos de administradores, certificaciones, permisos de funcionamiento.

b) Derecho Laboral

- Asesoría en esquemas de contratación, que eviten posibles contingencias laborales a los empresarios, optimizando sus recursos y cumpliendo cabalmente las normas legales de la materia.
- Elaboración de todo tipo de contratos y formatos, que aseguren el cumplimiento adecuado de las actividades productivas y proporcionen al empresario la debida protección ante eventuales juicios laborales.
- Asesoría en mecanismos de remuneración y liquidación de beneficios sociales.
- Manejo de terminación de relaciones laborales, que eventualmente generen inconvenientes a las empresas.
- Acciones administrativas y judiciales, en materia laboral.
- Elaboración de Reglamentos Internos de Trabajo para empresas.

c) Derecho Tributario:

- Asesoría legal tributaria y redireccionamiento de políticas tributarias nacionales (Tax Support).
- Acciones y gestión ante la Autoridad Tributaria, mediante el patrocinio ante entidades como el Servicio de Rentas Internas (SRI), Municipios, Tribunales Distritales de lo Fiscal.
- Obtención de permisos operacionales y legalización de los mismos.

d) Asesoría Contractual:

- Asesoría, revisión, desarrollo y elaboración de documentos contractuales de todo tipo, que le permite obtener seguridad jurídica en cada actuación de las sociedades y sus empresarios.

e) Propiedad Industrial e Intelectual:

- Asesoría y gestión en el registro de marcas, patentes de invención, diseños industriales, registros sanitarios y demás formas de propiedad industrial e intelectual, que le permite a su titular la debida protección moral y económica, a nivel nacional, regional y mundial.
- Estructuración de contratos de licencia de marcas, patentes y derechos de registro.
- Consultas, búsquedas y toda gestión ante los Organismos Competentes en la materia de propiedad industrial e intelectual.

f) Asuntos Migratorios:

- Asesoría y gestión en la obtención de visas de la República del Ecuador, en las calidades de inmigrante y no inmigrante, dependiendo del caso particular del extranjero.

- Obtención de autorizaciones respectivas, para el desempeño de actividades laborales para extranjeros.
- Regularización y mantenimiento apropiado de las calidades migratorias de empresarios extranjeros y sus familiares.

g) Derecho Concursal_

- Análisis y evaluación de empresas susceptibles de Procesos Concursales, que les permita un adecuado “salvataje” y la posibilidad de rehabilitación de las sociedades como fuentes generadoras de ingresos sostenibles.
- Asesoría Integral, que incluye la discusión y elaboración de textos legales del Acuerdo, la asesoría legal de las diferentes implicaciones del proceso, la asesoría financiera y elaboración de proyecciones de gestión, que permitan la determinación de la viabilidad de la empresa.
- Desarrollo e implementación de procesos Concursales.
- Acompañamiento y asesoría en negociaciones con acreedores.

h) Reestructuración de pasivos:

- Evaluación de empresas susceptibles de reestructuración.
- Desarrollo e implementación de Acuerdos de Reestructuración, privados u oficiales, al amparo de la normativa legal de cada país.
- Asesoría en procesos de recapitalización, reorganización y cambio de control.

i) Estructuración de negocios:

- Due Diligence.- que permite obtener un diagnóstico adecuado de la realidad legal, financiera y tributaria de empresas en procesos de adquisición o inversión.

- Análisis, evaluación y recomendación para inversiones o fortalecimientos patrimoniales de empresas.
- Determinación de viabilidad legal de proyectos económicos y desarrollo de los mismos.

j) Representación o Mandato legal:

- Representación de compañías ante los diferentes organismos de control, tales como Ministerios, Superintendencias, Autoridad Tributaria, Autoridades Seccionales y demás entidades de Administración Pública.
- Representación de compañías ante las distintas organizaciones gremiales, tales como: Cámaras de Comercio, de Industriales, de Sectores Productivos y diferentes Asociaciones.
- Mandato para contratos o negocios específicos.

k) Empresas de familia:

Nuestra Firma se ha especializado en ofrecer una asesoría integral y a medida a las empresas familiares, enfocada en la prevención y manejo de los ámbitos familiares, patrimoniales y empresariales.

Se busca que las Empresas de Familia sean más eficientes y rentables, y se preparen para afrontar cualquier incidencia a nivel familiar, empresarial y patrimonial, promoviendo el desarrollo, consolidación y permanencia de la empresa y la familia. En la actualidad este tipo de organizaciones enfrentan problemas en diferentes órdenes: económicos, administrativos, jurídicos, personales y otros, que se acentúan por las circunstancias de cambio (mercado, tecnología, estructuras administrativas y familiares, enfoques organizacionales, etc.), obligándolas a ajustar sus estructuras en aras de preservarse.

En esta área nos hemos destacado por ser una consultora líder en la asesoría integral de empresas de familia, tanto en el ámbito nacional como el internacional.

Para ello nuestra asesoría comprende los siguientes productos, encaminados a fortalecer los diferentes frentes de este tipo de empresas:

- Diagnóstico de Familia, Empresa y Propiedad;
- Protocolo de Familia;
- Esquemas de Concertación Empresarial y Familiar;
- Gobierno Corporativo en Empresas Familiares;
- Capacitación a miembros de Juntas Directivas de Empresas de Familia;
- Planeación Estratégica de las Empresas Familiares;
- Protección Patrimonial;
- Ordenamiento Jurídico Empresarial;
- Esquemas para la Sucesión Empresarial;
- Actividades Vivenciales.

Si bien es cierto la principal actividad de Puente & Asociados son los servicios legales, su objeto social le permite realizar otras actividades de asesoramiento empresarial, capacitación y representación de empresas, entre otras.

Su socio principal es Miguel Angel Puente Asquet y sus otros dos socios minoritarios son sus hermanos Geovanny Puente Asquet y Gustavo Puente Asquet, es importante mencionar que los demás Abogados de la Firma actualmente pueden tener el estatus de Asociados; pero no de socios con participación accionarial en la empresa.

2.2 ESTRUCTURA ACTUAL DE PUENTE & ASOCIADOS

2.2.1 Infraestructura

- PUENTE & ASOCIADOS cuenta con una Oficina Principal en Quito – Ecuador, la misma que tiene instalaciones de trabajo para sus Abogados y Asistentes.

- La oficina cuenta con 2 salas de reuniones.
- Biblioteca con textos impresos e informáticos de temas legales.

2.2.2 Recursos Humanos

La Oficina Principal actualmente está conformada por:

- 3 Abogados Asociados
 - 3 Abogados Asociados Externos
 - 3 Asistentes Legales;
 - 2 Asistentes administrativas.
 - 1 Mensajero.
 - 2 Pasantes.
- La Oficina Corresponsal en Guayaquil tiene su propia infraestructura y cuenta con un personal de 12 colaboradores.
 - Las Oficinas de Lima y Bogotá igualmente cada una tiene un promedio de 25 colaboradores.

2.2.2.1 Descripción de Funciones

a) ABOGADO SOCIO:

PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

INTERNAS:

- Desarrollo de políticas corporativas, en el nivel administrativo y de gestión legal.
- Dirección y coordinación de las actividades del equipo a su cargo.
- Establecimiento de la política de precios.
- Establecer y dar seguimiento a los estándares de calidad.

- Coordinar el plan de carrera de los Abogados de la Firma.
- Evaluar al equipo de Abogados y calificarlos como Asociados.

EXTERNAS:

- Establecer el contacto y relación de negocio con los clientes.
- Definir la política de seguimiento de satisfacción al cliente.
- Establecer reuniones personales con los potenciales clientes.
- Dar seguimiento a las ofertas de servicios presentadas personalmente y por el equipo de Abogados a su cargo.
- Recepcionar y canalizar las opiniones y necesidades de los principales clientes de la Firma

b) ABOGADO ASOCIADO:

PRINCIPALES DEBERES Y RESPONSABILIDADES:

INTERNAS:

- Cumplir las políticas corporativas, en el nivel administrativo y de gestión legal.
- Coordinar sus actividades legales con el Socio al que reporta.
- Coordinar el trabajo del equipo de apoyo a su cargo.
- Cumplir con los objetivos de ventas asignados.
- Dar seguimiento directo a la cartera de clientes asignada.
- Coordinar con el equipo de apoyo las diligencias y trámites correspondientes.

EXTERNAS:

- Asistir personalmente a los clientes asignados a su cargo.
- Mantener la fidelidad y recurrencia de sus clientes asignados.
- Buscar potenciales clientes y reportarlos al Estudio Jurídico.
- Presentar los servicios de la Firma al grupo objetivo seleccionado por el Socio al que reporta

2.2.2.2 Reclutamiento

a) SELECCIONAR:

Para el proceso de selección de los colaboradores de la Firma, se considerará principalmente la Descripción de Funciones y el Perfil del Puesto.

Adicionalmente se utilizará los siguientes criterios generales para la selección:

- Empatía.
- Profesionalismo.
- Capacidad de trabajar en equipo.
- Disponibilidad de horario y trabajo bajo presión.

Los pasos a seguir dentro del proceso de selección de los colaboradores son los siguientes:

- Búsqueda de candidatos por medio de referencias directas.
- Recepción de curriculums.
- Entrevistas personales.
- Pruebas psicotécnicas.
- Pruebas de conocimientos legales.

b) INDUCCION:

Una vez que un colaborador ha sido seleccionado, se procede a familiarizarlo con la Organización, principalmente de la siguiente manera:

- Explicación de la descripción de la empresa, misión, visión y valores de la Firma.
- Entrega y explicación de políticas de gestión y administrativas.
- Presentación a clientes y relación con las distintas personas que tenga contacto.
- Acompañamiento en sus gestiones iniciales.

c) CAPACITACIÓN:

- Como parte del proceso de Inducción del nuevo Abogado Asociado, se procede a capacitarlo en los temas relacionados a las principales características y políticas de la Firma.
- Posteriormente se incluye al Abogado en el programa anual de capacitación de la Organización, que se orientará de acuerdo a las destrezas y especialidades del profesional.

2.2.2.3 Delegación de Funciones

Las principales funciones delegadas por la Gerencia General a los Abogados Asociados, son las siguientes:

- Coordinar el trabajo del equipo de apoyo a su cargo.
- Seguimiento directo a la cartera de clientes asignada.
- Coordinar con el equipo de apoyo las diligencias y trámites correspondientes.
- Búsqueda de potenciales clientes.
- Gestión y seguimiento de los casos asignados.
- Reporte y elaboración de informes de los casos asignados.
- Representación de clientes en diferentes casos.

2.2.2.4 Motivación

Los recursos que la Gerencia General utiliza para motivar a su fuerza de ventas, conformada por los Abogados Asociados, son principalmente los siguientes:

- Incentivos económicos, directamente proporcionales a los casos asignados, ya que cada Abogado Asociados cobra una comisión sobre la facturación de su cartera de clientes. Igualmente existen bonos por gestiones especiales.

- Incentivos de Reconocimiento.- cada trimestre se hace una mención al mejor Colaborador, en relación al número de cuentas nuevas gestionadas y a los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente.
- Capacitación.- existe un plan anual de capacitación de los Abogados, según su especialidad.
- Beneficios adicionales.- existe un programa de seguro de salud y vida privados.
- Ambiente de trabajo.- se pretende que haya camaradería por lo cual existen actividades como paseo anual, reunión mensual de evaluación, celebración de festividades, entre otros.

2.2.2.5 Coordinación

Con el propósito de Coordinar los esfuerzos de la fuerza de ventas para cumplir los objetivos de la empresa, se realizan las siguientes actividades:

- Reunión mensual de evaluación.- el último viernes de cada mes se realiza un almuerzo con los Abogados para analizar el avance de sus casos, discutir acerca de gestiones a realizar y coordinar las actividades de los mismos.
- Reuniones personales periódicas.- de acuerdo a las necesidades de cada Abogado se realizan reuniones para evaluar el avance de los casos y retroalimentación.

2.2.2.6 Evaluación y Control

a) Sistema de informes:

Las actividades de los Abogados se reportan de la siguiente manera:

- Llenan un formulario denominado “Orden de Trabajo”, en el que se reporta las tareas a realizarse, para efectos de facturación.

- Esta Orden de Trabajo es ingresada al sistema Milenio, que permite el control de la facturación y a la vez registra el tiempo esperado de terminación de cada caso, lo que permite dar el seguimiento adecuado.
- Elaboran un informe mensual de sus casos asignados, en un formato preestablecido.
- Cuando un cliente tiene varios casos asignados a la Oficina, se elabora un reporte del avance de los mismos por cliente.
- Cuando un cliente asigna una tarea específica a la Firma y esta se cumple, el Abogado debe informar al interesado.

b) Estándares de desempeño:

b.1. MEDIDAS OBJETIVAS:

- Se establece objetivos mensuales de venta por cada Abogado.
- Se mide la cartera morosa de las cuentas asignadas a cada Abogado.
- Se paga un bono variable, de acuerdo a la evaluación mensual de cada uno de los colaboradores.

b.2. MEDIDAS SUBJETIVAS:

- Se mide la capacidad de relación del Abogado con sus clientes asignados.
- Se mide el conocimiento que tiene el Abogado para resolver los casos asignados.
- Se evalúa la planificación, orden y agilidad que demuestra el Abogado en sus casos.
- Se mide su capacidad para trabajar en grupo y sus habilidades de relación con sus subordinados.

c) Tomar acciones correctivas:

Para la toma de acciones correctivas se considera los siguientes elementos:

- Resultados de encuestas de satisfacción del cliente.
- Reportes de ventas mensuales.
- Reportes de estado de cartera.
- Balance mensual y estado de pérdidas y ganancias.
- Opiniones receptadas en el contacto directo con los clientes.
- Sugerencias y recomendaciones de los clientes.

d) Recompensar.-

Adicionalmente a los factores de motivación no monetarios (antes señalados), se considera el siguiente esquema de recompensas económicas:

- Comisión por cada caso asignado, que se haya facturado y cobrado.
- Comisión adicional por cada cliente nuevo conseguido por el Abogado
- Bono variable de acuerdo a evaluación mensual.

2.2.3 Tecnología

a) KNOW HOW:

- El principal activo de la empresa es el Capital Intelectual de su Recurso Humano, el mismo que ha desarrollado conocimiento y habilidades acerca de las distintas áreas de desempeño.
- Los profesionales son altamente capacitados y permanentemente se actualizan en sus ramas de acción.

b) TECNOLOGIA DE LOS EQUIPOS:

La Firma cuenta con herramientas tecnológicas como las siguientes:

- Servicio de Internet banda ancha;
- Servicio de mail personalizado y permanente;

- Máquinas de cómputo de última generación;
- Sistema Contable Milenio;
- Desarrollo informático de acuerdo a requerimientos.
- Software legal FIEL MAGISTER para consultas.

2.3 ANÁLISIS E IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS INTERNOS Y EXTERNOS DE PUENTE & ASOCIADOS

2.3.1 Encuesta de Satisfacción al Cliente

Una de las herramientas que se utilizó para identificar los problemas internos y externo de PUENTE & ASOCIADOS fue la aplicación de una Encuesta de Satisfacción al Cliente, la misma que se realizó a los representantes de los principales 40 clientes de la Firma.

Para definir el tamaño de la muestra se consideró criterios como volúmenes de ventas e importancia que tienen para la Firma, además la muestra es lo suficientemente representativa, pues a la fecha de aplicación, en julio de 2008 era el 75% del total de los clientes.

Además una encuesta, es el mecanismo idóneo para conocer el criterio que tienen los clientes externos acerca de la calidad del servicio, lo cual es la base para determinar las estrategias a tomar.

De esta forma se pudo identificar algunos elementos de valoración que se resumen de la siguiente manera:

- **AGILIDAD EN EL SERVICIO:**

Se determinó que el 72,5% de los clientes encuestados consideran que la agilidad con la que PUENTE & ASOCIADOS ha atendido sus necesidades es excelente o muy buena.

(VER GRÁFICO N° 13)



1. Como califica la agilidad con que P&A ha atendido su necesidad?

EXELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
14	15	7	3	1	40
35.00%	37.50%	17.50%	7.50%	2.50%	100%

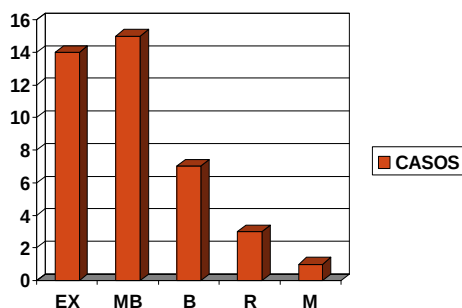


GRÁFICO N° 13: Encuesta de satisfacción al cliente – agilidad. Elaborado por el autor.

• CONOCIMIENTO DE LA MATERIA

Cuando se preguntó cómo calificaban nuestros clientes el conocimiento sobre la materia consultada del profesional asignado, se pudo establecer que el 90% de los mismos lo calificaban como excelente o muy bueno. (VER GRÁFICO N° 14).



2. Cómo califica el conocimiento sobre la materia consultada, del profesional que lo atendió?

EXELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
19	17	3	1	0	40
47.50%	42.50%	7.50%	2.50%	0.00%	100%

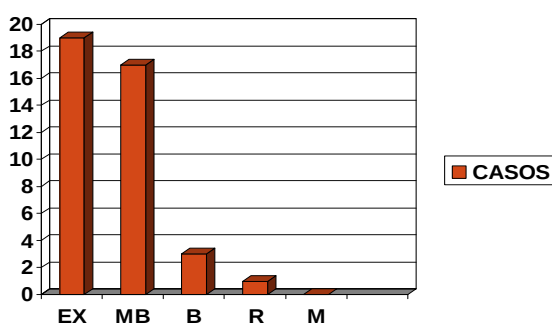


GRÁFICO N° 14: Encuesta de satisfacción al cliente – Conocimiento.
Elaborado por el autor.

• RESULTADO DEL SERVICIO:

Cuando se preguntó a nuestros clientes cómo calificaban el resultado de nuestros servicios, se pudo establecer que el 71,8% de los mismos lo calificaban como excelente o muy bueno, que si bien es un porcentaje alto, resulta ser el más bajo en comparación a los dos parámetros analizados antes. (VER GAFICO No. 15)



3. Como califica el resultado de los servicios brindados?

EXELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
9	19	9	1	1	39
23.08%	48.72%	23.08%	2.56%	2.56%	100%

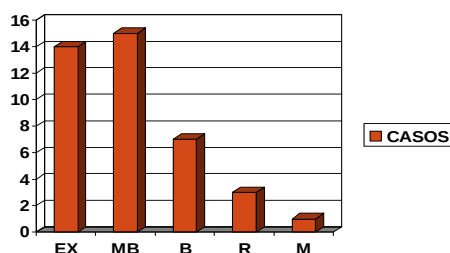


GRÁFICO N° 15: Encuesta de satisfacción al cliente – Resultado. Elaborado por el autor.

- **SEGUIMIENTO DE LOS CASOS:**

Destaca que el 40% de los encuestados opinan que el seguimiento que como Firma hacemos de sus casos es malo, regular o bueno, lo cual es un tema importante de atender y corregir. (VER GRÁFICO N° 16).

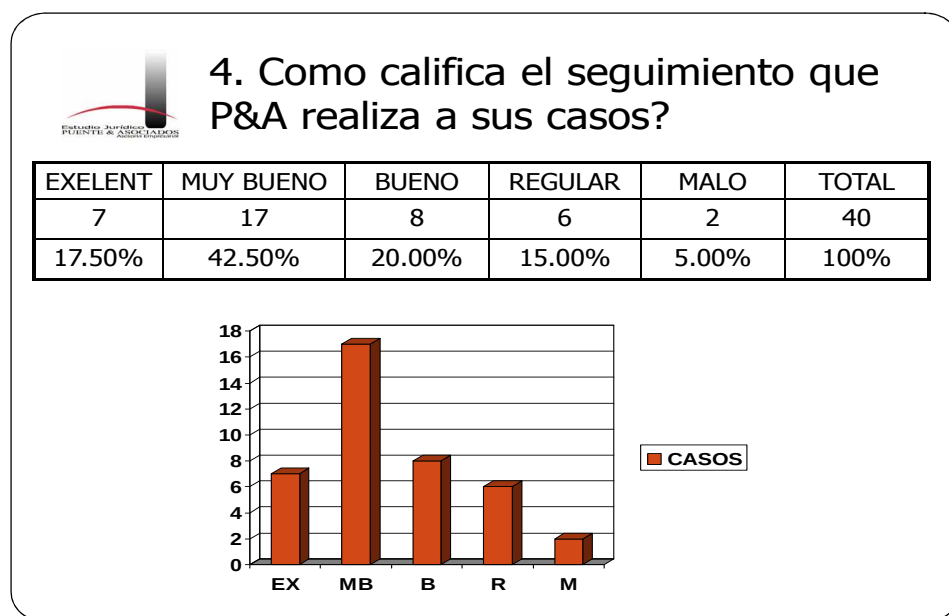


GRÁFICO N° 16: Encuesta de satisfacción al cliente – Seguimiento. Elaborado por el autor.

- **PREOCUPACIÓN O ATENCIÓN PERSONALIZADA:**

Se encuentra dentro de los parámetros aceptables. (VER GRÁFICO N° 17)



5. Como califica la preocupación o atención que P&A le da a Usted?

EXELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
12	15	9	3	1	40
30.00%	37.50%	22.50%	7.50%	2.50%	100%

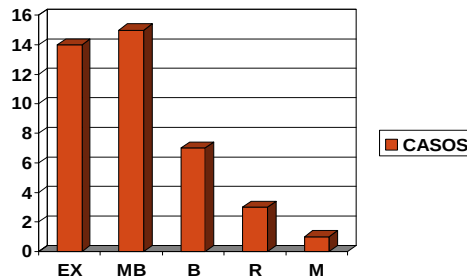


GRÁFICO N° 17: Atención personalizada. Elaborado por el autor.

- ENVIÓ DE INFORMACIÓN O CORRESPONDENCIA:**

En esta pregunta se pudo determinar que el 64,11% de los encuestados califican como excelente o muy buena, la forma en que se remite información o correspondencia. (VER GRÁFICO N° 18).



6. Como califica a la forma en que P&A le remite información, correspondencia o documentación?

EXELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	TOTAL
11	14	11	2	1	39
28.21%	35.90%	28.21%	5.13%	2.56%	100%

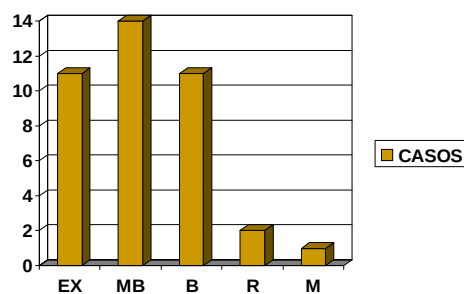


GRÁFICO N° 18: Envío de información o correspondencia. Elaborado por el autor.

- **COMPARACIÓN CON OTROS ESTUDIOS JURÍDICOS:**

Del resultado de esta pregunta se puede concluir que el 72,22% de los encuestados consideran que nuestro servicio es excelente o muy bueno, comparado con otros Estudios Jurídicos similares. (VER GRÁFICO N° 19)

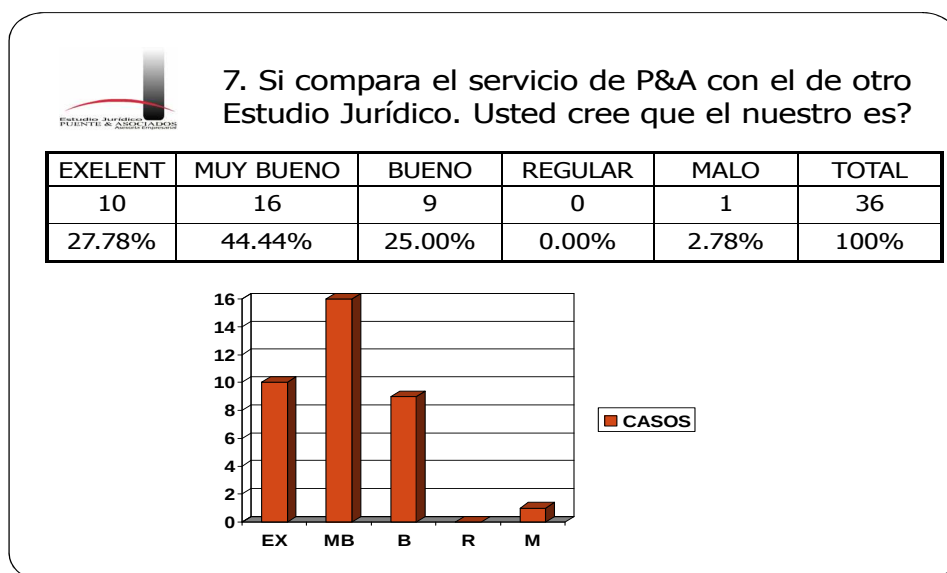


GRÁFICO N° 19: Comparación con otros Estudios Jurídicos. Elaborado por el autor.

- **RECOMENDACIÓN DEL ESTUDIO:**

El resultado de esta pregunta es muy importante analizarlo al momento de definir las estrategias que se implementarán para corregir las deficiencias identificadas, pues el 10% de los encuestados no recomendarían los servicios de PUENTE & ASOCIADOS. (VER GRÁFICO N° 20).



8. Usted recomendaría los servicios de P&A?

SI	NO	TOTAL
36	4	40
90.00%	10.00%	100%

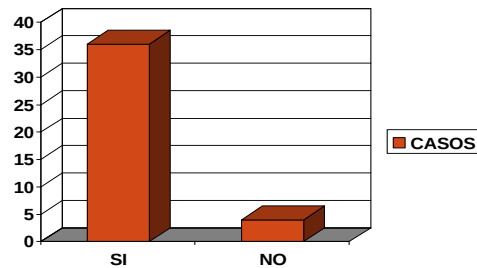


GRÁFICO N° 20: Recomendación del Estudio Jurídico. Elaborado por el autor.

- SATISFACCIÓN CON ABOGADO ASIGNADO:**

Es interesante el resultado de esta pregunta, pues el 94,87% de los clientes consultados dicen que se sienten a gusto con el Abogado asignado a sus casos.

(VER GRÁFICO N° 21)



9. Usted se siente a gusto con el abogado que atiende sus casos?

SI	NO	TOTAL
37	2	39
94.87%	5.13%	100%

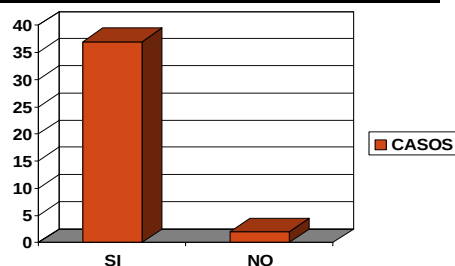


GRÁFICO N° 21: Satisfacción abogado asignado. Elaborado por el autor.

- **TARIFAS DE PUENTE & ASOCIADOS:**

Los resultados de esta pregunta, nos permite concluir que solo el 10,71% de los encuestados consideran que nuestras tarifas son altas, por el contrario la mayoría piensan que son de mercado. (VER GRÁFICO N° 22)

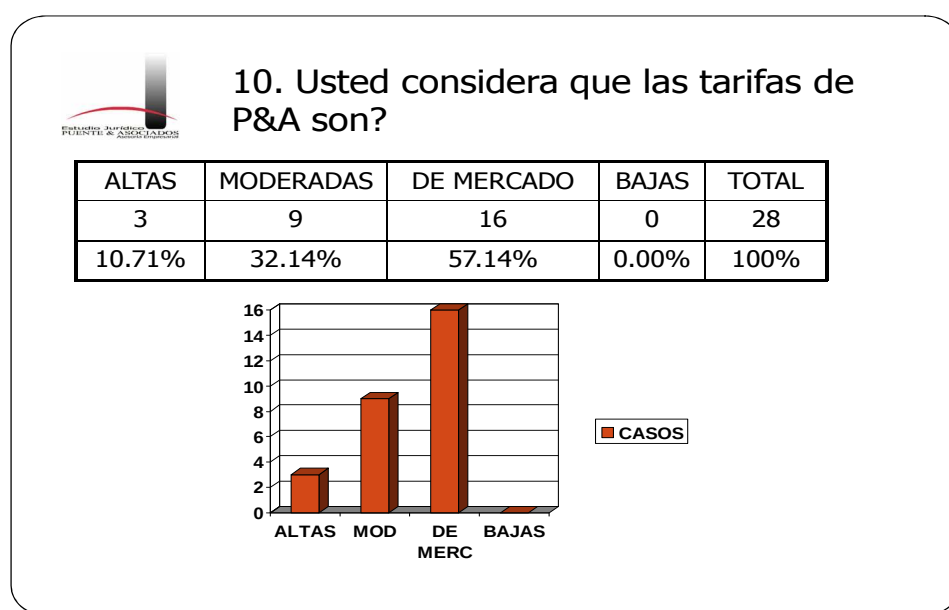


GRÁFICO N° 22: Tarifas del Estudio Jurídico. Elaborado por el autor.

2.3.2 Análisis de Resultados de Encuesta de Satisfacción al Cliente

Como resultado de esta Encuesta de satisfacción al cliente, se pueden obtener algunas premisas o sugerencias, que serán utilizadas para la definición de la estrategia y que se resumen a continuación:

- Atender las llamadas telefónicas de los clientes.
- Buzón de sugerencias.
- Realizar más seguimiento al corresponsal de Guayaquil. Este tema a la fecha se encuentra superado, al haber cambiado de Gestor Legal en dicha ciudad y al focalizar todos los requerimientos en el Estudio Jurídico Larrea & Ortiz, con excelentes resultados.

- Mayor agilidad en el servicio.
- Demasiada carga de trabajo, no cumplen con las fechas ofrecidas.
- Incrementar el número de personas que se hagan cargo de los casos.
- Falta de información periódica del estado de los trámites.
- Entrega de informes frecuentes, informar al cliente del estado en que se encuentran sus casos, vía email si no lo pueden hacer por teléfono.
- Mejorar la entrega de la documentación.
- Dar mayor seguimiento a los asuntos pendientes.

2.3.3 Elementos Diferenciadores de Puente & Asociados

En el proceso de identificar los elementos que diferencian a PUENTE & ASOCIADOS de otros Estudios Jurídicos similares, se ha levantado información entre los miembros de la Firma, mediante entrevistas y talleres de estudio.

Al efecto se han realizado 3 encuestas diferentes a todos los miembros de la Firma (en ese momento 10 personas), por lo cual la muestra es totalmente representativa.

Además se realizó una reunión de Planificación Estratégica en un fin de semana, en un ambiente adecuado para este tipo de retroalimentación.

De estas actividades se ha obtenido varios resultados, que se pueden resumir de la siguiente manera:

a) ¿En que se diferencia PUENTE & ASOCIADOS de otras Firmas de Abogados?

- Procurar trato personalizado.

- Agilidad.
- Honestidad
- Gente Joven
- Alianzas
- Evaluación sincera de las contingencias dentro de un proceso.

b) ¿En qué se parece PUENTE & ASOCIADOS con otros Estudios Jurídicos?

- Prestación de servicios especializados por áreas.
- Búsqueda de clientes.
- Calidad del servicio.
- Imagen de Estudio Jurídico.

c) ¿En que podría diferenciarse PUENTE & ASOCIADOS de otros Estudios Jurídicos?

- En el trato personalizado e información a los clientes.
- Mayor confianza.
- Mayor agilidad.
- En sus valores.
- Eficiencia.
- Conocimiento.
- Atención al cliente.
- Oficinas internacionales y alianzas.
- Tranquilidad del cliente

d) ¿Otros elementos diferenciadores de PUENTE & ASOCIADOS?

- Mejor organización.
- “Nuestra misión es su confianza”.
- Asesoramiento especializado para Empresas de familia.
- Desarrollo de productos específicos ej: Auditoria legal empresarial ALE, Herramientas legales en época de crisis, etc.

- - Información virtual de casos.

e) ¿Cómo le gustaría ver a PUENTE & ASOCIADOS en 10 años?

- Una de las 10 firmas más prestigiosas de Ecuador.
- Exportando servicios.
- En infraestructura.- Mejor distribuidas los espacios de trabajo, oficinas más amplias, mejor distribución de espacios de trabajo.
- En personal.- Asignada a cada persona su función y con delegación de funciones. 30 a 50 personas comprometidas, personal profesional y capacitado.
- En clientes.- Empresas con fuerte impacto económico, empresas más grandes del país, clientes internacionales, más satisfechos, al menos 10 multinacionales.
- En accionistas.- rentabilidad y crecimiento.
- En actividades.- Ofreciendo asesoramiento legal integral a empresas, asesorando a grandes empresas, protocolos y procedimientos, políticas.
- Estudio Jurídico grande vs. Estudio Jurídico especializado, que es nuestro objetivo.
- En diferenciación.- alianzas nacionales e internacionales, ej. Cámara de Industria y Comercio Ecuatoriano – Alemana, Suarez y Asociados Consultoría Empresarial, Estudio Carrera, Piñate & Baca Alvarez en Perú, entre otros.
- Seguridad de los clientes y total confianza, eficiencia y oportunidad, con un adecuado servicio de atención al cliente.
- En valores.- honestidad, veracidad, lealtad y responsabilidad; la Firma más confiable y segura.

- Potenciar honestidad.
- Especialización: asesoramiento empresarial,

f) ¿Cuáles son los factores de éxito de Puente & Asociados?

- Efectividad.
- Capacidad de los profesionales.
- Honestidad. Compañerismo. Liderazgo.
- Conocimiento, Dedicación, Relación con clientes. Principios espirituales.

g) ¿Sobre la base de qué compite Puente & Asociados?

- Servicio personalizado a precio moderado. Profesionales jóvenes. Oferta de buenos servicios. Resultados finales efectivos (calidad).

h)Cuál es la razón de ser de Puente & Asociados en relación con:

h.1) Sus clientes.-

- Satisfacción de necesidades, eficiencia, servicio ágil.

h.2) Su personal.-

- Ambiente satisfactorio de trabajo, uno de los “mejores lugares para trabajar”.
- Desarrollo Humano y Profesional
- Beneficios especiales.
- Capacitación.
- Lograr colaboradores motivados y comprometidos

h.3) Sus accionistas.-

- Rentabilidad, Generación de oportunidades de desarrollo.

i) ¿Qué debe ofrecerles PUENTE & ASOCIADOS?

i.1) Clientes:

- Servicio, tranquilidad y confianza.
- Que cuando un cliente entrega un caso tenga la tranquilidad de que el Estudio lo va a manejar, mantenerlo informado y darle buenos resultados.

i.2) Personal:

- Buen ambiente de trabajo.
- Ingresos adecuados.

j) ¿Qué debe obtener PUENTE & ASOCIADOS?

- Clientes: **fidelidad.**
- Personal: **compromiso.**
- Accionistas: respaldo y confianza.

k) ¿Qué valores y principios guían a PUENTE & ASOCIADOS?

- Honestidad, Servicio Personalizado, Profesionalismo, ética, responsabilidad, calidad.

l) ¿Qué valores y principios deberían guiar a PUENTE & ASOCIADOS?

- Puntualidad, solidaridad y responsabilidad social, principios espirituales (libertad, solidaridad, igualdad, confraternidad, verdad).
- Brindar un servicio de calidad, personalizado, eficiente y oportunidad cumplimiento con los principios básicos espirituales.

m) ¿Qué restricciones enfrenta la Firma? ¿Y cómo la impactan?

- Falta de agilidad y atención oportuna que se traduce en descontento.
- Falta de optimización del Recurso Humano: distribución de trabajo.
- Desorganización.
- Excesivos casos pendientes por resolver.
- Retrasos.
- Falta de procesos.

n) Si fuera posible, cambiar una cosa en la Firma sin importar el costo o esfuerzo, Usted qué cambiaría?

- Demora en la atención al cliente.
- Espacio físico para asistentes legales.
- Contratar personal proactivo y no reactivo.
- Capacitación.
- Mejor organización.
- Delegación de funciones.
- Mayor responsabilidad y compromiso de sus colaboradores.
- Contratar más personal

2.3.4 Análisis FODA de Puente & Asociados

En el caso particular de PUENTE & ASOCIADOS, se realizó una reunión de planificación estratégica, en la cual siguiendo el método analítico – sintético, se pudo hacer un análisis FODA, obteniéndose los siguientes resultados:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Conocimiento sobre la materia	Nuevas alianzas locales e internacionales	Falta de un trabajo personalizado y ágil gestión de los casos	Gobierno: produce crisis y contracción de la economía en Ecuador
Capacidad profesional	Gobierno: por perdida de espacio / antagonismo de estudios grandes	Carencia de procesos y políticas.	Estudios jurídicos con mayor trayectoria y renombre.
Buenas relaciones con clientes	Necesidad de capacitación de reformas legales.	Inexistencia de sistema o medio para administración de tareas/ proyectos	Gran competencia
Responsabilidad Honestidad	Expansión o contracción de la actividad empresarial		Pérdida de clientes
Colaboración de sus miembros	Relaciones publicas para posicionarse	Desgano Apatía	Estancamiento
Trabajo en Equipo	Desarrollar productos legales novedosos	Distribución inapropiada de responsabilidades	Estudios jurídicos pequeños o Abogados brindan servicios más económicos
Buena imagen	Orientación a la Negociación	Liquidez	Profesionales que brinden un servicio más personalizado

TABLA N° 1: FODA de Puente & Asociados. Elaborado por el autor.

CAPÍTULO III

3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE PUENTE & ASOCIADOS

El presente trabajo de Planificación Estratégica, busca identificar los principales elementos que permitan definir la situación actual en la que se encuentra PUENTE & ASOCIADOS y la proyección de lo que se quiere que llegue a ser la Firma en el futuro, para lo cual se utilizará como metodología de trabajo los siguientes pasos a seguir:

- Redefinición de misión, visión y valores.
- Identificación de los objetivos organizacionales.
- Aplicación de matriz FODA para Puente & Asociados.
- Definición de estrategias a aplicarse.
- Implementación de indicadores de desempeño.

A continuación se desarrollará cada uno de los pasos en la implementación de la Planificación Estratégica, de la siguiente manera:

3.1 REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN DE PUENTE & ASOCIADOS

Tomando en consideración los antecedentes y elementos analizados, se buscará redefinir la Misión de PUENTE & ASOCIADOS, para lo cual se hará una comparación de la Misión actual del negocio, con los elementos aportados en la reunión de planificación estratégica de la empresa, a través de los formularios desarrollados; y, finalmente se construirá la nueva Misión de la empresa, tomando en consideración ¿Cuál es la razón de ser de este negocio?, con los parámetros estudiados.

MISIÓN ACTUAL	RESULTADOS DEL FORMULARIO (*)
Prestar a nuestros clientes un servicio de calidad en el asesoramiento legal integral, que permita el crecimiento y la productividad de las empresas.	- Satisfacción de necesidades. - Servicio eficiente. - Servicio ágil. - Nuestra misión es su confianza. - Tranquilidad de los clientes. - Brindar soluciones. - Ser la mejor alternativa.

TABLA N° 2: Misión actual de Puente & Asociados. Elaborado por el autor.

(*) Encuesta realizada en la reunión de planificación estratégica con todo el personal de Puente & Asociados.

INTERROGANTES PARA REDEFINICIÓN DE LA MISIÓN	RESPUESTAS A INTERROGANTES
¿A quién satisface nuestro negocio?	- Empresas - Organizaciones - Clientes
¿Qué se satisface?	- Necesidades legales. - Asesoría y gestión legal. - Permitir el crecimiento de las Organizaciones. - Evitar contingencias legales. - Tranquilidad y seguridad de los clientes.
¿Cómo se satisface?	- Profesionalismo - Servicio eficiente. - Servicio ágil. - Brindando soluciones. - Como la mejor alternativa
¿Cuál es nuestro negocio?	- Brindar asesoría legal integral de calidad para empresas y organizaciones.
¿Cuál debe ser nuestro negocio?	- El servicio legal más eficiente. - Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

TABLA N° 3: Redefinición de la Misión de Puente & Asociados. Elaborado por el autor.

Con todos estos insumos se procede a continuación a formular la nueva Misión de Puente & Asociados, en los siguientes términos:

MISIÓN ACTUAL	NUEVA MISIÓN:
Prestar a nuestros clientes un servicio de calidad en el asesoramiento legal integral, que permita el crecimiento y la productividad de las empresas.	Brindar un servicio ágil y profesional de asesoría legal integral para Empresas y Organizaciones, con herramientas y soluciones, que proporcionan tranquilidad y seguridad jurídica.

TABLA N° 4: Formulación de la nueva Misión de Puente & Asociados. Elaborado por el autor.

3.2 REDEFINICIÓN DE LA VISIÓN DE PUENTE & ASOCIADOS

Al igual que en el caso de la Misión, se pretende redefinir la VISION de PUENTE & ASOCIADOS, para lo cual se comparará la visión actual del negocio, con los elementos aportados en la reunión de planificación estratégica de la empresa, a través de los formularios desarrollados, obteniendo el siguiente resultado:

VISIÓN ACTUAL	RESULTADOS DEL FORMULARIO (*)	NUEVA VISIÓN:
Ser un equipo líder en su rama de Asesoría Legal Empresarial, que busca la satisfacción total de sus clientes.	- Una de las Firmas más prestigiosas del país. - Exporte servicios. - Importantes alianzas. - Para brindar el mejor servicio legal.	Ser una Firma líder en Asesoría Legal Empresarial, que brinda eficientes soluciones, con proyección internacional e importantes alianzas estratégicas.

TABLA N° 5: Formulación de nueva Visión de Puente & Asociados. Elaborado por el autor.

(*) Encuesta realizada en la reunión de planificación estratégica con todo el personal de Puente & Asociados.

3.3 REDEFINICIÓN DE LOS VALORES DE PUENTE & ASOCIADOS

Con el propósito de estructurar los nuevos valores de PUENTE & ASOCIADOS, se procede a comparar la declaración de valores actual con los resultados del formulario que

se obtuvo en la reunión de planificación estratégica realizada con el personal de la Firma, de la siguiente manera:

DECLARACIÓN DE VALORES ACTUAL	RESULTADOS DEL FORMULARIO (*)
PUENTE & ASOCIADOS nace con la visión de ser un verdadero equipo de Asesoría Empresarial Integral y no tan solo un Estudio Jurídico, pues su campo de acción legal involucra otras áreas de la dinámica de los negocios, que en la actualidad tienden a complementarse y fusionarse en una Unidad de Servicio, que es un concepto propio de nuestra Firma. PUENTE & ASOCIADOS busca ser una Unidad de de Servicios Outsourcing, que proporciones el seguimiento y cuidado necesarios, tal como si se tratase de un servicio “in house”.	- Honestidad. - Servicio de calidad y Personalizado. - Profesionalismo. - Ética. - Responsabilidad. - Puntualidad. - Solidaridad.

TABLA N° 6: Formulación de Valores de Puente & Asociados. Elaborado por el autor.

Tomando en consideración los antecedentes expuestos, y las características organizacionales de PUENTE & ASOCIADOS, sus necesidades, sus fortalezas y los requerimientos de sus empleados, clientes, gerencia y accionistas, se procede a redefinir sus valores de la siguiente manera:

- **PUNTUALIDAD.-** es importante esforzarse en ser puntuales internamente y externamente con nuestros clientes respecto a los compromisos asumidos.
- **RESPONSABILIDAD.-** cada uno de los colaboradores de la Firma debe demostrar la mayor responsabilidad, para hacer las cosas encargadas por nuestros clientes y hacerlo en el tiempo comprometido.
- **PROFESIONALISMO.-** las gestiones y asesoría que brinde cada uno de los miembros de la Firma deben ser realizados con profesionalismo. Nunca dar una

opinión si no se tiene certeza del tema, si es necesario se debe investigar el asunto consultado y retroalimentarse entre los miembros especializados.

- EFICIENCIA.- ahora más que nunca debemos optimizar el tiempo y los recursos para cumplir eficientemente las tareas encomendadas. Se recomienda ahorrar al máximo los materiales y equipos de trabajo.
- HONESTIDAD.- todos los miembros de la Firma debemos demostrar que somos honestos, que nuestra conducta es correcta. La Honestidad personal se reflejara en la Honestidad Profesional.
- RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.- La Firma desarrollará proyectos de asistencia social, con Fundaciones u Organizaciones que se dediquen a este tema. Así compartiremos con los más necesitados los recursos que disponemos.

3.4 IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Una vez que se ha redefinido la misión y visión del negocio, desde una perspectiva orientada al cliente de la empresa y se ha elaborado una declaración de los Valores de PUENTE & ASOCIADOS, la Gerencia ha establecido las metas y objetivos más importantes, de la siguiente manera:

ÁREA DE INFLUENCIA	OBJETIVOS Y METAS	MEDICIÓN
ACCIONISTAS	OBJETIVO: Aumentar la rentabilidad del negocio. Actual: 14,16% de utilidad neta. Meta: 20% utilidad neta al cierre de 2009.	Al cierre del 2009
VENTAS	OBJETIVO: Aumentar el volumen de ventas. Actual: Venta del año 2008: USD173.344. Meta: Aumentar las ventas en el 21,15% para el 2009, es decir USD 17.500 mensual, USD 210.000 anual.	Mensual con el reporte de ventas. Anual con el balance final
CLIENTES	OBJETIVO: Aumentar el número de clientes. Actual: A junio de 2009 existen 73 clientes. Meta: Aumentar en un año calendario el número de clientes en 20%.	En el período junio de 2009 a junio de 2010 se realizará la estadística.
	OBJETIVO: Disminuir la concentración de ventas por cliente. Actual: En el 2008 los 2 principales clientes representan el 35,02% de las ventas. Meta: En el 2009, al incrementarse el número de clientes, la concentración de estos 2 clientes llegue al 30%.	En el reporte de ventas anual.
	OBJETIVO: Lograr la recuperación de clientes. Actual: no existe estadística de deserción. Meta: que la deserción de clientes sea menor al 5% anual.	Medición anual
PERSONAL	OBJETIVO: Establecer un sistema de remuneración variable por ventas exitosas. Meta: Al final del 2009 el ingreso variable sea mayor al 20% del ingreso total.	Su implementación y medición se realizará de julio de 2009 a julio de 2010.

TABLA N° 7: Definición de Objetivos y Metas de Puente & Asociados. Elaborado por el autor.

3.5 MATRIZ FODA DE PUENTE & ASOCIADOS

Una vez que en el Capítulo anterior, se ha obtenido la información necesaria de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de PUENTE & ASOCIADOS, se debe generar las estrategias y acciones a seguir para potenciar los factores positivos y minimizar los negativos, para lo cual en la matriz FODA se produce la combinación de factores, tales como: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA); y, debilidades y amenazas (DA), de lo cual se ha obtenido lo siguiente:

Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
	F1 Conocimiento sobre la materia F2 Capacidad profesional F3 Buenas relaciones con clientes F4 Responsabilidad Honestidad F5 Colaboración de sus miembros F6 Trabajo en Equipo F7 Buena imagen	D1 Falta de un trabajo personalizado y ágil gestión de los casos D2 Carencia de procesos y políticas. D3 Inexistencia de sistema o medio para administración de tareas/proyectos D4 Desgano D5 Apatía D6 Distribución inapropiada de responsabilidades D7 Liquidez
Oportunidades		
O1 Nuevas alianzas locales e internacionales O2 Gobierno: por pérdida de espacio / antagonismo de estudios grandes O3 Necesidad de capacitación de reformas legales. O4 Expansión o contracción de la actividad empresarial O5 Relaciones publicas para posicionarse O6 Desarrollar productos legales novedosos O7 Orientación a la Negociación	Ofertar servicios legales altamente profesionales, con proyección internacional e importantes alianzas estratégicas Potenciar la imagen y buenas relaciones con sus clientes Ofrecer soluciones a las necesidades que se generen en la actual situación política (servicios, contactos, capacitación, etc.) Desarrollar y posicionar productos legales novedosos (Herramientas Legales para crisis)	Brindar un servicio ágil y profesional Diseñar procesos y políticas para administrar eficientemente proyectos y tareas, de acuerdo a las necesidades de los clientes Optimizar los procesos operativos. Diseñar procesos para la implementación de nuevos productos
Amenazas		
A1 Gobierno: produce crisis y contracción de la economía en Ecuador A2 Estudios jurídicos con mayor trayectoria y renombre. A3 Gran competencia A4 Pérdida de clientes A5 Estancamiento A6 Estudios jurídicos pequeños o Abogados brindan servicios más económicos A7 Profesionales que brinden un servicio más personalizado	Brindar un servicio legal personalizado Potenciar elementos diferenciadores con otros estudios jurídicos Desarrollar productos y soluciones para épocas de crisis Diseñar acciones que eviten la deserción de clientes Brindar servicios de valor agregado, que justifiquen los honorarios para el cliente	Mejorar la calidad del servicio, para diferenciarse de otros estudios jurídicos Disminuir el tiempo de entrega de los productos solicitados. Motivar al personal para brindar un servicio eficiente Realizar acciones para recuperar clientes perdidos Generar un adecuado clima organizacional

TABLA N° 8: MATRIZ FODA de Puente & Asociados. Elaborado por el autor, sobre la adaptación de Heinz Weihrich.

3.6 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS A APLICARSE

Tomando en consideración el estudio realizado acerca de las estrategias y su importancia dentro del proceso de planificación, para viabilizar los objetivos y metas propuestos; y, la información recabada en las reuniones de trabajo, se puede establecer las siguientes estrategias de Puente & Asociados:

OBJETIVOS Y METAS	ESTRATEGIA A APLICARSE
OBJETIVO: Aumentar la rentabilidad del negocio. Actual: 14,16% de utilidad neta. Meta: 20% utilidad neta al cierre del 2009.	- Priorizar proyectos de consultoría empresarial, en los cuales la utilidad operacional es mayor. - Mejorar el control de los gastos, para lo cual se debe contar con un presupuesto anual.
OBJETIVO: Aumentar el volumen de ventas. Actual: Venta del año 2008: USD173.344. Meta: Aumentar las ventas en el 21,15% para el 2009, es decir USD 17.500 mensual, USD 210.000 anual.	- Priorizar la satisfacción de los clientes, para fidelizarlos (menor deserción). - Evaluar el reajuste de honorarios, en aquellos rubros en los cuales se identifica que P&A está por debajo del mercado. - Realizar un mercadeo adecuado y orientado al segmento objetivo.
OBJETIVO: Aumentar el número de clientes. Actual: A junio de 2009 existen 73 clientes. Meta: Aumentar en un año calendario el número de clientes en 20%.	- Realizar un mercadeo directo, mediante visitas personalizadas a potenciales clientes. - Ejecutar mailing personalizado acerca de nuevos productos. - Fortalecimiento de la página web, como medio de oferta de servicios.
OBJETIVO: Disminuir la concentración de ventas por cliente. Actual: En el 2008 los 2 principales clientes representan el 35,02% de las ventas. Meta: En el 2009, al incrementarse el número de clientes, la concentración de estos 2 clientes llegue al 30%.	- Aumentar el número de clientes nuevos, para lo cual se pretende seleccionar una base de datos del segmento objetivo de PUENTE & ASOCIADOS (empresas medianas y grandes), a las cuales se remitirá información del Estudio y se coordinarán visitas.
OBJETIVO: Lograr la recuperación de clientes. Actual: no existe estadística de deserción. Meta: que la deserción de clientes sea menor al 5% anual.	- Enviar periódicamente información de interés de los clientes (boletines, circulares, noticias relevantes). - Crear productos legales novedosos. (ejemplo: Herramientas legales en época de crisis) - Brindar un servicio ágil y profesional. - Ofrecer un servicio personalizado.
OBJETIVO: Establecer un sistema de remuneración variable por ventas exitosas. Meta: Al final del 2009 el ingreso variable sea mayor al 20% del ingreso total.	- En el presupuesto se debe discriminar los costos fijos de los variables, priorizando los segundos. - Crear una política de incentivos. - Implementar sistema de remuneración variable en función de las ventas.

TABLA N° 9: Formulación de estrategias de Puente & Asociados. Elaborado por el autor.

3.7 ESTRATEGIA DE MERCADEO

Las estrategias que se definan para una empresa, deben traducirse a una estrategia de mercadeo, la misma que consiste en la selección del mercado objetivo, la definición de la estrategia de posicionamiento y el diseño de la mezcla de marketing (producto, precio, plaza y promoción). Para el caso de Puente & Asociados se puede establecer los siguientes resultados:

3.7.1 Mercado Objetivo

El mercado objetivo de PUENTE & ASOCIADOS son empresas y organizaciones de mediano y gran tamaño, tales como: ARTEFACTA, ANDINATEL, LAFARGE CEMENTOS, INTACO, DIARIO EL COMERCIO, LAN, PANIFICADORA AMBATO, UNIPHARM, VISION MUNDIAL, CCF, DORMEL, CAMISERIA INGLESA,, ASADELEC, TECNISEGUROS, entre otros.

3.7.2 Estrategia de Posicionamiento

En virtud de la gran competencia que existe entre Abogados y Estudios Jurídicos, se necesita identificar elementos distintivos que permitan el posicionamiento de Puente & Asociados, como una Firma líder en su mercado objetivo, entre los cuales se puede mencionar:

- Brindar un servicio ágil y profesional.
- Ofrecer un servicio personalizado.
- Diseñar herramientas y soluciones novedosas para sus clientes.
- Proporcionar tranquilidad y seguridad jurídica a sus clientes.

3.7.3 Producto

El producto que ofertará Puente & Asociados es el asesoramiento legal empresarial, en el cual las principales áreas de desempeño de la Firma serán las siguientes:

- Derecho Corporativo y societario.
- Derecho tributario.
- Derecho Laboral.
- Asesoría contractual.
- Propiedad industrial e intelectual.
- Asuntos migratorios.
- Reestructuración de pasivos.
- Procesos Concursales.
- Estructuración de negocios.
- Asesoría especializada para empresas de familia.

3.7.4 Precio

PUENTE & ASOCIADOS mantendrá una política de tarifas preferenciales para sus clientes recurrentes.

Adicionalmente los costos son muy competitivos, respecto de los Estudios Jurídicos de similares características.

Se ha identificado que en determinados productos y ciertos clientes, los valores de honorarios son considerablemente más bajos que otros Estudios similares, lo cual le permite diferenciarse.

3.7.5 Plaza

PUENTE & ASOCIADOS tiene su Oficina principal en Quito – Ecuador, mantiene alianzas importantes en Guayaquil y Cuenca y una red de corresponsales a nivel nacional, lo que permite proporcionar a nuestros clientes una cobertura nacional.

Una característica y fortaleza propia de la Firma es contar con dos Oficinas Internacionales de representación, en Lima – Perú y Bogotá – Colombia, países con los cuales Ecuador mantiene muchos vínculos comerciales y empresariales a nivel regional.

Finalmente la Firma forma parte de una red de Abogados internacional, denominada Global Lawyers Corporation, la misma que tiene presencia en México, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Costa Rica, Colombia, Perú y China. A través de esta red, igualmente se accede a contactos con Abogados en otros países.

3.7.6 Promoción

Se utilizará herramientas de mercadeo directo, tales como: mailing, Boletín Legal mensual e información relevante, entrevistas personales de presentación de servicios legales y eventos.

- Mailing: Se utiliza para remitir información de referencia de la Firma a los clientes actuales y potenciales.
- Boletín Legal e Información relevante: Se utiliza con el objetivo de mantener recordación de P&A en los clientes, a través de proporcionar mensualmente información legal de interés, en temas tales como reformas legales y actualizaciones en asuntos societarios, laborales, tributarios y otros de interés para las empresas.
- Entrevistas personales de presentación de servicios legales: Permite hacer un acercamiento directo con los potenciales clientes, para lo cual se coordina una cita en la cual se entrega la información de referencia de la Firma y se expone en forma presencial las características principales que se quieren vender.
- Eventos: Pueden ser seminarios, conferencias o desayunos de trabajo, a los cuales asisten un grupo objetivo de potenciales clientes, previamente seleccionado. Luego de abordar el tema central propuesto, se hace una presentación de la Firma y se obtiene los datos de los asistentes para coordinar en el futuro entrevistas personales o remitir información adicional de la Firma.

3.8 ESTRATEGIA DE SERVICIO AL CLIENTE

INTIMIDAD CON EL CLIENTE:

- Al tratarse de una Firma de Asesoramiento Empresarial, cuya orientación es el servicio de calidad para sus clientes, es muy importante mantener la intimidad con los mismos.
- La empresa permanentemente busca la satisfacción de sus clientes, a través de prestar servicios de calidad en contenido y agilidad de respuesta a los requerimientos de sus clientes.
- Para el cumplimiento de esta estrategia de valor, la empresa busca mantener la debida relación entre el número de clientes y el número de profesionales asignados a los mismos, todo esto con el propósito de mantener un servicio personalizado, que no descuide a ninguno de sus clientes ni sus necesidades.
- Cabe recalcar que con este enfoque PUENTE & ASOCIADOS busca ser una *Unidad de Servicio Outsourcing*, que proporcione el seguimiento y cuidado necesarios, tal como si se tratase de un servicio “*in house*”.

(VER GRÁFICO N° 23)

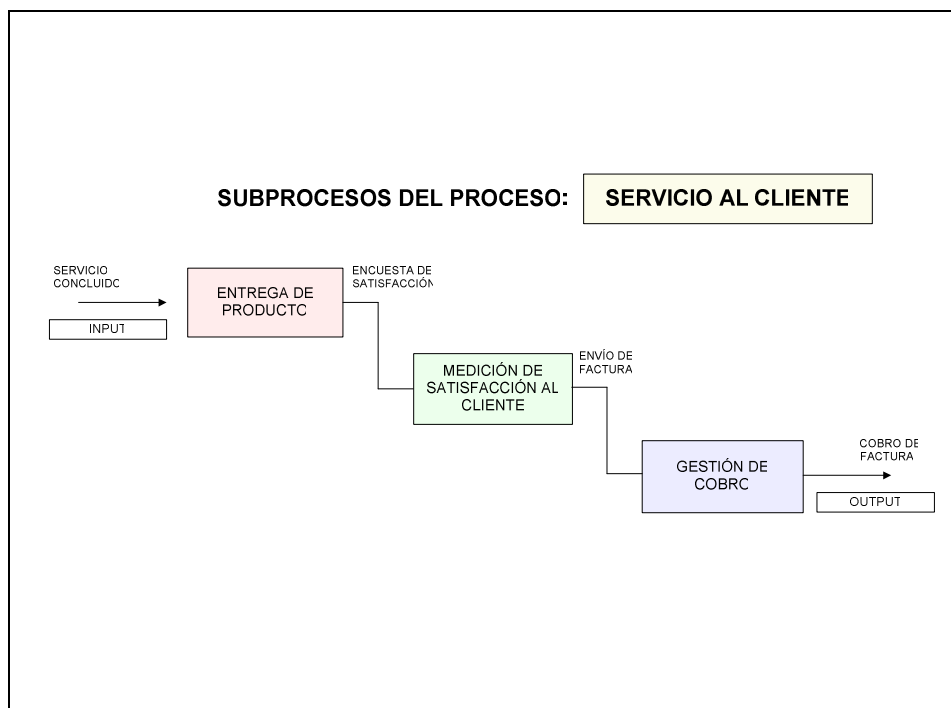


GRÁFICO N° 23: Proceso de Servicio al Cliente. Elaborado por el autor.

3.9 INDICADORES DE DESEMPEÑO DE PUENTE & ASOCIADOS

De acuerdo a lo mencionado en el Capítulo II, la herramienta que se utilizará como Indicador de Gestión para este proceso de planificación estratégica es el Balanced Scorecard (BSC), también conocido en castellano como Cuadro de Mando Integral.

3.9.1 Mapa Estratégico de Puente & Asociados

Como parte de este BSC, se ha definido el Mapa Estratégico de Puente & Asociados, el mismo que consta como parte del ANEXO 2, y que se resume de la siguiente manera:

- **PERSPECTIVA FINANCIERA:**

Incrementar la utilidad neta.

Mayor rentabilidad.

- **PERSPECTIVA DEL CLIENTE:**

Fidelidad de clientes (disminuir deserción).

Atención oportuna y personalizada.

Mayor agilidad en los trámites.

- **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:**

Mercadeo y comercialización de los servicios.

Calidad en los procesos, rapidez y exactitud.

Feedback sobre el estado de los casos asignados.

- **PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE:**

Innovación y actualización constantes.

Capacitación continua.

Programa de incentivos por casos.

Mejoramiento del clima laboral.

3.9.2 Balanced Scorecard (BSC) de Puente & Asociados

En el ANEXO 2 del presente trabajo consta esta herramienta, en la cual igualmente se parte de las cuatro perspectivas enunciadas y se realiza un análisis del área clave de resultado (Objetivo Estratégico) y su descripción.

Además se hace una distinción del Objetivo Funcional y se establece los indicadores que servirán para la medición de los resultados, mediante la aplicación de una fórmula para cada caso.

Finalmente se enuncia la situación actual, en la que se encuentra cada indicador y la proyección de sus metas para los próximos cinco años.

Como parte de este BSC consta la Hoja de Vida de los Indicadores, en el cual además de lo anterior, se establece el rango de variabilidad de los indicadores, su tendencia, la frecuencia de actualización y de revisión de los indicadores para cada una de las estrategias planteadas.

El resultado de estos cuadros de indicadores es el Plan Operativo de Puente & Asociados, en el cual se definen los proyectos y actividades a desarrollarse, su tiempo de implementación, sus responsables e inversión requerida, lo cual igualmente se refleja en detalle en el ANEXO 2.

CAPÍTULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Tomando en consideración los conceptos y definiciones teóricos de la Planificación Estratégica que se han expuesto en este trabajo, el diagnóstico realizado de la situación actual de Puente & Asociados y el proceso mismo de Planificación Estratégica, se puede concluir lo siguiente:

- La Planificación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.
- La Planificación Estratégica es un proceso sistemático de actividades que permiten identificar la situación actual del negocio y definir hacia dónde se quiere llegar.
- Al ser Puente & Asociados una empresa de servicios, es muy importante la satisfacción de sus clientes, pues solo si ellos han recibido un servicio eficiente, lo volverán a requerir y además lo recomendarán, razón por la cual se ha considerado como un elemento fundamental la opinión de los clientes, para la planificación de la compañía.
- Con el interés de diagnosticar la situación actual de la empresa, a través de una muestra significativa, se practicó una encuesta de satisfacción al cliente, de la cual se puede concluir que el 72,5% de los clientes encuestados consideran que la agilidad

con la que PUENTE & ASOCIADOS ha atendido sus necesidades es excelente o muy buena; por ello, el tiempo de procesamiento del servicio es un elemento clave de diferenciación con la competencia.

- De otra parte, al consultarse cómo calificaban los clientes el conocimiento del profesional asignado acerca de la materia consultada, se pudo establecer que el 90% de los mismos lo calificaban como excelente o muy bueno, lo cual permite identificar que el conocimiento profesional de sus Abogados es una fortaleza organizacional que tiene que ser preservada.
- De los resultados sobre el servicio de Puente & Asociados, se obtuvo del 71,8% de los encuestados una respuesta satisfactoria, con lo que se concluye que existe una percepción positiva de los servicios brindados.
- Uno de los factores muy importantes que determinan que un cliente se sienta satisfecho, es que se le proporcione un adecuado seguimiento de sus necesidades y de los casos asignados a la Firma; sin embargo en este aspecto un 40% de los encuestados opinan que el seguimiento que Puente & Asociados realiza de sus casos es malo, regular o simplemente bueno, lo cual permite advertir una debilidad, que requiere corregirse.
- Estos y otros elementos fueron analizados en la encuesta a clientes, por lo cual se tornó un elemento básico para el análisis de la situación actual de la Firma y sus resultados contribuyeron eficientemente al momento de realizar el análisis FODA de la empresa, como antecedente de la definición de estrategias a aplicarse.
- La metodología de Planificación utilizada en el trabajo incluyó medios y herramientas diversas como la encuesta de satisfacción al cliente, encuestas internas a los miembros de Puente & Asociados, talleres de planificación estratégica y reuniones de trabajo, que han contribuido a lograr un diseño integral y sólido de las estrategias organizacionales.

- El proceso de Planificación Estratégica, propiamente dicho incluyó la redefinición de misión, visión y valores de la empresa, la identificación de los objetivos organizacionales, la aplicación de matriz FODA, la definición de estrategias a aplicarse y finalmente la implementación de indicadores de desempeño que en su conjunto se espera viabilicen el crecimiento de la Firma.
- Para lograr definir la nueva misión, visión y valores de Puente & Asociados se utilizó algunos insumos obtenidos a lo largo del proceso, tales como: servicio ágil y personalizado, dirigido a empresas y organizaciones, fortalecimiento de alianzas y presencia internacional, ofertar herramientas y soluciones, entre otras; con lo cual estas quedaron de la siguiente manera:
- Nueva Misión: *“Brindar un servicio ágil y profesional de asesoría legal integral para Empresas y Organizaciones, con herramientas y soluciones, que proporcionan tranquilidad y seguridad jurídica”.*
- Nueva Visión: *“Ser una Firma líder en Asesoría Legal Empresarial, que brinda eficientes soluciones, con proyección internacional e importantes alianzas estratégicas”.*
- Valores Organizacionales: *puntualidad, responsabilidad, profesionalismo, eficiencia, honestidad y responsabilidad social empresarial.*
- Al definir los Objetivos Organizacionales se puede concluir que como parte de las estrategias a implementar en la perspectiva financiera, se requiere incrementar las ventas, aumentar la utilidad neta, mantener un adecuado control presupuestario y disminuir la relación entre ingresos operacionales y ventas, que en conjunto mejorarán el desempeño de la Organización.
- En la perspectiva del cliente, se concluye como estrategias a seguir la necesidad de lograr mayor fidelización de sus clientes, evitando la deserción de los mismos; además, se requiere generar correctivos que permitan mayor agilidad en la entrega de los servicios y una atención oportuna y personalizada.

- Desde la perspectiva de los procesos internos se colige que se debe establecer mecanismos adecuados de mercadeo y comercialización de sus productos, también se debe formalizar e implementar procesos internos que optimicen los servicios prestados, parte de lo cual es contar con el adecuado feedback o retroalimentación del estado de los casos asignados, mediante una correcta comunicación al interior de la empresa y hacia sus clientes.
- Finalmente, desde la perspectiva de innovación y aprendizaje se concluye que se requiere mejorar el nivel de innovación y actualización de conocimientos de los miembros de la Firma, mediante procesos de capacitación continua, a lo cual se suma la implementación de programas de incentivos económicos de carácter variable, como parte del proceso de mejoramiento del clima organizacional de Puente & Asociados.

4.2 RECOMENDACIONES

Como resultado de este proceso de planeación estratégica y de las conclusiones del mismo, se puede mencionar las siguientes recomendaciones, que permitirán el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a través de las estrategias planteadas:

- Desarrollar y posicionar productos legales novedosos, como por ejemplo el de Herramientas Legales en época de crisis, que se está preparando para su lanzamiento en julio de 2009.
- Ofertar servicios legales altamente profesionales, con proyección internacional e importantes alianzas estratégicas, que potencien la presencia local y en el exterior de la Firma.
- Potenciar la imagen del Estudios y las buenas relaciones con sus clientes.
- Ofrecer soluciones a las necesidades que se generen en la actual situación política del país, por ejemplo servicios legales para protección empresarial, ante la incertidumbre

jurídica, brindar capacitación respecto a las múltiples reformas legales que se están implementando y que provocan oportunidades de negocio.

- Brindar un servicio ágil, profesional y personalizado.
- Mejorar la calidad del servicio y potenciar elementos diferenciadores con otros estudios jurídicos.
- Diseñar acciones que eviten la deserción de clientes y permita su fidelización, para lo cual se debe ofrecer servicios de valor agregado a las gestiones legales, como por ejemplo publicaciones, actualizaciones legales de temas de interés empresarial como el Boletín mensual y las Circulares, entre otras acciones.
- Optimizar los procesos operativos, que eviten la formación de cuellos de botella en la gestión y permita agilizar la entrega de los servicios contratados.
- Planificar procesos para la implementación de nuevos productos y servicios.
- Motivar al personal para brindar un servicio eficiente, para lo cual se debe diseñar una política de incentivos.
- Elaborar el plan anual de capacitación, de acuerdo a las áreas de especialidad de los profesionales.
- Generar un adecuado clima organizacional.
- Implementar el presupuesto mensual y anual.
- Mantener un esquema de reporte gerencial basado en el Balanced Scorecard, como por ejemplo la estadística de ventas, clientes, gastos, etc. como parte del proceso de administración del desempeño organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abell D.F y Hammond J.S. (1998). **Planeación Estratégica de Mercado**. 6ª Edición CECSA. México.
2. Druker Peter. (1954). **The Practice of Management**. Harper & Brothers. New York.
3. Druker Peter. (1996). **Su visión sobre la administración, la organización basada en la información**. La economía y la sociedad. Editorial Norma. Colombia.
4. Enciclopedia Britanica. www.britannica.com
5. Guiltinan, Paul y Madden.(1998). **Gerencia de Marketing**. 6ª Edición. McGraw Hill. Bogotá.
6. Hiebing Roman y Cooper Scott. (1994). **Como preparar el Exitoso Plan de Mercadotecnia**. Mc Graw Hill. Bogotá.
7. <http://www.ti.com/corp/docs/company/vision.shtml>. Derechos reservados 1995-2002 Texas Instruments Incorporated.
8. James Paul. (1997). **Gestión de la Calidad Total**. Prentice Hall. Madrid.
9. Juran J. M y Gryna F. M. (1995). **Análisis y Planeación de la Calidad**. 3ª Edición. McGraw Hill. México.
10. Kaplan, Robert S. and David P. Norton. (1996). **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**. Harvard Business School Press. Boston.
11. Koontz Harold y Weihrich Heinz. (1998). **Administración una perspectiva global**. 11ª Edición. McGraw Hill.México.
12. Kotler Philip. (1996). **Dirección de Mercadotecnia**. 8ª Edición. Prentice Hall. México.
13. Krajewski Lee y Ritzman Larry. (2000). **Administración de Operaciones**. 5ª Edición. Prentice Hall. México.
14. Lambin Jean Jacques. (1995). **Marketing Estratégico**. 3ª Edición. McGraw Hill. Madrid.
15. Mintzberg Henry y Quinn James. (1993). **El Proceso Estratégico**. 2ª Edición. Prentice HALL. México.

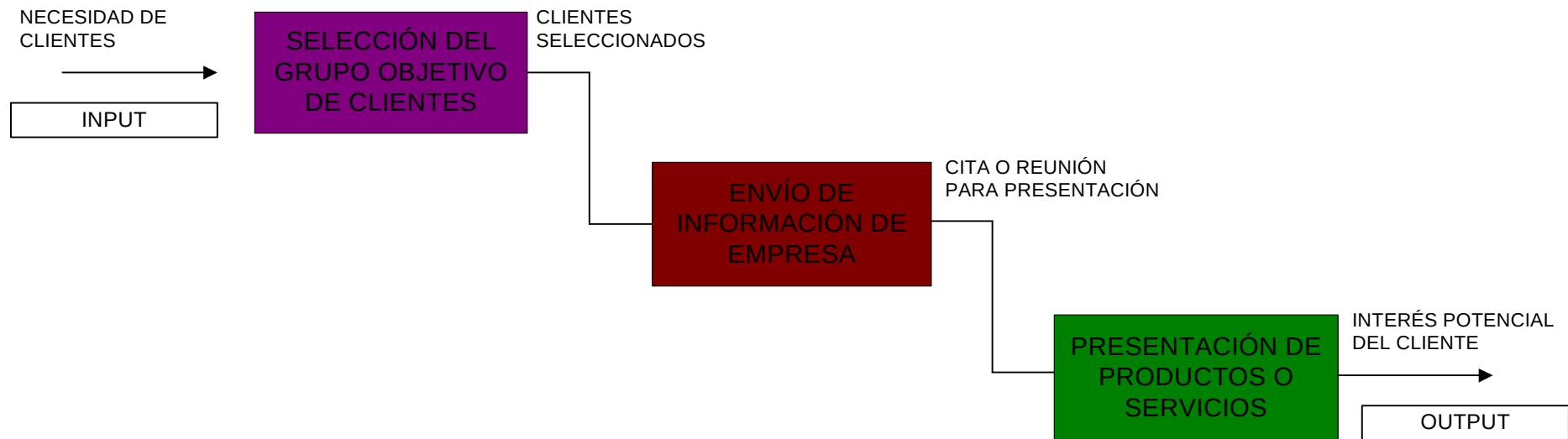
16. Mintzberg Henry. (1983). **The Nature of Managerial Work.** Harper&Row Publisher Inc. New York.
17. Mintzberg Henry. (1994). **The Fall and Rise of Strategic Planing.** Free Press. New York.
18. Mitchell Rusell. (1989). **Masters of Innovation.** Business Week.
19. Olive Nils-Goran, Jan Roy and Magnus Wetter. (1999). **Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scored.** Chichester: John Wiley & Sons.UK.
20. Porter Michael. (1990). **The Competitive Advantage of Nations.** The Free Press. Nueva York.
21. Porter Michael. (2000). **Estrategia Competitiva.** 27ª Reimpresión. CECSA. México.
22. Richard Daft. (1984). **The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementacion.** USA.
23. Robbins Stephen y Coulter Mary. (1996). **Administración.** 5ª Edición. Prentice Hall. México.
24. Sager Ira. (1996). **How IBM Became a Growth Company Again.** Business Week. USA.
25. Shivastava Paul. (1994). **Strategic Management-Concepts & Practices.** South Western Publising. Cincinnati.
26. Steiner, George A. (1969). **Top Management Planning.** The Macimillan Compan. Londres.
27. Weihrich Heinz. (1982). **The TOWNS Matrix-A tool for Situational Analysis.** Long Range Planning.
28. Wilson Ian. (1995). **Realizing the Power of Strategic Vision.** Irwin. Chicago.

ANEXOS

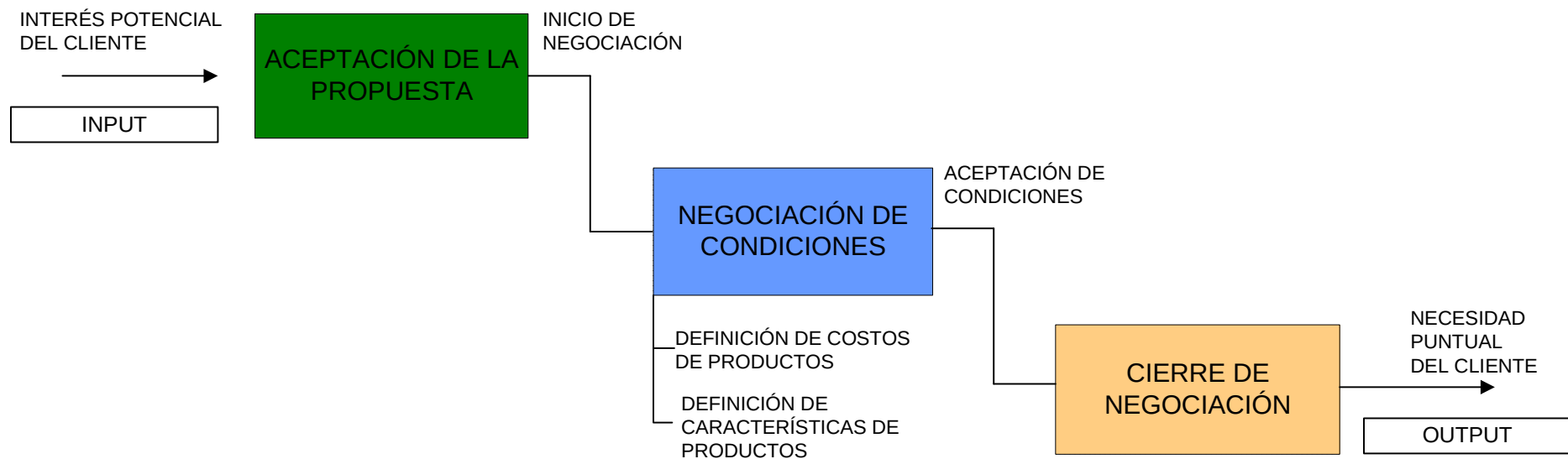
MAPA DE PROCESOS DE PUENTE & ASOCIADOS



SUBPROCESOS DEL PROCESO: **MERCADEO**

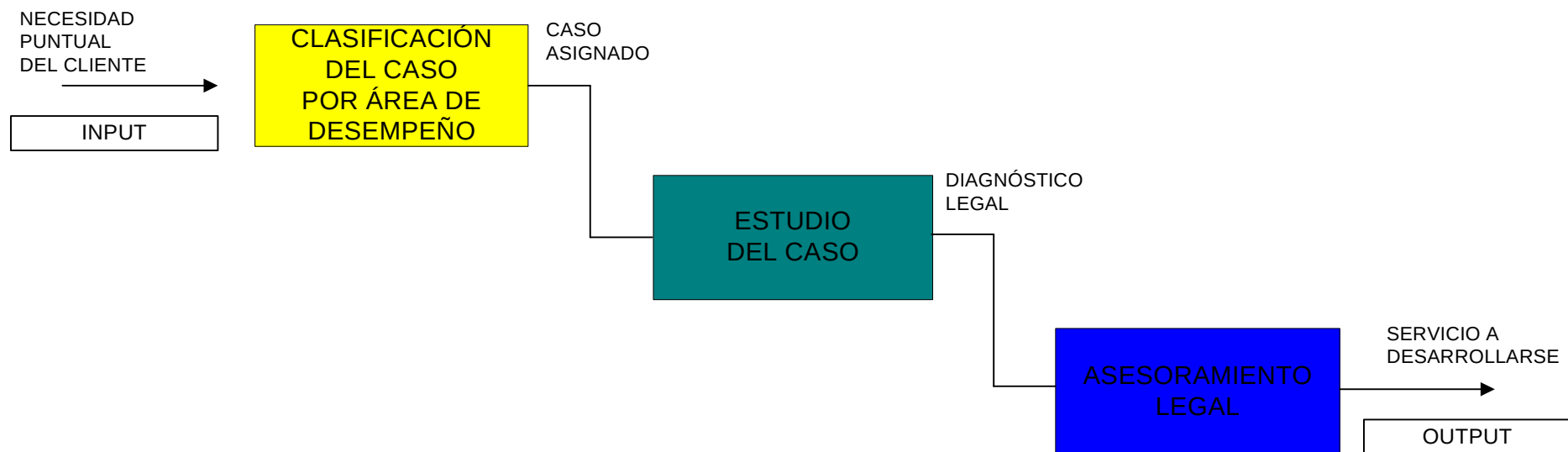


SUBPROCESOS DEL PROCESO: VENTA DE SERVICIOS



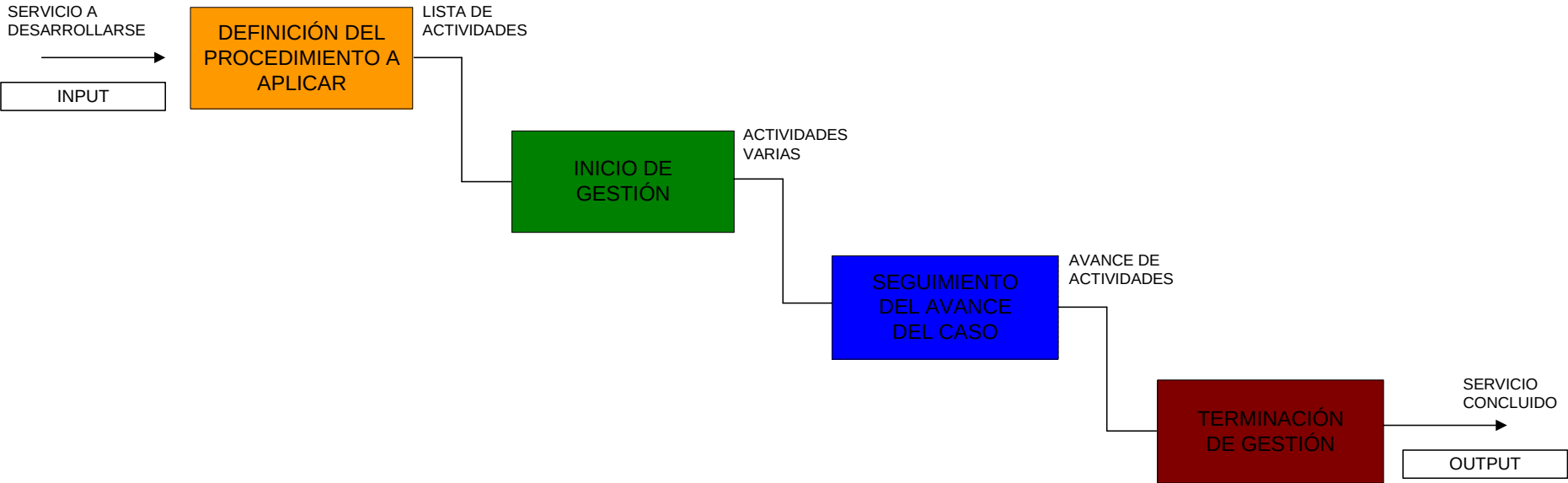
SUBPROCESOS DEL PROCESO:

DESARROLLO DE PRODUCTOS LEGALES



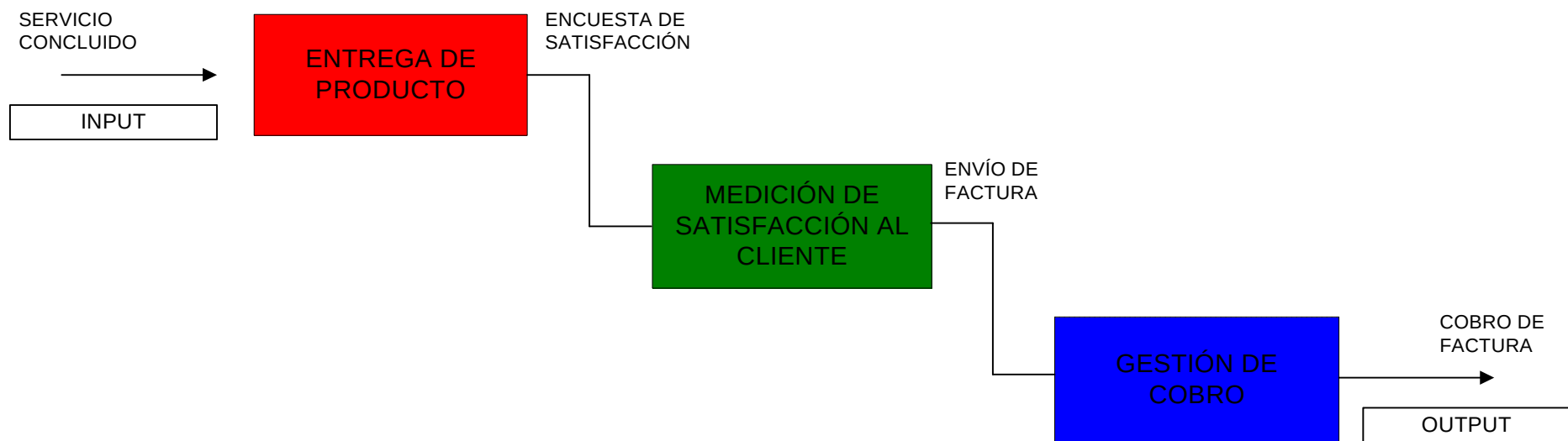
SUBPROCESOS DEL PROCESO:

GESTIÓN DE PRODUCTOS



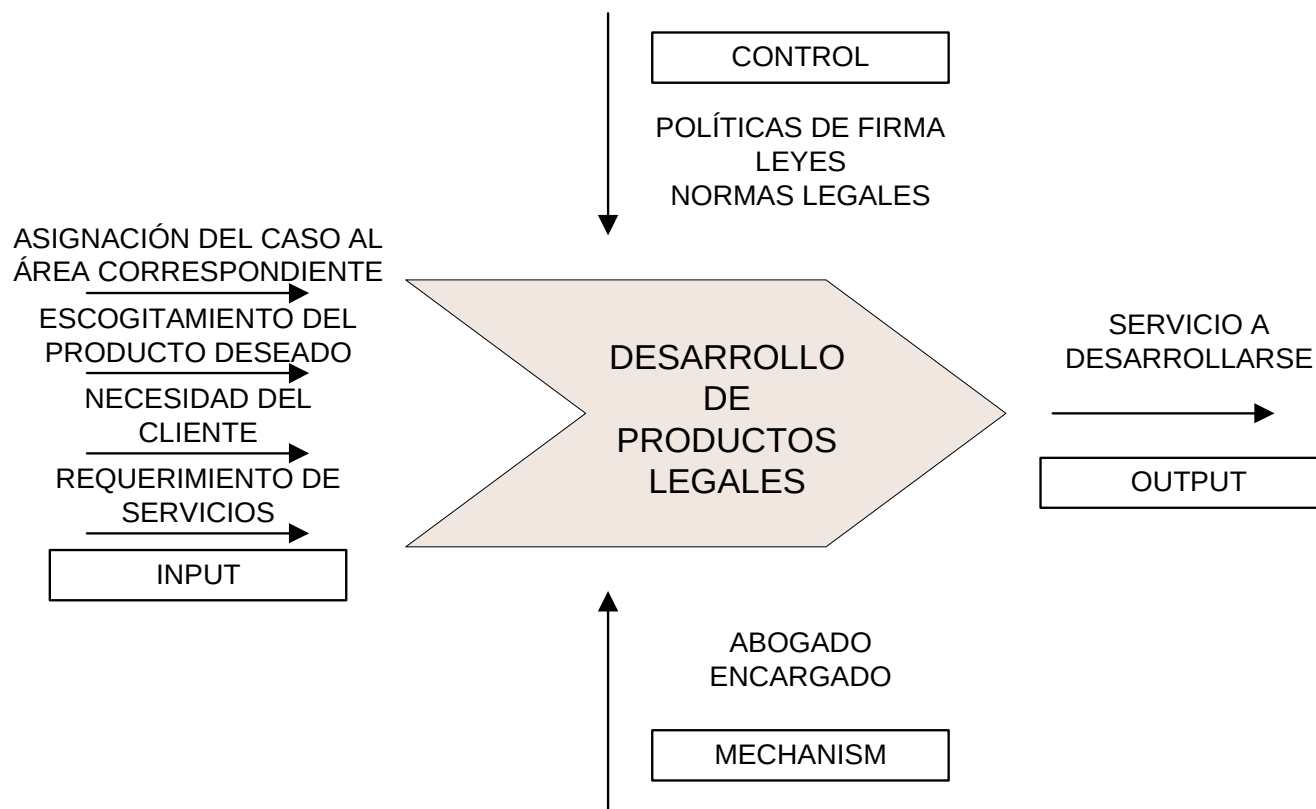
SUBPROCESOS DEL PROCESO:

**SERVICIO AL
CLIENTE**



ANÁLISIS DE UN PROCESO (Graficación de ICOM'S)

PROCESO SELECCIONADO: DESARROLLO DE PRODUCTOS LEGALES



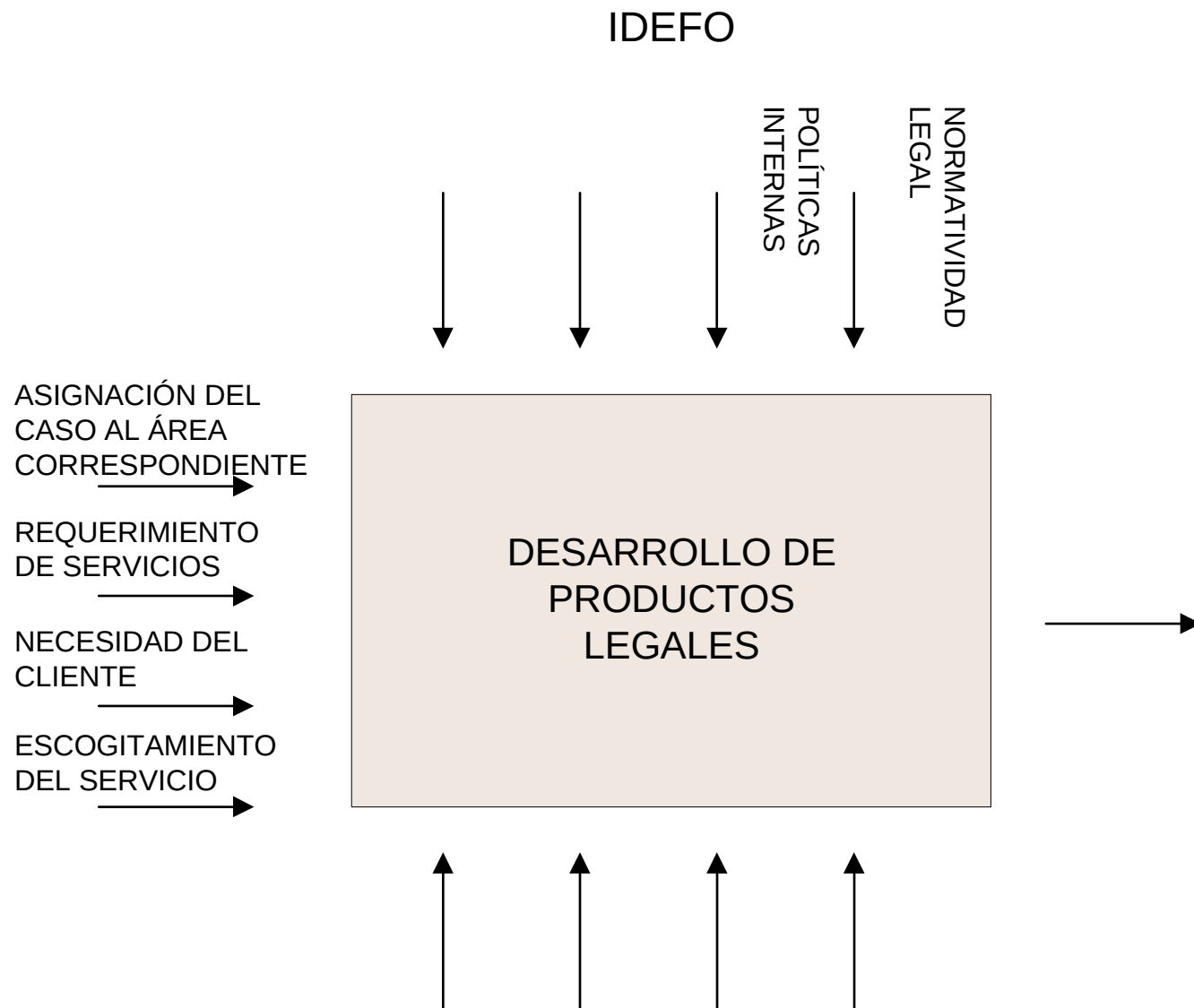
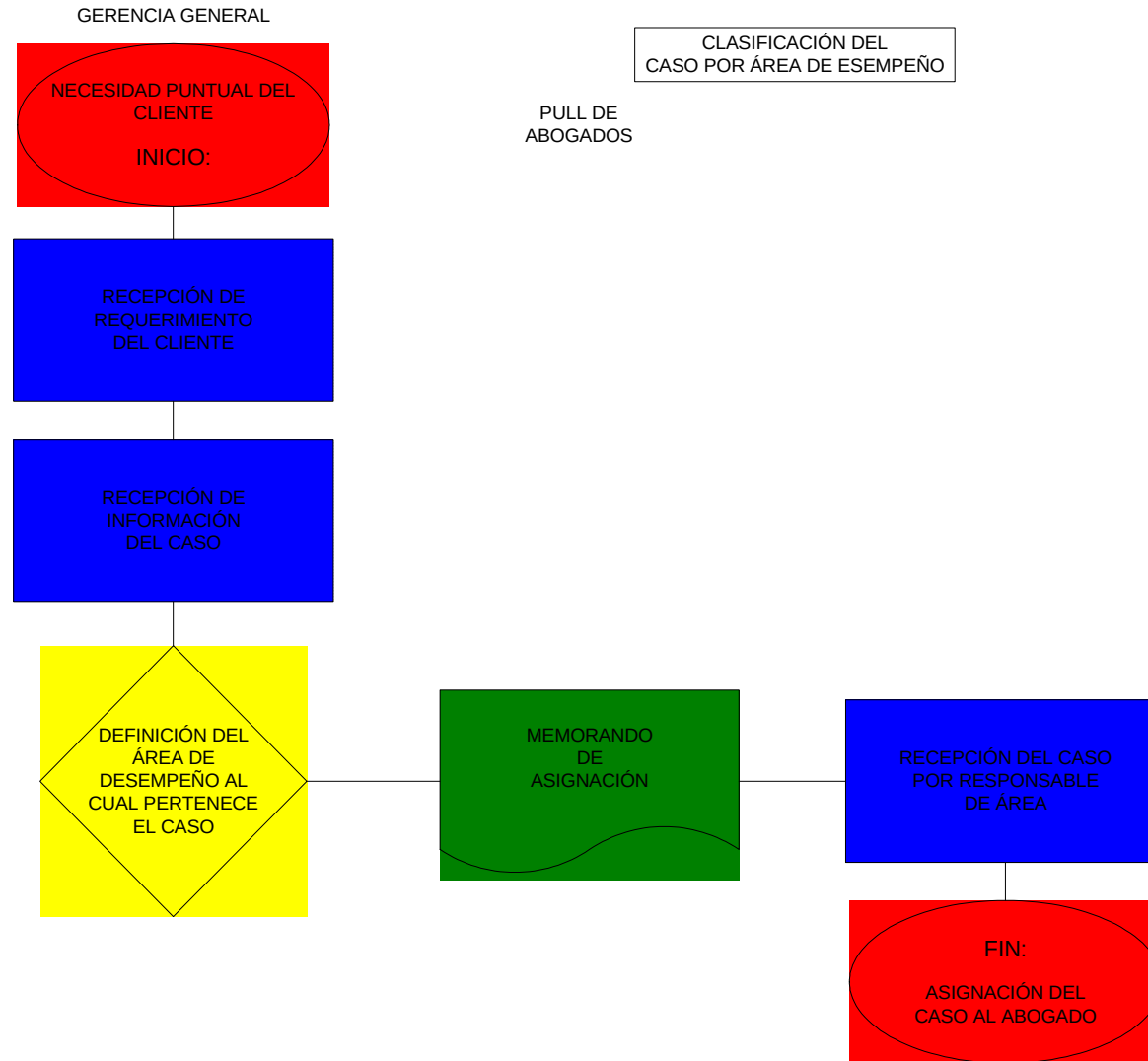


DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL PARA UN SUBPROCESO



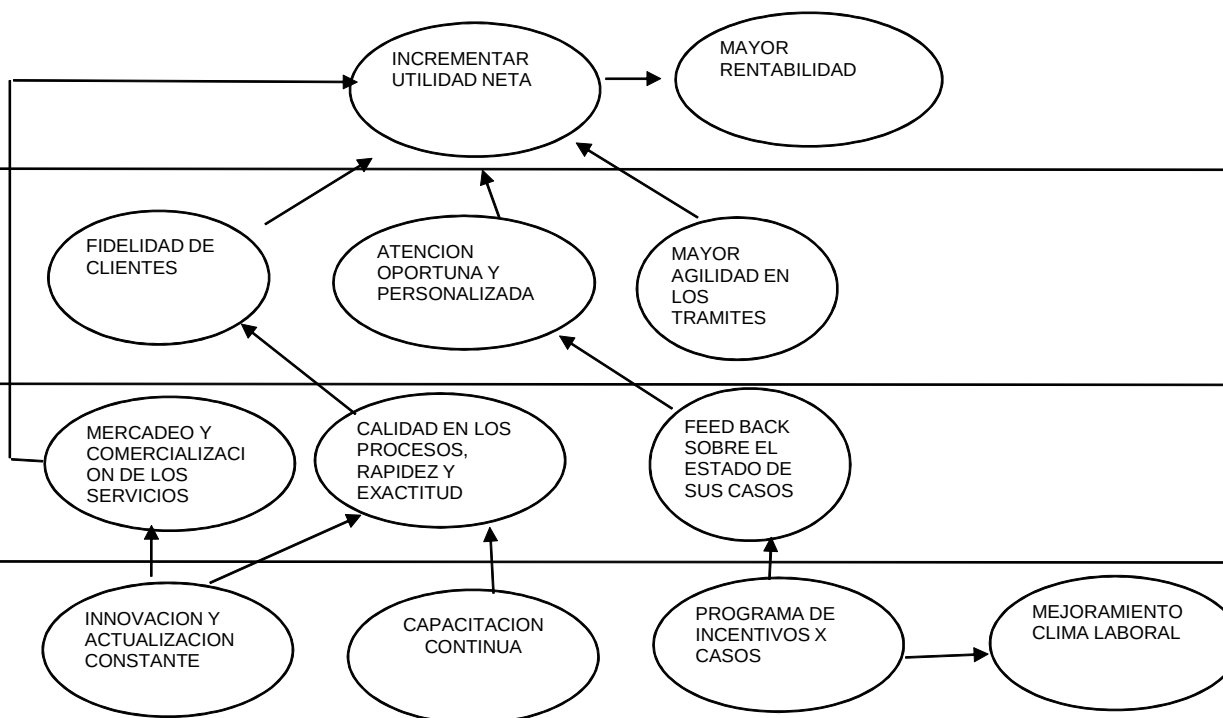
MAPA ESTRATÉGICO**PERSPECTIVAS**

FINANCIERA

CLIENTE

PROCESOS INTERNOS

INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE



CUADRO DE MANDO INTEGRAL PUENTE & ASOCIADOS													
PERSPECTIVA	ÁREA CLAVE DE RESULTADO (OBJETIVO ESTRATÉGICO)	DESCRIPCIÓN DEL AREA CLAVE DE RESULTADO	RETO (OBJETIVO FUNCIONAL)	DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN, INTENCIÓN DEL INDICADOR	FÓRMULA	BASE AÑO 0	METAS				
									AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FINANCIERA	INCREMENTAR UTILIDAD NETA	LA EMPRESA INCREMENTARA SU UTILIDAD NETA OBTENIENDO MAYORES INGRESOS	INCREMENTAR LAS VENTAS	OBTENER MAYORES UTILIDADES PARA LOS ACCIONISTAS	RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	MUESTRA LA UTILIDAD SOBRE LAS VENTAS OBTENIDAS POR LA EMPRESA EN UN PERIODO DE TIEMPO	UTILIDAD NETA SOBRE VENTAS NETAS	14,16%	20,00%	22,00%	24,00%	27,00%	30,00%
	MAYOR RENTABILIDAD	CONSISTE EN QUE LA EMPRESA OBTENDRA MAS UTILIDADES, INCREMENTANDO SUS INGRESOS Y OPTIMIZANDO LOS RECURSOS DE LA EMPRESA	INCREMENTAR NUEVOS CLIENTES,	COMERCIALIZAR Y DIFUNDIR LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA ACTUALES, DESARROLLAR NUEVOS SERVICIOS,	# DE NUEVOS CLIENTES	MEDIR CUANTOS CLIENTES NUEVOS EXISTEN	# CLIENTES NUEVOS VS #CLIENTES ANTIGUOS	73	91	113	142	177	222
			CONTROLAR LOS COSTOS Y GASTOS	IMPEDIR Q EXISTA UN MAL MANEJO DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA	CONTROL DE COSTOS	MEDIR LA FORMA COMO SE MANEJAN LOS COSTOS Y GASTOS	COSTOS Y GASTOS REALIZADOS /PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS %	0,00%	105,00%	95,00%	95,00%	90,00%	90,00%
			INCREMENTAR EL % DE VENTAS	LAS VENTAS SE INCREMENTARAN ANUALMENTE GARANTIZANDO EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	% INCREMENTO SOBRE LAS VENTAS	MEDIR EL CRECIMIENTO DE LAS VENTAS	# VENTAS ACTUALES SOBRE # VENTAS AÑO BASE %	\$173.344 (0%)	\$210.006,26 (21.15%)	\$262.507,82 (25%)	\$333.384,93 (27%)	\$430.066,56 (29%)	\$563.387,20 (31%)
CLIENTE	FIDELIDAD DE CLIENTES	ES DECIR QUE SE DEBE MEDIR CUANTOS CLIENTES TENEMOS	DISMINUIR EL % DE DESERCIÓN DE CLIENTES	MANTENER A TODOS LOS CLIENTES SIN PERDER NINGUNO	% DE FIDELIDAD DE CLIENTES	MEDIR LA FIDELIDAD DE CLIENTES EN FORMA TRIMESTRAL	#CLIENTES ACTUALES (TRIMESTRE ACTUAL) SOBRE CLIENTES ANTIGUOS (TRIMESTRE ANTERIOR)	0,00%	70,00%	80,00%	85,00%	90,00%	100,00%
	ATENCIÓN OPORTUNA Y PERSONALIZADA	LA EMPRESA DEBE ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE CUANDO ESTE LO SOLICITE Y LO DEBE REALIZAR UN ESPECIALISTA EN EL ÁREA	INCREMENTAR LA CALIDAD DEL EQUIPO DE TRABAJO	CONTRATAR PERSONAL CAPACITADO PARA PODER ATENDER DE MANERA OPORTUNA Y PERSONALIZADA A LOS CLIENTES	NIVEL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE	CONOCER EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	# DE TRÁMITES RESUELTOS FAVORABLEMENTE/ # DE TRÁMITES SOLICITADOS	0,00%	80,00%	85,00%	90,00%	90,00%	95,00%
	MAYOR AGILIDAD EN LOS TRÁMITES	SE DEBERA MINIMIZAR LOS TIEMPOS DE ENTREGA DE LOS TRÁMITES	ELIMINAR CUELLOS DE BOTELLA	REVISAR LOS PROCESOS PARA IDENTIFICAR LOS CUELLOS DE BOTELLA	NIVEL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE	CONOCER EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN CUANTO A LOS TIEMPOS DE ENTREGA DE LOS TRÁMITES	TIEMPO REAL /TIEMPO ESTIMADO %	0,00%	80,00%	85,00%	85,00%	90,00%	100,00%
PROCESOS INTERNOS	MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS	DAR A CONOCER LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA	PROCESO DE MARKETING	PUBLICITAR Y PROMOCIONAR A TRAVÉS DE DIFERENTES MEDIOS LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA	% DE INGRESO DE NUEVOS CLIENTES	MEDIR LA EFECTIVIDAD DEL MERCADEO REALIZADO	NÚMERO DE CLIENTES NUEVOS SOBRE NÚMERO DE CLIENTE ANTIGUOS	73	91	113	142	177	222
	CALIDAD EN LOS PROCESOS, RAPIDEZ Y EXACTITUD	LOS PROCESOS DE LA EMPRESA DEBEN ESTAR DISEÑADOS PARA SIMPLIFICAR LAS LABORES SIN FORMACIÓN DE CUELLOS DE BOTELLA	CREAR PROCESOS INTERNOS	DESARROLLAR LOS PROCESOS DE MANERA CLARA	EFICIENCIA DE UN PROCESO	MEDIR LA EFICIENCIA DE UN PROCESO A TRAVÉS DEL TIEMPO DE DURACIÓN DEL MISMO	TIEMPO REAL /TIEMPO ESTIMADO %	0,00%	80,00%	85,00%	90,00%	90,00%	95,00%
	FEED BACK SOBRE EL ESTADO DE SUS CASOS	LA EMPRESA DEBERA INFORMAR PERIÓDICAMENTE AL CLIENTE SOBRE EL ESTADO DE SUS CASOS	CREAR PROCESOS INTERNOS	DESARROLLAR PROCESOS PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE	EFICIENCIA DE UN PROCESO	MEDIR LA EFICIENCIA DE UN PROCESO A TRAVÉS DEL TIEMPO DE DURACIÓN DEL MISMO	TIEMPO REAL (PROCESO FEEDBACK)/TIEMPO ESTIMADO %(PROCESO FEEDBACK)	0,00%	85,00%	90,00%	90,00%	95,00%	100,00%
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	INNOVACIÓN Y ACTUALIZACIÓN CONSTANTE	LA EMPRESA DEBE SER VANGUARDISTA Y ACTUALIZARSE PERMANENTEMENTE A LOS CAMBIOS CONSTANTES EN LAS LEYES Y REGLAMENTOS	SER PROACTIVOS Y ACTUALIZARSE CONSTANTEMENTE	MANTENERSE ALERTAS A LA INFORMACIÓN ACTUALIZADA Y REALIZARLO DE MANERA CONSTANTE	CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL	MEDIR LOS CONOCIMIENTOS ACTUALIZADOS DEL PERSONAL	RESULTADO REAL DE LA ENCUESTA SATISFACCIÓN AL CLIENTE SOBRE VALOR ESPERADO	0,00%	80,00%	85,00%	90,00%	95,00%	100,00%
	CAPACITACIÓN CONTINUA	DISEÑAR, PLANIFICAR Y ORGANIZAR CURSOS PARA EL PERSONAL INTERNO INVOLUCRADO DIRECTAMENTE CON EL CLIENTE	CAPACITAR AL PERSONAL	SI SE CUENTA CON PERSONAL CAPACITADO LAS RESPUESTAS DADAS A LOS CLIENTES SERÁN ACERTADAS Y CONFIABLES	NIVEL DE CAPTACIÓN DE NUEVOS CONOCIMIENTOS	MEDIR SI LOS CAPACITADOS ASIMILARON LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS	RESULTADOS EVALUACIÓN CAPACITADO SOBRE RESULTADOS TOTALES DE EVALUACIÓN	0,00%	80,00%	85,00%	90,00%	95,00%	100,00%
	PROGRAMA DE INCENTIVOS X CASOS	DISEÑAR Y EVALUAR NUEVO PLAN DE INCENTIVOS PARA EMPLEADOS BASADOS EN COMISIONES X OBTENCIÓN DE RESULTADOS	CREAR PLAN DE INCENTIVOS	ELABORAR UN PLAN QUE INCENTIVE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS	% DE PRODUCTIVIDAD POR EMPLEADO	MEDIR INDIVIDUALMENTE EL DESEMPEÑO DE CADA EMPLEADO	% OBJETIVOS REAL SOBRE % DE OBJETIVOS ESPERADOS	0,00%	82,00%	87,00%	95,00%	100,00%	110,00%
	MEJORAMIENTO CLIMA LABORAL	CREAR UN AMBIENTE LABORAL EN DONDE EL PERSONAL SE SIENTA BIEN	CREAR UN AMBIENTE LABORAL ÓPTIMO	ES DECIR QUE EXISTA UN AMBIENTE EN EL CUAL LAS PERSONAS SE SIENTAN BIEN AL REALIZAR SUS ACTIVIDADES DIARIAS	MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL	MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN DIVERSOS ASPECTOS	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL ACTUAL SOBRE RESULTADOS ESPERADOS	0,00%	70,00%	80,00%	90,00%	100,00%	120,00%

HOJA DE VIDA DE INDICADORES

PERSPECTIVA	ÁREA CLAVE DE RESULTADO (OBJETIVO ESTRATÉGICO)	RETO (OBJETIVO FUNCIONAL)	INDICADOR	DESCRIPCIÓN, INTENCIÓN DEL INDICADOR	VARIABLES DEL INDICADOR	FÓRMULA	UNIDAD DE MEDIDA	RANGO Q ACEPT. SI PARA LA EMPRESA ES MEJOR SUBE, BAJA O SE MANTIENE			FRECUENCIA DE ACTUALIZACIÓN	FUENTE DE DATOS PARA ACTUALIZACIÓN	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE REVISIÓN	RANGOS			metas				
								RANGO DE VARIABILIDAD	TENDENCIA						Mínimo (riesgo)	Promedio (normal)	Superior (óptimo)	Base	2009	2010	2011	2012
FINANCIERA	INCREMENTAR UTILIDAD NETA	INCREMENTAR LAS VENTAS	RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	MUESTRA LA UTILIDAD SOBRE LAS VENTAS OBTENDAS POR LA EMPRESA EN UN PERIODO DE TIEMPO	VOLUMEN DE VENTAS	UTILIDAD NETA SOBRE VENTAS NETAS	%	14.16% - 30%			BALANCES DE RESULTADOS	CONTADOR		14.16%	18.00%	30.00%	14.16%	20.00%	22.00%	24.00%	27.00%	30.00%
	MAYOR RENTABILIDAD	INCREMENTAR NUEVOS CLIENTES,	# DE NUEVOS CLIENTES	MEDIR CUANTOS CLIENTES NUEVOS EXISTEN	NÚMERO DE CLIENTES NUEVOS Y NÚMERO DE CLIENTES ANTIGUOS	# CLIENTES NUEVOS VS #CLIENTES ANTIGUOS	#	73 - 222		TRIMESTRAL	REPORTES DE VENTAS	ASISTENTE ADMINISTRATIVA 1	SEMESTRAL	73	147.5	222	73	91	113	142	177	222
		CONTROLAR LOS COSTOS Y GASTOS	CONTROL DE COSTOS	MEDIR LA FORMA COMO SE MANEJAN LOS COSTOS Y GASTOS	VALOR DE COSTOS Y VALOR DE GASTOS	COSTOS Y GASTOS REALIZADOS (PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS %	%	0% - 90%		MENSUAL	BALANCE DE RESULTADOS	CONTADOR Y GERENCIA GENERAL	TRIMESTRAL	0.00%	95.00%	90.00%	0.00%	105.00%	95.00%	95.00%	90.00%	90.00%
		INCREMENTAR EL % DE VENTAS	% INCREMENTO SOBRE LAS VENTAS	MEDIR EL CRECIMIENTO DE LAS VENTAS	VOLUMEN DE VENTAS	# VENTAS ACTUALES SOBRE # VENTAS AÑO BASE %	#	173344-563.387,20		MENSUAL	BALANCE DE RESULTADOS	CONTADOR	MENSUAL	\$173.344 0%	\$333.384.93 (27%)	\$563.387.20 (31%)	\$173.344 0%	\$210.006.26 (21.15%)	\$262.507.82 (25%)	\$333.384.93 (27%)	\$430.066.56 (29%)	\$563.387.20 (31%)
CLIENTE	FIDELIDAD DE CLIENTES	DISMINUIR EL % DE DESERCIÓN DE CLIENTES	% DE FIDELIDAD DE CLIENTES	MEDIR LA FIDELIDAD DE CLIENTES EN FORMA TRIMESTRAL	NÚMERO DE CLIENTES NUEVOS Y NÚMERO DE CLIENTES ANTIGUOS	#CLIENTES ACTUALES (TRIMESTRE ACTUAL) SOBRE CLIENTES ANTIGUOS (TRIMESTRE ANTERIOR)	%	0% - 100%		TRIMESTRAL	REPORTES DE VENTAS	ASISTENTE ADMINISTRATIVA 1	TRIMESTRAL	0.00%	75.00%	100.00%	0.00%	70.00%	80.00%	85.00%	90.00%	100.00%
	ATENCIÓN OPORTUNA Y PERSONALIZADA	INCREMENTAR EL EQUIPO DE TRABAJO	NIVEL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE	CONOCER EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	NÚMERO DE TRÁMITES	# DE TRÁMITES RESUELTOS/ # DE TRÁMITES SOLICITADOS	%	0% - 95%		TRIMESTRAL	REPORTES DE VENTAS	ASISTENTE ADMINISTRATIVA 1	TRIMESTRAL	0.00%	85.00%	95.00%	0.00%	80.00%	85.00%	90.00%	90.00%	95.00%
	MAYOR AGILIDAD EN LOS TRÁMITES	ELIMINAR CUELLOS DE BOTELLA	NIVEL DE SATISFACCIÓN DE CLIENTE	CONOCER EL ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN CUANTO A LOS TIEMPOS DE ENTREGA DE LOS TRÁMITES	TIEMPO DEL PROCESO	TIEMPO REAL /TIEMPO ESTIMADO %	%	0% - 100%		TRIMESTRAL	MAPA DE PROCESOS	ASISTENTE ADMINISTRATIVA 2	TRIMESTRAL	0.00%	90.00%	100.00%	0.00%	80.00%	85.00%	85.00%	90.00%	100.00%
										MENSUAL	TRIMESTRAL	0.00%	90.00%	100.00%	0.00%	80.00%	85.00%	85.00%	90.00%	100.00%		
PROCESOS INTERNOS	MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS	PROCESO DE MARKETING	% DE INGRESO DE NUEVOS CLIENTES	MEDIR LA EFECTIVIDAD DEL MERCADEO REALIZADO	NÚMERO DE CLIENTES NUEVOS Y NÚMERO DE CLIENTES ANTIGUOS	NÚMERO DE CLIENTES NUEVOS SOBRE NÚMERO DE CLIENTE ANTIGUOS	#	73 - 222		MENSUAL	REPORTES DE VENTAS	ASISTENTE ADMINISTRATIVA 1	SEMESTRAL	73	147.5	222	73	91	113	142	177	222
	CALIDAD EN LOS PROCESOS, RAPIDEZ Y EXACTITUD	CREAR PROCESOS INTERNOS	EFICIENCIA DE UN PROCESO	MEDIR LA EFICIENCIA DE UN PROCESO A TRAVÉS DEL TIEMPO DE DURACIÓN DEL MISMO	TIEMPO DEL PROCESO	TIEMPO REAL /TIEMPO ESTIMADO %	%	0% - 95%		TRIMESTRAL	MAPA DE PROCESOS	ASISTENTE ADMINISTRATIVA 2	TRIMESTRAL	0.00%	80.00%	95.00%	0.00%	80.00%	85.00%	90.00%	90.00%	95.00%
										MENSUAL	TRIMESTRAL	0.00%	85.00%	100.00%	0.00%	85.00%	90.00%	90.00%	95.00%	100.00%		
	FEED BACK SOBRE EL ESTADO DE SUS CASOS	CREAR PROCESOS INTERNOS	EFICIENCIA DE UN PROCESO	MEDIR LA EFICIENCIA DE UN PROCESO A TRAVÉS DEL TIEMPO DE DURACIÓN DEL MISMO	TIEMPO DEL PROCESO	TIEMPO REAL PROCESO FEEDBACK /TIEMPO ESTIMADO PROCESO FEEDBACK%	%	0% - 100%		TRIMESTRAL	MAPA DE PROCESOS	ASISTENTE ADMINISTRATIVA 2	TRIMESTRAL	0.00%	85.00%	100.00%	0.00%	85.00%	90.00%	90.00%	95.00%	100.00%
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	INNOVACIÓN Y ACTUALIZACIÓN CONSTANTE	SER PROACTIVOS Y ACTUALIZARSE CONSTANTEMENTE	CONOCIMIENTOS DEL PERSONAL	MEDIR LOS CONOCIMIENTOS ACTUALIZADOS DEL PERSONAL	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	RESULTADO REAL DE LA ENCUESTA SATISFACCIONAL CLIENTE SOBRE VALOR ESPERADO	%	0% - 100%		ANUAL	TABULACIONES REALIZADAS DE LAS ENCUESTAS DE CLIENTES	ASISTENTE ADMINISTRATIVA 2	ANUAL	0.00%	85.00%	100.00%	0.00%	80.00%	85.00%	90.00%	95.00%	100.00%
	CAPACITACIÓN CONTINUA	CAPACITAR AL PERSONAL	NIVEL DE CAPTACIÓN DE NUEVOS CONOCIMIENTOS	MEDIR SI LOS CAPACITADOS ASIMILARON LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS	EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN RECIBIDA	RESULTADOS EVALUACIÓN CAPACITADO SOBRE RESULTADOS TOTALES DE EVALUACIÓN	%	0% - 100%		SEMESTRAL	EVALUACIONES CAPACITACIONES	ASISTENTE ADMINISTRATIVA 2	SEMESTRAL	0.00%	85.00%	100.00%	0.00%	80.00%	85.00%	90.00%	95.00%	100.00%
	PROGRAMA DE INCENTIVOS X CASOS	CREAR PLAN DE INCENTIVOS	% DE PRODUCTIVIDAD POR EMPLEADO	MEDIR INDIVIDUALMENTE EL DESEMPEÑO DE CADA EMPLEADO	PRODUCTIVIDAD DE CADA EMPLEADO	% OBJETIVOS REAL SOBRE % DE OBJETIVOS ESPERADOS	%	0% - 110%		MENSUAL	EVALUACIONES DESEMPEÑO	GERENCIA GENERAL	MENSUAL	0.00%	90.00%	110.00%	0.00%	82.00%	87.00%	95.00%	100.00%	110.00%
	MEJORAMIENTO CLIMA LABORAL	CREAR UN AMBIENTE LABORAL ÓPTIMO	MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL	MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN DIVERSOS ASPECTOS	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE INTERNO	RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL ACTUAL SOBRE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DEL PERIODO ANTERIOR	%	0% - 120%		SEMESTRAL	RESULTADOS DE TABULACIÓN DE ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL	ASISTENTE ADMINISTRATIVA 2	SEMESTRAL	0.00%	95.00%	120.00%	0.00%	70.00%	80.00%	90.00%	100.00%	120.00%

PLAN OPERATIVO PUENTE & ASOCIADOS

PERSPECTIVA	ÁREA CLAVE DE RESULTADO (OBJETIVO ESTRATÉGICO)	RETO (OBJETIVO FUNCIONAL)	INICIATIVAS Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS	Inicia	Termina	No. Días calendario	ACTIVIDADES	ÁREAS INVOLUCRADAS	RESPONSABLE	INVERSIÓN (PARA PROYECTOS)
				D/M/A	D/M/A					
FINANCIERA	INCREMENTAR UTILIDAD NETA	INCREMENTAR LAS VENTAS	CREAR NUEVOS PRODUCTOS	01/06/2009	30/08/2009	90 DIAS	*IDENTIFICAR NECESIDADES DE LOS CLIENTES *DESOLLAR NUEVOS E INNOVADORES PRODUCTOS * DESARROLLAR ALIANZAS ESTRATEGICAS CON EMPRESAS QUE BRINDEN SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	COMERCIAL Y GERENCIA GENERAL	GERENTE GENERAL	\$ 1.800
	MAYOR RENTABILIDAD	INCREMENTAR NUEVOS CLIENTES,	CONQUISTAR NUEVOS MERCADOS	01/06/2009	30/05/2010	365 DIAS	*INVESTIGACION DE MERCADOS *ANALIZAR LOS NICHOS DE MERCADOS DISPONIBLES *ENVIAR INFORMACION Y ORGANIZAR ACTIVIDADES PARA POTENCIALES CLIENTES *VISISTAS PERSONALES A POTENCIALES CLIENTES	COMERCIAL	ASISTENTE	\$ 500
		CONTROLAR LOS COSTOS Y GASTOS	CREAR UN SISTEMA MENSUAL DE CONTROL DE GASTOS Y COSTOS	01/06/2009	31/12/2009	210 DIAS	*CONTROLAR Y MEDIR MENSUALMENTE LOS COSTOS Y GASTOS *RACIONALIZAR LOS GASTOS ES DECIR REDUCIR LOS GASTOS OPERATIVOS NO NECESARIOS *OPTIMIZAR Y REDUCIR CONSUMO DE SUMINISTROS	FINANCIERA	CONTADOR Y GERENTE GENERAL	\$ 0
		INCREMENTAR EL % DE VENTAS	ANALIZAR LOS GASTOS REALIZADOS POR CADA VENTA	01/06/2009	31/12/2009	210 DIAS	*DESARROLLAR UN SISTEMA DE MEDICION DE RENTABILIDAD POR SERVICIO	FINANCIERA	CONTADOR	\$ 0
CLIENTE	FIDELIDAD DE CLIENTES	DISMINUIR EL % DE DESERCION DE CLIENTES	CREAR NUEVOS PRODUCTOS	01/06/2009	31/12/2009	210 DIAS	* DESARROLAR NUEVOS PRODUCTOS ANALIZANDO LAS NECESIDADES ACTUALES GENERADAS *BRINDAR UN SERVICIO PERSONALIZADO	AREA OPERATIVA Y ADMINISTRATIVA	ABOGADOS ASOCIADOS Y ASISTENTE ADMINISTRATIVA	\$ 0
	ATENCION OPORTUNA Y PERSONALIZAD	INCREMENTAR LA CALIDAD DEL EQUIPO DE TRABAJO	OPTIMIZAR EL RECURSO HUMANO EXISTENTE	01/06/2009	31/12/2009	210 DIAS	* ANALIZAR LA PERSONA CAPACITADA EN CADA AREA PARA ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE CLIENTES	GERENCIA GENERAL Y OPERATIVA	GERENTE GENERAL Y ABOGADOS ASOCIADOS	\$ 0
	MAYOR AGILIDAD EN LOS TRAMITES	ELIMINAR CUELLOS DE BOTELLA	EFICACIA EN LA ASIGNACIO Y EN EL DESARROLLO DE UN TRAMITE	01/06/2009	31/12/2009	210 DIAS	*MEDIR EL TIEMPO DE CADA TRAMITE *IDENTIFICAR LA GENERACION DE CUELLOS DE BOTELLA	ADMINISTRATIVA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA 2	\$ 0
PROCESOS INTERNOS	MERCADEO Y COMERCIALIZACION DE LOS SERVICIOS	PROCESO DE MARKETING	DESARROLLAR EL MERCADEO DE LOS SERVICIOS, BASANDOSE EN DIVERSOS MEDIOS	01/06/2009	31/12/2009	210 DIAS	*ENVIAR INFORMACION A BASES DE DATOS DE POSIBLE CLIENTES A TRAVES DE MAILING *DESARROLLAR ESTRATEGIAS DE PRECIOS * VISITAS PERSONALIZADAS A POTENCIALES CLIENTES	COMERCIAL	ASISTENTE COMERCIAL Y GERENTE GENERAL	\$ 0
	CALIDAD EN LOS PROCESOS, RAPIDEZ Y EXACTITUD	CREAR PROCESOS INTERNOS	DISEÑAR PROCESOS OPTIMOS EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE	01/06/2009	31/12/2009	210 DIAS	*DISEÑAR SOLUCIONES PARA CLIENTES	GERENCIA GENERAL Y ADMINISTRATIVA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA 2	\$ 0
	FEED BACK SOBRE EL ESTADO DE SUS CASOS	CREAR PROCESOS INTERNOS	PROCESO FEEDBACK A CLIENTES	01/06/2009	31/12/2009	210 DIAS	DISEÑAR PROCESO FEEDBACK A CLIENTES	ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	ABOGADOS ASOCIADOS Y ASISTENTE ADMINISTRATIVA 2	\$ 0
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	INNOVACION Y ACTUALIZACION CONSTANTE	SER PROACTIVOS Y ACTUALIZARSE CONSTANTEMENTE	FACILITAR EL ACCESO A LA INFORMACION Y CAMBIOS ACTUALES	01/06/2009	31/12/2009	210 DIAS	*SELECCIONAR RECURSO HUMANO CAPACITADO	ADMINISTRATIVA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA 2	\$ 1.164
	CAPACITACION CONTINUA	CAPACITAR AL PERSONAL	ANALIZAR EN QUE AREAS LAS PERSONAS DEBEN APRENDER Y MEJORAR PARA CONSEGUIR LOS OBJETIVOS	01/06/2009	31/12/2009	210 DIAS	*DESARROLLAR PROGRAMAS DE CAPACITACION CONSTANTES DE ACUERDO A NECESIDADES *IMPULSAR LA FORMACION Y CAPACITACION CONSTANTE	ADMINISTRATIVA	ASISTENTE ADMINISTRATIVA 2	\$ 1.500
	PROGRAMA DE INCENTIVOS X CASOS	CREAR PLAN DE INCENTIVOS	DESARROLLAR LA CULTURA DEL DESEMPEÑO	01/06/2009	31/12/2009	210 DIAS	*DESARROLLAR PLAN DE INCENTIVOS ECONOMICOS	GERENCIA GENERAL Y FINANCIERA	GERENTE GENERAL Y ASISTENTE	\$ 0
	MEJORAMIENTO CLIMA LABORAL	CREAR UN AMBIENTE LABORAL OPTIMO	ELABORAR ENCUESTA PARA PODER MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS	01/06/2009	31/12/2009	210 DIAS	*CREAR CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN VALORES	GERENCIA GENERAL Y ADMINISTRATIVA	GERENTE GENERAL Y ASISTENTE ADMINISTRATIVA 2	\$ 0