

Universidad de Costa Rica

**Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial**

Proyecto de Graduación

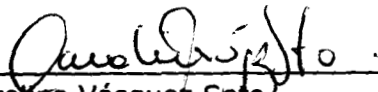
**DESARROLLO DE UN MODELO INTEGRAL PARA EL
MONITOREO DEL PLAN ESTRATÉGICO EN EL GRUPO
ALDESA**

Kattia Chaves Araya

Para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería
Industrial

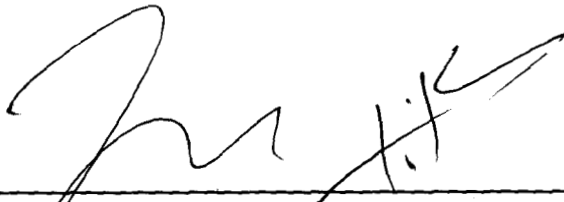
Julio, 2007

Aprobación del Proyecto



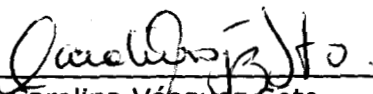
Inga. Carolina Vásquez Soto
Directora de la Escuela de Ingeniería Industrial

31/10/07.
Fecha



Ing. Armando Castro Arias
Director de la Comisión de Trabajos Finales de Graduación

29/10/07
Fecha




Inga. Carolina Vásquez Soto
Profesora Tutora

31/10/07.
Fecha



Inga. Melania Solano Arrieta
Profesora Lectora

29/10/07
Fecha



Ing. Jose Roig Oller
Profesor Invitado

22/10/07
Fecha



Inga. Pricila Pacheco Contreras
Representante de la Contraparte

1/10/07
Fecha

Resumen Gerencial

Corporación Grupo Aldesa es una compañía dedicada a la consultoría en materia financiera.

Ofrece a sus clientes cuatro servicios, los cuales se encuentran distribuidos en las siguientes áreas de negocio: Puesto de Bolsa, Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, Banca de Inversión y Desarrollos Inmobiliarios.

A principios del año 2005 Grupo Aldesa junto con un asesor externo inician con el desarrollo del proceso de planificación estratégica de la corporación; sin embargo a pesar del proceso implementado hay dificultad para lograr concretar y transformar las decisiones en acciones específicas.

El desarrollo de este proyecto tiene como propósito principal diseñar un sistema para monitorear el plan estratégico en la unidad de Fondos Financieros.

La evaluación de la condición de la empresa se centró en tres aspectos fundamentales: un análisis de la misión, visión y valores de la empresa; para lo cual se efectuó un estudio basado en las cuatro preguntas fundamentales que debe responder una declaración de misión, criterios de evaluación de la declaración de misión y visión, y además se utilizaron dos herramientas, un estudio de clima organizacional y un estudio de alineamiento estratégico, los cuales fueron dirigidos por la empresa, del análisis anterior se concluye que la misión y visión poseen una mirada integral de los servicios y departamentos, orientada hacia las necesidades que demanda una nueva realidad del mercado pero se considera que en general son recordadas pero no memorizadas, se piensa que sencillamente pocas personas la entienden.

En relación a los valores que deben tener las personas que trabajan en Grupo Aldesa se destacan: ética, solidaridad, compañerismo, servicio al cliente, confianza y conocimiento.

Se efectuó además una comparación entre los objetivos estratégicos de la organización y su vínculo con los planes anuales operativos de las áreas involucradas, para esto se utilizó una matriz de objetivos estratégicos en la cual los gerentes y directores asociaron sí cada uno de los objetivos establecidos en

los PAO's, tenían impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa; del proceso anterior se obtiene que los planes anuales operativos no están formulados de tal forma que aseguren el cumplimiento eficaz de los objetivos estratégicos. Además existen algunos objetivos en los PAO's que no muestran relación con los objetivos estratégicos, para lo cual es importante analizar si la definición de este tipo de objetivos es útil, ya que no hay manera de determinar si están ayudando a la empresa a lograr las metas estratégicas establecidas.

Se realizó una evaluación del proceso de planificación seguido por la empresa; para lo cual se realizaron entrevistas con los miembros del comité estratégico con la finalidad de determinar cuál es la percepción de cada uno en relación al proceso seguido; se considera que a pesar de que se ha realizado un proceso mucho más estructurado que el de los años anteriores se debe mejorar en asuntos como establecimiento de objetivos, indicadores, planes anuales operativos, participación y compromiso así como reuniones.

La propuesta de diseño tiene como estructura principal el uso del Cuadro de Mando Integral como modelo para la unidad de Fondos Financieros; para cada una de las perspectivas se definieron objetivos, estrategias globales, factores críticos de éxito, así como indicadores y sus respectivas metas.

Una vez identificados los objetivos estratégicos se establecieron las relaciones causa-efecto las cuales se presentan en el mapa estratégico.

Por último se efectuó una herramienta en excel para monitorear los objetivos e indicadores la cual permite visualizar el comportamiento mediante representación gráfica y semáforo.

Índice

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: PROPUESTA DE PROYECTO	9
1. Justificación del Problema	9
2. Enunciado del Problema	9
3. Objetivo de Investigación	10
4. Objetivos específicos	10
5. Beneficios	10
6. Marco de Referencia Teórico	12
7. Metodología	14
8. Cronograma	17
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO	18
Metodología	18
Marco de Referencia Teórico	21
1. Análisis de la Misión y Visión del Grupo Aldesa	28
▪ Análisis Crítico de la Misión y Visión	29
▪ Estudio de Alineamiento Estratégico	32
▪ Estudio de Clima Organizacional	34
2. Comparación entre los Objetivos Estratégicos y los Planes Anuales Operativos (PAO's)	38
3. Evaluación del Proceso de Planificación seguido por la Empresa	48
CAPÍTULO III: DISEÑO	53
Metodología	53
Marco de Referencia Teórico	55
1. Diseño de propuesta de un sistema de monitoreo operativo del plan estratégico en el Grupo Aldesa	70
▪ Propósito estratégico (misión+visión+valores)	70
▪ Cuadro de Mando Integral (CMI)	72
▪ Mapa Estratégico	84
▪ Tablero de Control	86
▪ Propuesta de integración del modelo de la unidad de Fondos Financieros con las áreas de apoyo	88
2. Consideraciones para la implementación del CMI	89
CAPÍTULO IV: VALIDACIÓN	92
Conclusiones	94
Recomendaciones	96
Bibliografía	100
Anexos	101
▪ Anexo #1. Generalidades Grupo Aldesa	102
▪ Anexo #2. Formato Plan Anual Operativo	110

Índice de Cuadros

Cuadro 1. Metodología General	15
Cuadro 2. Metodología de Diagnóstico	19
Cuadro 3. Verificación del Cumplimiento de las 4 Preguntas Fundamentales	29
Cuadro 4. Diez Criterios para Evaluar la Declaración de la Misión	29
Cuadro 5. Seis Criterios para Evaluar la Declaración de la Visión	31
Cuadro 6. Objetivos Estratégicos	38
Cuadro 7. Matriz de Objetivos Estratégicos	39
Cuadro 8. Evaluación del Proceso de Planificación	49
Cuadro 9. Metodología de Diseño	53
Cuadro 10. Perspectiva Financiera	73
Cuadro 11. Perspectiva del Cliente	75
Cuadro 12. Perspectiva Procesos Internos	78
Cuadro 13. Perspectiva de Formación y Crecimiento	81

Índice de Figuras

Figura 1. Las Cinco Tareas de la Administración Estratégica	14
Figura 2. Decisiones Estratégicas de más largo alcance	21
Figura 3. Conducta de la Empresa: los Valores Intangibles.	24
Figura 4. El marco del CMI.	61
Figura 5. Enlace de la Visión/Misión con las Perspectivas de Análisis.	65
Figura 6. Definición de Valores Estratégicos y Conductuales	71
Figura 7. Propuesta de Valores Estratégicos y Conductuales	71
Figura 8. Mapa Estratégico	84
Figura 9. Vínculo entre PAO's de las diferentes áreas.	88

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Objetivos del Plan Anual Operativo de Fondos Financieros que están vinculados con los Objetivos Estratégicos	43
Gráfico 2: Relación entre los Objetivos Estratégicos y los Objetivos de Fondos Financieros	44
Gráfico 3: Objetivos del Plan Anual Operativo de las áreas de negocio que están vinculados con los Objetivos Estratégicos	45
Gráfico 4: Objetivos del Plan Anual Operativo de las áreas funcionales que están vinculados con los Objetivos Estratégicos	46
Gráfico 5. Relación entre los Objetivos Estratégicos y los PAO's de todas las áreas	47

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este proyecto consiste en el análisis y evaluación del proceso de planificación estratégico seguido por el Grupo Aldesa, tiene como propósito aportar a la empresa instrumentos que faciliten la ejecución de las estrategias planteadas.

Para llevarlo a cabo se efectuó una propuesta de proyecto, la cual describe la justificación y el problema al que se enfrenta Grupo Aldesa y cuáles son los objetivos en los que se centrará el proyecto, también se describe la metodología y los beneficios esperados.

Seguidamente se presentan los objetivos de diagnóstico y los resultados obtenidos. El diagnóstico está enfocado en el análisis de la misión, visión y valores de la empresa, comparación entre los objetivos estratégicos y los planes anuales operativos y la evaluación por parte del comité estratégico del proceso de planificación seguido hasta el momento.

La etapa de diseño está basado en la herramienta del Cuadro de Mando Integral, para lo cual se define cada uno de los elementos propiamente en la unidad de Fondos Financieros del Grupo Aldesa, se presenta además, un tablero de control para el monitoreo de los indicadores establecidos.

Por último se muestran las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del desarrollo del proyecto.

CAPÍTULO I: PROPUESTA DE PROYECTO

1. Justificación del Problema

A inicios del año 2005 Grupo Aldesa¹ contrató un asesor externo para que, junto a un comité gerencial, desarrollaran el proceso de planificación estratégica de la Corporación. Mediante un esfuerzo en equipo se logró la definición de la misión, visión y valores, los cuales una vez aprobados fueron comunicados a toda la organización. De igual forma se plantearon objetivos, indicadores y planes de acción para cada departamento. Mediante reuniones mensuales se le da seguimiento a los planes y se monitorea el desempeño de los indicadores.

A pesar del proceso implementado hay dificultad para lograr concretar y transformar las decisiones en acciones específicas. En algunos casos los planes anuales operativos de cada una de las áreas de negocio y funcionales no están alineados con las estrategias planteadas, además no se cuenta con un sistema de monitoreo eficaz que permita el seguimiento de los planes establecidos y que a la vez proporcione información para anticipar posibles eventualidades, así como contribuir a que la organización trabaje de forma proactiva en todos los niveles.

Ante estos hechos se observa la necesidad de plantear un modelo más ordenado, que permita evaluar el desempeño empresarial y que a la vez vincule los objetivos estratégicos con los planes operativos y su respectivo monitoreo mensual en una unidad de trabajo gerencial y operativo.

2. Enunciado del Problema

Grupo Aldesa no efectúa un control estratégico eficaz, que le permita implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas, lo cual provoca que el proceso de planificación estratégico seguido, no le brinde a la empresa una ventaja sostenible sobre sus competidores.

¹ Ver anexo #1

3. Objetivo de Investigación

Diseñar un sistema para el monitoreo del plan estratégico en la unidad de negocio de Fondos Financieros en el Grupo Aldesa, con la finalidad de controlar la ejecución eficaz de las estrategias planteadas.

4. Objetivos específicos

- Integrar la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de la organización de forma que todas estén alineadas, con el fin de contribuir al mejoramiento de la ejecución de las distintas estrategias de negocios.
- Alinear los planes anuales operativos de las áreas de negocio con los objetivos estratégicos de forma tal que se asegure el cumplimiento efectivo de las estrategias.
- Desarrollar un sistema que permita evaluar y controlar la gestión del desempeño de los planes establecidos para el cumplimiento de las estrategias.
- Formular un plan que posibilite la puesta en práctica de forma exitosa de las estrategias planteadas por la empresa de forma que se integren los factores de clima y cultura corporativa necesarios ante el proceso.
- Identificar los factores críticos de éxito para la ejecución eficaz de las diferentes estrategias para la empresa².

5. Beneficios

Empresa

- Traducir objetivos estratégicos y tácticos de la organización en medidas individuales de rendimiento y productividad.
- Ubicar a cada “colaborador” en contribución individual al logro de los objetivos de la empresa.
- Organizar los elementos de la estrategia de la empresa con el fin de fortalecer las competencias requeridas del personal.
- Traducción de la visión y estrategia en acciones operativas

² Factores críticos de éxito: logros que tienen que realizarse para garantizar los objetivos específicos (Palancas Claves de Desempeño) derivados de los objetivos estratégicos.

- Integración de información de las diversas áreas de negocio que conforman la empresa.
- Brindar mayor información al Comité Estratégico para su actividad de análisis global de la empresa.
- Disponibilidad de indicadores financieros en estricta vinculación con el plan estratégico para monitorear los planes de negocio y los planes de las áreas funcionales
- Identificar fácilmente las prioridades de gestión

Social

- Quedará una experiencia como muestra en la academia que ejemplificará la ventaja del uso de un sistema de monitoreo para la gestión estratégica en una unidad de negocio de una empresa que finalizó la primer fase de la planificación estratégica.

A la academia

- Una metodología de trabajo para integrar el plan estratégico, los planes anuales operativos e indicadores no solo en lo conceptual sino en la conducta de las personas.

Original

- La aplicación práctica de un modelo en una empresa del sector bursátil y más específicamente en una unidad de fondos financieros, ya que no está al alcance un instrumento similar para este tipo de empresa.

6. Marco de Referencia Teórico³

La estrategia de una compañía es el "plan de acción" que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. La estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los administradores en el manejo de una compañía. Al crear un curso estratégico, la administración establece que "entre todas las trayectorias y acciones que habríamos podido elegir, hemos decidido seguir esta dirección y confiar en estas formas particulares de hacer negocios". Por consiguiente, una estrategia implica elecciones administrativas entre varias alternativas y señala el compromiso organizacional con mercados específicos, enfoques competitivos y formas de operar.

Los administradores idean las estrategias de la compañía debido a dos necesidades apremiantes. Una es la necesidad de modelar en forma proactiva cómo se llevarán a cabo los negocios de una compañía. Por ello, es responsabilidad de la administración ejercer un liderazgo emprendedor y comprometer a la empresa para que lleve a cabo sus negocios en una forma astuta y calculada para producir un buen desempeño. Una estrategia proporciona un mapa de rutas conforme al cual debe operar, una prescripción para hacer negocios, un plan de acción para crear la lealtad del cliente y ganar una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales. La segunda necesidad es modelar las decisiones y acciones independientes iniciadas por los departamentos, los administradores y los empleados en toda la compañía en un plan de acción coordinado.

De manera que la creación, la implementación puesta en práctica y la ejecución de la estrategia son funciones administrativas esenciales. Una buena estrategia y una adecuada ejecución de la misma son las señales más confiables de una buena administración.

Debemos reconocer que una buena estrategia, combinada con una elevada ejecución no garantiza que una compañía evitará periodos de desempeño

³ Thompson A. et al 2001, pág. 2-3.

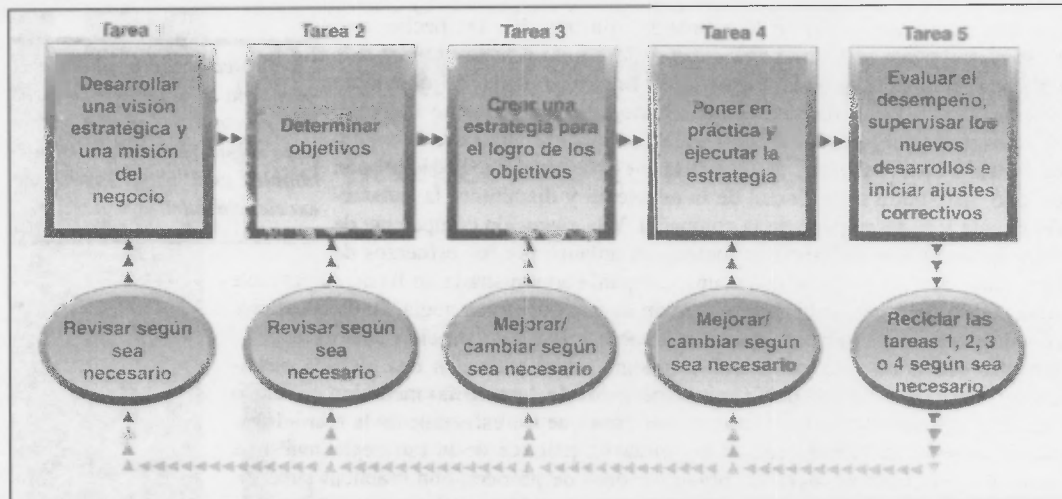
mediocre o incluso inferior. Una de las responsabilidades del equipo administrativo es ajustarse a las condiciones inesperadamente difíciles, iniciando defensas estratégicas y enfoques de negocios que puedan vencer la adversidad. De hecho, la esencia de la creación de una buena estrategia es desarrollar una posición de mercado suficientemente poderosa y una organización capaz de producir un desempeño exitoso, a pesar de acontecimientos imprevistos, de la poderosa competencia y de las dificultades internas.

La ejecución competente de una estrategia bien concebida no sólo es una receta comprobada para el éxito organizacional, sino que también es la mejor prueba de la excelencia administrativa.

El proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica de ésta se compone de cinco tareas administrativas correlacionadas:

1. Desarrollar una visión estratégica de lo que será la configuración de la compañía y de hacia dónde se dirige la organización, con el fin de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear en qué clase de empresa está tratando de convertirse la compañía e infundir en la organización el sentido de una acción con un propósito determinado.
2. Determinar objetivos, es decir, convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que deberá lograr la compañía.
3. Crear una estrategia, con el fin de lograr los resultados deseados.
4. Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.
5. Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

Figura 1. Las Cinco Tareas de la Administración Estratégica



Fuente: Strickland, Administración Estratégica, 2001

7. Metodología

En el siguiente cuadro se detallan las actividades, herramientas y resultados esperados para el cumplimiento de cada uno de los objetivos establecidos.

Cuadro 1. Metodología General

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS
<p>Integrar la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización de forma que todas estén alineadas, con el fin de contribuir al mejoramiento de la ejecución de las distintas estrategias de negocios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de la Misión y la Visión del Grupo Aldesa ▪ Evaluación del proceso de planificación seguido hasta el momento por el grupo Aldesa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Focus group ▪ Matriz Objetivos estratégicos ▪ Test Misión y Visión
<p>Alinear los planes anuales operativos de las áreas de negocio con los objetivos estratégicos de forma tal que se asegure el cumplimiento efectivo de las estrategias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comparación entre los objetivos estratégicos y los planes anuales de cada una de las áreas de negocio y funcionales de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevista con responsables de cada uno de los Planes Anuales Operativos y comité estratégico
<p>Desarrollar un sistema que permita evaluar y controlar la gestión del desempeño de los planes establecidos para el cumplimiento de las estrategias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaboración de un sistema de monitoreo para el seguimiento de cada uno de las estrategias de la empresa ▪ Construcción del Mapa Estratégico para determinar relaciones causa-efecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se analizará el uso del Cuadro de Mando Integral
<p>Formular un plan que posibilite la puesta en práctica de forma exitosa de las estrategias planteadas por la empresa de forma que se integren los factores de clima y cultura corporativa necesarios ante el proceso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar las principales tareas y habilidades administrativas necesarias para la ejecución de las estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevistas

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS
Identificar los factores críticos de éxito para la ejecución eficaz de la estrategia definida en Aldesa	<ul style="list-style-type: none">▪ Con ayuda del comité estratégico hacer un listado de factores críticos de éxito.▪ Priorizar los factores de acuerdo a su impacto en la ejecución de las estrategias	<ul style="list-style-type: none">▪ Focus group

Fuente: la autora

8. Cronograma

ID	Tareas	Inicio	Finaliza	Mar 2006				Abr 2006				May 2006							
				5/3	12/3	19/3	26/3	2/4	9/4	16/4	23/4	30/4	7/5	14/5	21/5	28/5	4/6		
1	Anteproyecto	01/03/2006	20/03/2006	■															
2	Diagnóstico	21/03/2006	18/04/2006					■											
3	Diseño	19/04/2006	22/05/2006									■							
4	Validación	23/05/2006	08/06/2006													■			

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO

Metodología

El diagnóstico del proyecto se enfocó en un análisis de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos actuales de Grupo Aldesa, así como una evaluación del proceso de planificación que ha seguido la empresa a partir del año 2005. El propósito es determinar cuál es la situación de la empresa en relación a los lineamientos o bases requeridas para ejecutar de forma eficaz un modelo estructurado de planificación estratégica, para lo cual se establecen los siguientes objetivos:

Cuadro 2. Metodología de Diagnóstico

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	PRODUCTOS
<p>Investigar si en Grupo Aldesa se ha establecido y comunicado claramente la misión, visión y valores de la empresa, con la finalidad de determinar si existe un razonamiento compartido entre todos los miembros de la empresa que permita esfuerzos hacia fines comunes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar entrevistas con los colaboradores de la empresa ▪ Efectuar un análisis de los datos obtenidos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuatro Preguntas fundamentales que debe responder una declaración de misión ▪ Diez Criterios para evaluar la declaración de misión ▪ Seis criterios para evaluar la declaración de visión ▪ Estudios de clima organizacional ▪ Estudio de alineamiento organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grado de entendimiento, interpretación y percepción de parte de los colaboradores en relación a la misión y visión de Grupo Aldesa
<p>Determinar si los objetivos de los diferentes Planes Anuales Operativos (PAO's) están vinculados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, con el</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pedir a los Gerentes y Directores que faciliten los objetivos establecidos en los PAO's de las áreas respectivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Matriz de Objetivos Estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprobar si existe un vínculo entre los objetivos de los PAO's y el cumplimiento de los

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	PRODUCTOS
<p>propósito de identificar si existe alineamiento en la consecución de resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confeccionar la matriz de objetivos estratégicos. ▪ Solicitar a cada gerente y director completar el espacio correspondiente en la matriz de objetivos estratégicos. ▪ Tabular y analizar datos 		<p>objetivos estratégicos</p>
<p>Analizar cuál es la percepción de los integrantes del comité estratégico en relación con el proceso de planificación ejecutado, con la finalidad de identificar aspectos positivos y oportunidades de mejora para el comité, que proporcionen mejores condiciones para la estructuración y ejecución del plan estratégico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Confeccionar una guía para realizar entrevistas con cada una de las personas del comité estratégico ▪ Efectuar entrevistas ▪ Analizar y redactar conclusiones obtenidas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Guía para entrevista 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuáles son los aspectos positivos y áreas de mejora para el proceso de planificación de acuerdo al criterios de los miembros del comité estratégico

Fuente: la autora

Marco de Referencia Teórico⁴

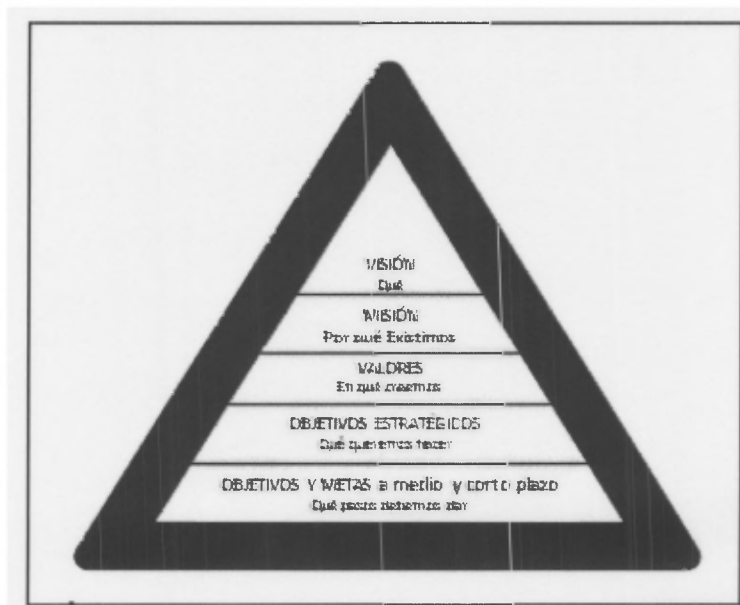
I. Visión, Misión, Valores Corporativos y Objetivos Estratégicos

Las organizaciones deben tener claramente articuladas las metas y objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas y los objetivos también proveen medios para asignar recursos eficazmente.

La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

Cuando una empresa está elaborando su primer plan estratégico se suele enfrentar, por primera vez, a la definición de las decisiones estratégicas de más largo alcance: la *visión*, la *misión*, el *propósito estratégico* (misión y visión) y los *valores corporativos*.

Figura 2. Decisiones Estratégicas de más largo alcance



Fuente: Adaptación de Kaplan, RS. y Norton, D.P. (2001)

⁴ Martínez D et al 2005, pág. 20-26

Para las empresas que ya han elaborado un proceso de reflexión estratégica a lo largo de su historia se trata de hacer una revisión de declaraciones previamente definidas; a pesar de ello, se requiere un esfuerzo de reflexión para redefinir estas declaraciones institucionales de máximo nivel y alcance temporal.

a. Definición de la Visión

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la *visión* de una compañía, que podríamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.

Las características de la visión de una sociedad son las siguientes:

- ^ Es un objetivo que es ampliamente *inspirador*, engloba el resto de objetivos y es a *largo plazo*.
- ^ Aunque las visiones no pueden ser medibles por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, proporcionan una *declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas* de una organización.
- ^ Las visiones van, obviamente, mucha más allá de los simples objetivos financieros y luchan por *capturar* tanto las *mentes* como los *corazones de los empleados*.
- ^ Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del *líder*.
- ^ Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un eslogan, un diagrama o imagen), cualquier cosa que *enganche la atención*.
- ^ Responde a la pregunta: **¿QUÉ QUEREMOS SER?**

En la definición de la visión de la sociedad debemos evitar errores del tipo:

- ^ Debe existir *coherencia* entre la visión y la actuación de la dirección, no siendo una expresión de mera palabrería, lejos de la realidad.

- ⤴ La visión debe estar anclada en la *realidad* y relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno o con los recursos y capacidades de una organización.
- ⤴ Una visión simplemente no puede ser considerada como una *cura mágica* para la enfermedad de una organización.
- ⤴ La gente siente dificultad para identificarse con una visión que pinta un gráfico futuro color rosa pero no tiene en cuenta el *entorno hostil* en el cual la empresa compite o ignora algunas de las *debilidades* de la empresa.

b. Definición de la Misión

La *misión* de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva.

Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.

Las características de la misión de una sociedad son las siguientes:

- ⤴ Abarca tanto el *propósito de la compañía* como la base de *competencia* y la *ventaja competitiva*.
- ⤴ Declaración más *específica* y centrada en los *medios* a través de los cuales la empresa competirá.
- ⤴ Incorpora el concepto de gestión de los *grupos de interés*, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar.
- ⤴ Una buena declaración de misión debe comunicar por que una organización es *especial* o diferente.
- ⤴ La misión debería cambiar cuando las condiciones competitivas cambian dramáticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades.
- ⤴ La misión es algo que debe ser acometida. El objetivo primordial hacia el que debe dirigirse los *planes* y *programas* que se marque.

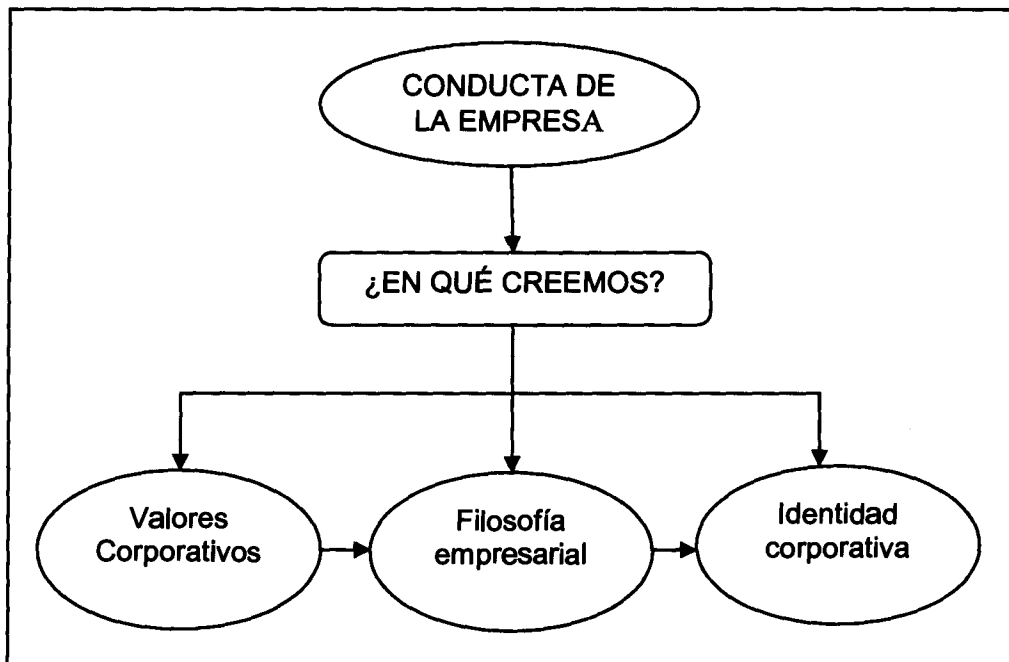
- ▲ Responde a la pregunta: ¿Por qué EXISTIMOS? ¿EN QUÉ NEGOCIOS?
¿CÓMO LOS DESARROLLAMOS?

c. Valores Corporativos

Los *valores corporativos* son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo la lealtad a la propia familia) o un grupo de individuos (la solidaridad, o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores). Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma.

Debemos responder a la pregunta de ¿en qué creemos?

Figura 3. Conducta de la Empresa: los Valores Intangibles.



Fuente: Martínez, La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral, 2005

Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la *identidad corporativa* de la misma.

Los valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización. La concreción de estos

valores en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización da lugar a una serie de principios que conforman la *cultura empresarial*.

Los valores predominantes en las sociedades occidentales son la orientación al cliente, la importancia de la honestidad, la integridad o los principios éticos, los compromisos con la calidad, la innovación, la importancia de la protección del medio ambiente, etc.

La *filosofía empresarial* establece las reglas de conducta por las que debe regirse la organización. Traduce los valores corporativos de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores corporativos en la gestión de la organización. Sirve, por tanto, para orientar la política de la empresa hacia los diferentes grupos de referencia.

La filosofía empresarial responde a la pregunta de *¿cómo hacemos las cosas?*

La *identidad corporativa* de una empresa debe entenderse como el conjunto de características (atributos) que permiten diferenciarla de otras organizaciones.

Responde a la pregunta de *¿quiénes somos?*

Encontramos la respuesta a esta pregunta en las declaraciones de la visión y de la misión de la sociedad y también en sus valores corporativos porque lo que hacemos, en qué negocios y cómo lo hacemos, define quiénes somos.

d. Objetivos Estratégicos

La declaración de visión de la sociedad tiende a ser bastante amplia y puede ser descrita como una meta que representa un destino último inspirador y motivador.

En el otro lado, la declaración de la misión es más específica y se refiere a cuestiones que conciernen la razón de ser de la organización y las bases de su deseada ventaja competitiva en el mercado.

Los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede

cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de meta, la visión y la misión.

Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los objetivos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- ▲ *Mensurables*. Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- ▲ *Específicos*. Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- ▲ *Apropiados*. Debe ser consistente con la misión y visión de la organización.
- ▲ *Realistas*. Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia debe ser desafiante y factible.
- ▲ *Oportuno*. Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

Cuando los objetivos satisfacen los criterios anteriores, se dan muchos beneficios para la organización:

- ▲ Ayudan a dirigir a los trabajadores de toda la organización hacia metas comunes. Esto ayuda a *concentrar y conservar recursos valiosos* en la organización y a trabajar conjuntamente de un modo más apropiado.
- ▲ Los objetivos desafiantes pueden ayudar a *motivar e inspirar a los trabajadores* en la organización hacia mayores niveles de compromiso y esfuerzo. Empíricamente ha sido demostrado que los individuos trabajan más duro cuando luchan por objetivos específicos que cuando se les pide simplemente que lo hagan lo mejor que puedan.
- ▲ Siempre existe la posibilidad de que las diferentes partes de la organización persigan sus propias metas en lugar de las metas de la

totalidad de la organización. Aunque bien intencionados, pueden actuar como propósitos que se cruzan con los de la organización como conjunto. En estos casos, los objetivos significativos pueden *ayudar a resolver conflictos* cuando surjan.

- ▲ Cuando los objetivos son los más apropiados, proporcionan un criterio para fijar las recompensas e incentivos. No solamente motivaran en mayor medida a sus empleados, sino que también ayudan a asegurar un mejor sentido de la *equidad e imparcialidad en la asignación de recompensas*.

1. Análisis de la Misión y Visión del Grupo Aldesa

Grupo Aldesa a inicios del año 2005 toma la decisión de efectuar un cambio en la sistemática utilizada para la planificación estratégica de la empresa y conforma un comité estratégico integrado por los gerentes y directores de las áreas de apoyo y áreas funcionales, el propósito de la empresa con este cambio está dirigido hacia la elaboración de su primer plan estratégico con lo cual se debía iniciar con la definición de las decisiones estratégicas de largo alcance: misión, visión y valores corporativos.

Con la ayuda de un asesor externo se redactan los primeros trazos y se presentan al comité estratégico para facilitar un proceso de discusión; una vez aprobadas por cada uno de los miembros del comité (marzo, 2005), se procede a comunicar a todos los colaboradores la nueva declaración de misión, visión y valores.

Misión:

“Anticipar y exceder las expectativas de nuestros clientes en sus necesidades de gestión de capitales, mediante la asesoría y el conocimiento de un excelente recurso humano, con servicio de calidad, ética y responsabilidad social empresarial”

Visión:

“Ser el punto de referencia obligatorio para la gestión de capitales en los mercados donde operemos, reconocidos porque sabemos traducir nuestro conocimiento en valor agregado para nuestros clientes”

Valores:

- **Servicio:** Al cliente externo e interno con confianza, seguridad, agilidad, excelencia y profesionalismo.
- **Ética:** Honestidad, Integridad, Justicia.
- **Solidaridad:** Con clientes, compañeros y con los más necesitados.
- **Responsabilidad Social Empresarial:** Respeto por el individuo, la industria y las comunidades, responsabilidad ambiental.

Con el fin de determinar si la nueva declaración de misión de Grupo Aldesa responde a las preguntas: ¿Qué?, ¿Para Quién?, ¿Cómo?, ¿Por qué?, se efectúa una evaluación de la misma, además se utilizan los diez criterios para evaluar la declaración de la misión; según la guía establecida en el libro Planeación Estratégica Aplicada; de igual forma se efectúa una evaluación de la visión.

▪ **Análisis Crítico de la Misión y Visión**

I. MISIÓN:

Cuadro 3. Verificación del Cumplimiento de las 4 Preguntas Fundamentales

1. Qué función desempeña la compañía?	La de anticipar y exceder las expectativas de los clientes en sus necesidades de gestión de capitales
2. Para quién desempeña esta función?	No se indica el segmento principal al cual se dirige.
3. De qué manera trata de desempeñar la función?	Con asesoría y conocimiento.
4. Por qué existe esta compañía?	No se indica el por qué la organización desempeña las funciones que realiza.

Fuente: la autora

Cuadro 4. Diez Criterios para Evaluar la Declaración de la Misión

1. Enunciado Claro y Comprensible
Existen palabras que pueden ser difíciles de comprender por todo el personal, como gestión de capitales.
2. Declaración Breve (hasta 100 palabras)
La misión es breve cuenta con 35 palabras.
3. Especifica en que negocio se encuentra la Organización
Sí, en la gestión de capitales.
4. Identifica las fuerzas que impulsan la visión Estratégica
Se logra determinar la fuerza dirigida hacia el <i>Mercado Atendido</i> .
5. Refleja la ventaja competitiva
No se indica si poseen ventaja competitiva.

6. Permite flexibilidad en la implementación
Sí, ya que es amplia lo que permite un rango mayor de acción.
7. Sirve de modelo para tomar decisiones
Sí, define los valores y la prioridad hacia el cliente.
8. Refleja valores, creencias y filosofía de operaciones
Indica los valores de la organización (calidad, ética, responsabilidad social)
9. Es logable y realista
Son logables y realistas en la medida que tengan definido que es <i>exceder las expectativas</i> .
10. Es fuente de energía y unión de la organización
Tiene elementos que unen la organización, pero le falta elemento de energía.

Fuente: la autora

En el análisis de las cuatro preguntas fundamentales se puede determinar que la misión especifica la respuesta a las preguntas del Qué? y el Cómo?, sin embargo no hace énfasis sobre el segmento principal del mercado al que se dirige ni el por qué de sus actividades.

Dentro de los criterios de evaluación de la declaración de misión se pueden determinar las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- ◆ Es breve, está formada por 35 palabras.
- ◆ Se define el negocio en el que se encuentra la organización.
- ◆ Identifica una fuerza conductora (mercado atendido).
- ◆ Se establece un rango de acción amplio, permitiendo flexibilidad en la aplicación de sus actividades.
- ◆ Define los lineamientos generales para la toma de decisiones.
- ◆ Presenta una misión logable, sin olvidar la importancia de especificar con claridad la definición de exceder las expectativas.

Debilidades

- ♦ El enunciado de la misión no es muy clara ya que contiene palabras que no son de fácil comprensión.
- ♦ No se define si posee una ventaja competitiva.
- ♦ No refleja la filosofía ni las creencias de la organización.
- ♦ El realismo de la misión, está sujeta a la definición de algunos aspectos, y a su delimitación.
- ♦ Falta lograr que la misión sean más inspiradora y con más energía.

II. VISIÓN:

Cuadro 5. Seis Criterios para Evaluar la Declaración de la Visión

1. Es breve	
Sí, cuenta con 28 palabras.	
2. Es fácil de captar y recordar	
Tiene palabras que podrían ser difíciles de comprender y recordar, como <i>gestión de capitales</i>	
3. Inspira y plantea retos para su logro	
Define los retos que quiere asumir la organización. Pero falta desarrollar más la parte de la inspiración. Ejemplo resaltar el personal.	
4. Es creíble y consistente con la misión	
Es consistente con la misión, pero la parte de referencia obligatoria es un reto muy alto, por lo que podría afectar la credibilidad por parte de los miembros de la organización.	
5. Sirve como punto de consenso de todas las personas de la organización	
Existen palabras que no son de fácil comprensión, por lo que puede no dar el consenso en todas las personas de la organización.	
6. Muestra la esencia de lo que debe llegar a ser la compañía	
Sí, establece lo que quiere ser la organización.	

Fuente: la autora

De igual forma se determinan las fortalezas y debilidades en la declaración de la visión analizada:

Fortalezas

- ♦ Es breve, posee 28 palabras.
- ♦ Plantea los retos que desea asumir la organización.
- ♦ Presenta consistencia con la misión, pero posee un elemento que puede afectar la credibilidad (“ser referencia obligatoria”).
- ♦ Muestra lo que la empresa quiere llegar a ser en el futuro.

Debilidades

- ♦ Por contener palabras poco claras puede afectar la comprensión y el consenso dentro de la organización.
- ♦ Falta desarrollar más la parte de inspiración.

Por otra parte Grupo Aldesa toma la decisión de efectuar un estudio de alineamiento estratégico e incluir además en el estudio de clima organizacional el tema de misión, visión y valores.

En ambos casos el objetivo fue determinar el nivel de conocimiento, percepción y sensaciones generadas respecto a los tres enunciados estratégicos de la organización.

▪ Estudio de Alineamiento Estratégico

El estudio fue ejecutado por la firma de investigación cualitativa Vínculo en abril-mayo, 2006. Las variables de estudio fueron: visión, cultura e imagen, de las cuales para efecto de este proyecto se utilizaron los resultados específicamente relacionados con misión, visión y valores.

El estudio se dividió en tres dimensiones para su aplicación: colaboradores, ejecutivos y clientes⁵. A continuación se presentan los resultados del estudio:

⁵ Para este trabajo no se tomará en cuenta los resultados del estudio aplicado a los clientes.

III. Colaboradores

La firma de investigación Vínculo define, específicamente para este estudio, como colaboradores a aquellas personas que hayan laborado al menos 2 años en algún departamento o sección de Grupo Aldesa; un representante de la empresa consultora aplicó una entrevista a profundidad, semiestructurada a 20 colaboradores. En la cual se preguntaron aspectos tales como:

- a. ¿Cuál es la razón de ser de Grupo Aldesa, para qué existe?
- b. ¿Cómo cree usted que va a ser Grupo Aldesa a largo plazo? 5 ó 10 años plazo. ¿Por qué?
- c. ¿Conoce usted la misión de Grupo Aldesa? ¿Las recuerda?
- d. ¿Qué valores deben regir el trabajo de los colaboradores de Grupo Aldesa?
- e. ¿Si Grupo Aldesa fuera una persona que características tendría?
- f. De los siguientes atributos, ¿cuáles considera que se relacionan con Grupo Aldesa o con la competencia? ¿Por qué?
 - Confianza
 - Conocimiento
 - Excelencia
 - Experiencia
 - Innovación
 - Ética
 - Dinamismo
 - Asesoría
 - Productividad
 - Contactos
 - Alcance regional

Resultados

De acuerdo con los resultados proporcionados por la empresa Vínculo se abstraen las siguientes conclusiones para los temas específicos de misión, visión y valores: en cuanto al conocimiento y percepción de la misión y visión se considera que en general son recordadas pero no memorizadas, se perciben como largas, complejas, abstractas, difíciles de interpretar, no se sienten como propias. Específicamente la visión tiende a percibirse como demasiado ambiciosa y utópica.

En relación a los valores que deben tener las personas que trabajan en Grupo Aldesa se destacan: ética, solidaridad, compañerismo, servicio al cliente, confianza y conocimiento.

IV. Ejecutivos

Se realizaron 5 entrevistas de profundidad con líderes de Grupo Aldesa, se utilizó como instrumento una guía, en la cual se combinaron preguntas directas con ejercicios proyectivos.

Resultados

Del informe entregado por la empresa consultora para la dimensión de ejecutivos se obtienen los siguientes resultados: se considera que la misión y visión poseen una mirada integral de los servicios y departamentos, orientada hacia las necesidades que demanda una nueva realidad del mercado, pero se piensa que sencillamente pocas personas la entienden.

Dada la etapa de tránsito que vive la empresa es visto como un cambio necesario para el crecimiento de la compañía.

Se detectan los valores de confianza, ética y calidez como aquellos que se buscan mantener en Grupo Aldesa.

▪ Estudio de Clima Organizacional

El estudio fue aplicado con la ayuda de la empresa Doris Peter y Asociados en Noviembre-Diciembre, 2005 a todo el personal, 55 colaboradores. Se realizó una encuesta electrónica con total confidencialidad, con respuestas cerradas, las opciones a escoger fueron: totalmente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.

El estudio abarcó varios temas de evaluación, para efectos de este proyecto solamente se analizarán los resultados relacionados con misión, visión y valores.

Las preguntas evaluadas son las siguientes:

- a. Conozco los valores de Grupo Aldesa
- b. Grupo Aldesa practica los valores que promueve
- c. Conozco la misión de Grupo Aldesa
- d. Conozco la visión a largo plazo de Grupo Aldesa
- e. Tengo confianza en el liderazgo de esta organización
- f. La misión de Grupo Aldesa da sentido a mi trabajo diario
- g. La visión de Grupo Aldesa me inspira

Resultados

Los resultados entregados a Grupo Aldesa por la empresa Doris Peter y Asociados para los temas de misión, visión y valores se presentan a continuación:

La escala utilizada para la evaluación fue la siguiente:

- Totalmente de Acuerdo
- De acuerdo
- En Desacuerdo
- Totalmente en Desacuerdo

Misión y Visión

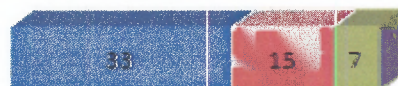
1. Conozco la misión de Grupo Aldesa



2. Conozco la visión a largo plazo de Grupo Aldesa



3. Tengo confianza en el liderazgo de esta organización



4. La misión de Grupo Aldesa da sentido a mi trabajo diario

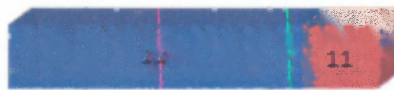


5. La visión de Grupo Aldesa me inspira



Valores

6. Conozco los valores de Grupo Aldesa



7. Grupo Aldesa practica los valores que promueve



Para el apartado de Misión y Visión se realizaron 5 preguntas de las cuales se puede concluir que aproximadamente el 65% de los colaboradores conocen la misión y la visión de la empresa y únicamente un 50% de las personas expresan que la misión da sentido al trabajo que realizan; de igual forma solo un 40% de las personas creen que la visión de la empresa les inspira.

En cuanto a los valores de la empresa un 80% de los colaboradores los conocen, sin embargo únicamente un 64% considera que Grupo Aldesa practica los valores que promueve.

De acuerdo con los resultados de los dos estudios se puede concluir que a pesar de que el comité estratégico efectuó un proceso ordenado y en conjunto para la definición de la declaración de misión, visión y valores no se ha logrado cumplir con el fin principal de éstos dentro de una organización. La difícil interpretación trae consigo que no se puedan vivir, ni inspirar el trabajo del día a día que enrumbe a los individuos dentro de una empresa hacia fines comunes.

Es notable que los canales de comunicación utilizados para dar a conocer la nueva declaración de misión, visión y valores no fueron eficaces, ya que a pesar de efectuarse, los colaboradores no entienden, ni interpretan correctamente los enunciados estratégicos de la organización, por lo que es de suma importancia que la empresa realice esfuerzos para comunicar de forma eficaz los enunciados estratégicos a todos los colaboradores, de tal forma que conozcan el rumbo de la empresa y se esfuercen hacia el cumplimiento de metas comunes.

2. Comparación entre los Objetivos Estratégicos y los Planes Anuales Operativos (PAO's)

A inicios del año 2005; después de efectuar un proceso de definición de misión y visión, el comité estratégico de Grupo Aldesa se centró en la determinación de los objetivos estratégicos; los cuales serían las principales metas a cumplir por la empresa en el periodo 2005-2006.

Cuadro 6. Objetivos Estratégicos

- Priorizar a nuestros clientes en la cultura empresarial: de "product driven" a "market driven"
- Inspirar el crecimiento en la investigación de los mercados y las necesidades de los clientes
- Reforzar cultura hacia logro, innovación, trabajo en equipo y "empowerment"
- Actualización constante de nuestros colaboradores en los conocimientos del negocio
- Renovación periódica de las plataformas tecnológicas y programas de aplicación
- Transparencia, comportamiento ético y apertura accionaria
- Expandir nuestros conocimientos a Centroamérica, como fuente de ampliación de negocios
- Mantener líderes internacionalizados y motivados con los incentivos adecuados
- Contar con una secuencia de proyectos en línea
- Crear alianzas con entes financieros para ampliar infraestructura de servicios a clientes
- Desarrollar y seguir una estrategia de apalancamiento financiero que agregue flexibilidad
- Crear valor agregado a través de aprovechar sinergias internas, coordinación, efectividad
- Enfatizar mejoras en los procesos de ventas y la administración de los ingresos

Fuente. Grupo Aldesa

Una vez establecidos los objetivos, cada área de negocio (Puesto de Bolsa, Banca de Inversión, S.A.F.I) y las áreas funcionales (Mercadeo, Recursos Humanos, Calidad, T.I, Operaciones, Auditoría, Oficialía de Cumplimiento, Oficialía Corporativa de Riesgos, Finanzas y Administración), procedieron a definir planes anuales operativos (PAO's), en los cuales los objetivos estuvieran en concordancia con el cumplimiento de las metas definidas para la empresa. Estos planes una vez aprobados son revisados periódicamente en las reuniones de estrategia para verificar cual es el grado de avance de cada uno de ellos.

Sin embargo se percibe que no existe un vínculo total, como era de esperar, entre los objetivos estratégicos y los objetivos de cada uno de los PAO's.

Con el propósito de verificar lo anterior se procedió a diseñar una matriz la cual facilitara la confrontación entre los objetivos estratégicos y los objetivos de los PAO's de cada una de las áreas.

La matriz subdividida por área, fue analizada con cada gerente o director respectivo, con la finalidad de asociar si cada uno de los objetivos establecidos en los PAO's, tienen impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa; del proceso anterior se obtiene la siguiente matriz:

Cuadro 7. Matriz de Objetivos Estratégicos

DEPARTAMENTOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS												
		1 Pasarse de "product driven" a "market driven"	2 Reforzar cultura hacia logro, innovación, trabajo en equipo y empowerment	3 Seguir una estrategia apropiada de apalancamiento financiero	4 Realizar investigación de mercados y de necesidades de nuestros clientes	5 Mejorar los procesos de ventas	6 Contar con un "pipeline" de proyectos	7 Mayor apertura accionaria	8 Actualizar permanentemente los conocimientos del negocio	9 Mantener ejecutivos internacionalizados y "anclados" con incentivos adecuados	10 Aprovechar sinergias internas	11 Mejorar sustancialmente las aplicaciones y la plataforma tecnológica	12 Crear alianzas con otros entes financieros locales y regionales	13 Expandir los negocios en Centroamérica
OFICINALÍA DE CUMPLIMIENTO	Mejoramiento en la calidad de los expedientes					X								
	Establecimiento de más y mejores políticas de conoza a su empleado													
	Implementación de Políticas de Cumplimiento en Banca de Inversión y Aldesa Inmobiliaria					X								
	Desarrollo de Políticas de Cumplimiento para proyectos futuros de Aldesa (ejem. Panamá)						X							
OFICINALIA CORPORATIVA DE RIESGOS	Manejo de aspectos generales de valoración para la Gestión Corporativa de Riesgos													
	Mejoras en la Gestión del Riesgo de Mercado													
	Implementación de metodologías para la Gestión de Riesgo Crédito (Incumplimiento de Pago)													
	Desarrollo de una metodología para la gestión de riesgos del Fondo Inmobiliario													
	Implementación del modelo de gestión del Riesgo Operacional (RD)													
	Determinación del monto máximo de inversión sugerido para los fondos de inversión													
	Apoyo a la gestión de proyectos de Banca de Inversión													
	Apoyo a la creación de productos nuevos													
	Gestión de riesgos de los recursos propios de Aldesa													
	Creación y desarrollo de una Cultura de Riesgos		X											
FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN	Mejorar la calidad de la información		X						X	X				
	Aumentar el retorno de los accionistas		X	X				X			X			
TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN	Brindar soluciones para lograr la mejor CONECTIVIDAD posible en Aldesa					X			X		X		X	
	Lograr un alto grado de disponibilidad de la infraestructura tecnológica a través de un esquema robusto de CONTINGENCIA										X			
	Contribuir en el incremento de la PRODUCTIVIDAD de todas las áreas de negocios de la empresa					X					X			
OPERACIONES	Mejora continua de los procesos actuales										X			
	Necesidad de nuevos sistemas operativos										X			
	Capacitación continua al personal								X					

DEPARTAMENTOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS												
		1 Pasar de "product driven" a "market driven"	2 Reforzar cultura hacia logro, innovación, trabajo en equipo y empowerment	3 Seguir una estrategia apropiada de apalancamiento financiero	4 Realizar investigación de mercados y de necesidades de nuestros clientes	5 Mejorar los procesos de ventas	6 Contar con un "pipeline" de proyectos	7 Mayor apertura accionaria	8 Actualizar permanentemente los conocimientos del negocio	9 Mantener ejecutivos internacionalizados y "anclados" con incentivos adecuados	10 Aprovechar sinergias internas	11 Mejorar sustancialmente las aplicaciones y la plataforma tecnológica	12 Crear alianzas con otros entes financieros locales y regionales	13 Expandir los negocios en Centroamérica
AUDITORIA	Sugerir oportunamente de acuerdo a las auditorías realizadas la mejora en los sistemas o implementación de nuevas regulaciones											X		
	Verificar los controles internos en estas áreas													
	Verificación del gasto real contra presupuesto													
CALIDAD Y RECURSOS HUMANOS	Implementar los cambios organizacionales necesarios para ejecutar la estrategia de la empresa	X				X		X	X					
	Impulsar los principales lineamientos estratégicos													
	Consolidar al Grupo Aldesa como una empresa socialmente responsable													
	Fortalecer el clima organizacional de acuerdo a las oportunidades de mejora identificadas		X											
	Mantener la certificación ISO 9001 de nuestro Sistema de Calidad													
MERCADEO	Renovar Branding		X		X									
	Exceder Expectativas: Mantener un programa que permita tener clientes más satisfechos con los productos y servicios de la corporación.													
	Crecimiento de Negocios: Estimular interés de nuevos clientes en los productos y servicios del Grupo					X				X				
	Customer Driven: Apoyar mediante la investigación de mercados el reto estratégico de ser una empresa centrada en el cliente	X			X									
BANCA DE INVERSIÓN	Ejecutar con éxito los contratos 2006	X	X		X	X								X
	Desarrollar nuevos productos y mercados	X			X	X	X	X	X	X			X	X
	Dar a conocer BI a través de promoción y network	X				X	X	X					X	X
	Consolidar la estructura organizativa		X				X	X	X	X				
PUESTO DE BOLSA	Gestión de Recursos Humanos		X			X		X	X					
	Gestión de Capital													
	Gestión de Comunicación	X			X						X			
	Ideas Innovadoras	X			X					X				
	Precios competitivos	X												
	Gestión de TI										X			

DEPARTAMENTOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
		Pasar de "product driven" a "market driven"	Reforzar cultura hacia logro, innovación, trabajo en equipo y empowerment	Seguir una estrategia apropiada de apalancamiento financiero	Realizar investigación de mercados y de necesidades de nuestros clientes	Mejorar los procesos de ventas	Contar con un "pipeline" de proyectos	Mayor apertura accionaria	Actualizar permanentemente los conocimientos del negocio	Mantener ejecutivos internacionalizados y "anciados" con incentivos adecuados	Aprovechar sinergias internas	Mejorar sustancialmente las aplicaciones y la plataforma tecnológica	Crear alianzas con otros entes financieros locales y regionales	Expandir los negocios en Centroamérica
FONDOS FINANCIEROS	Rendimiento ajustado por riesgo por encima de la media del mercado													
	Colocarse entre las primeras 5 SAFI'S del mercado en activos netos					X							X	X
	Tener la mezcla de fondos que demandan nuestros clientes y el mercado	X			X	X								X
	Mantener al gestor y al resto del personal, con la mejor capacitación posible								X					
	Órganos de Apoyo													
FONDO INMOBILIARIO	Conocimiento del mercado inmobiliario y de la Industria de Fondos de Inversión Inmobiliarios	X			X				X					
	Aumentar la cartera de inmuebles del Fondo en al menos US\$16MM durante el año 2006 (US\$4MM por trimestre)													
	Alcanzar niveles de rendimientos promedio durante el 2006 (total y líquido) no menores al 8% ajustado por riesgo													
	Productividad laboral								X	X				
INVERSIONES	Generar \$1.790.000.00 en ingresos, crecimiento del 27.7% en volumen, para los Fondos de Inversión													
	Generar ingresos por \$226.000.00 en 2006 para el área de Intermediación													
	Generar ingresos por \$695.000.00 en 2006 por Monte del Barco													
	Al menos un 85% como nota general y más de 75% en cada categoría evaluada, satisfacción del cliente													
	Capacitación								X					

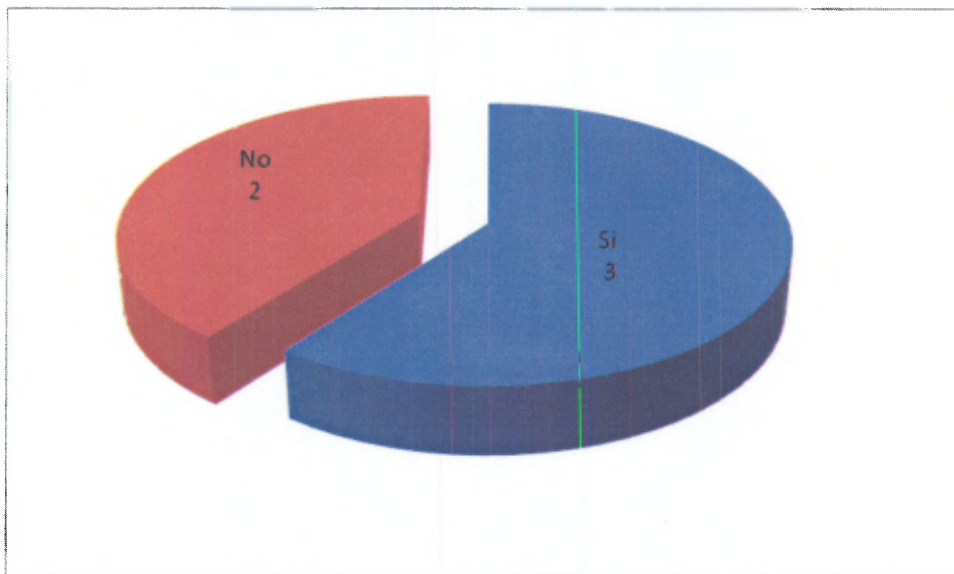
Resultados

De acuerdo al alcance del proyecto el análisis de la matriz se efectúa principalmente para el área de Fondos Financieros, sin embargo, por la relevancia de los resultados obtenidos se realizará un análisis general entre los objetivos estratégicos y las otras áreas.

1. Fondos Financieros

El primer propósito de la matriz de objetivos estratégicos es comprobar cuántos de los objetivos incluidos en el PAO de Fondos Financieros están relacionados con el cumplimiento de alguno de los objetivos estratégicos de la empresa para lo cual se obtiene:

Gráfico 1: Objetivos del Plan Anual Operativo de Fondos Financieros que están vinculados con los Objetivos Estratégicos



Fuente: La autora.

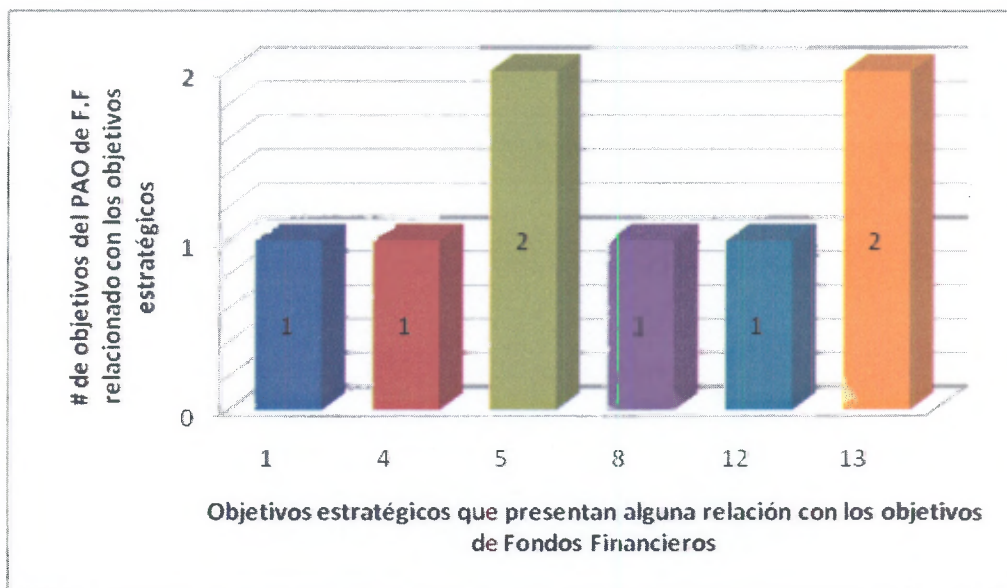
El PAO de Fondos Financieros cuenta con cinco objetivos⁶ de los cuales 3 están relacionados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, dos objetivos no presentan ninguna relación con los objetivos estratégicos; es importante recordar que los objetivos establecidos en los PAO's tienen como finalidad proporcionar dirección del cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos

⁶ Ver matriz de Objetivos Estratégicos

más altos de la organización, sin embargo y tal como se demuestra en el gráfico no se está cumpliendo completamente este propósito. Se debe analizar si la definición de este tipo de objetivos es útil, ya que no hay manera de determinar si está ayudando a la empresa a lograr las metas estratégicas establecidas.

Con la ayuda de la matriz se desea mostrar cuáles son los objetivos estratégicos que presentan relación con los objetivos del PAO de Fondos Financieros. Es importante mencionar que en algunos casos un objetivo del PAO está relacionado con el cumplimiento de más de un objetivo estratégico.

Gráfico 2: Relación entre los Objetivos Estratégicos⁷ y los Objetivos de Fondos Financieros



Fuente: La autora

De acuerdo con el gráfico anterior se puede observar que existe un mayor vínculo en el cumplimiento de los objetivos #5 y #13, en ambos casos dos objetivos de Fondos Financieros contribuyen en el alcance del objetivo estratégico propuesto. Para los otros la relación es de un objetivo del PAO.

A pesar de los resultados anteriores, es importante que la empresa identifique si las relaciones que existen entre los diferentes objetivos impactan verdaderamente

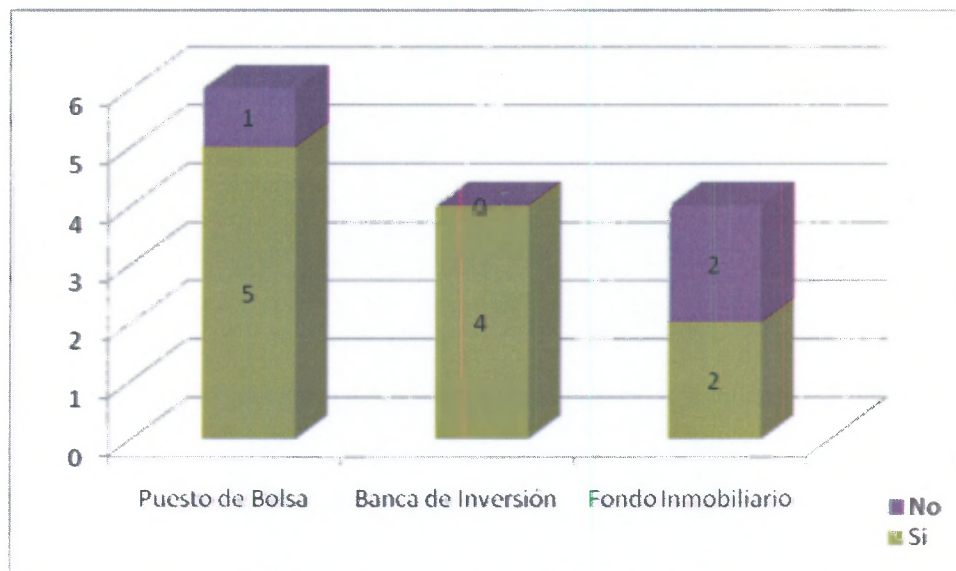
⁷ El gráfico muestra únicamente el número del objetivo estratégico, consultar la matriz de Objetivos Estratégicos para ver con detalle la definición del objetivo respectivo.

en el cumplimiento efectivo de éstos y que se pueda asegurar que las actividades planteadas estén estrechamente relacionadas hacia el logro de la meta planificada.

2. Otras áreas

Se efectuó un análisis para las restantes áreas de la empresa (funcionales y de negocio), donde se observa qué número de objetivos de los PAO's tiene relación con los objetivos estratégicos, con lo que se obtiene.

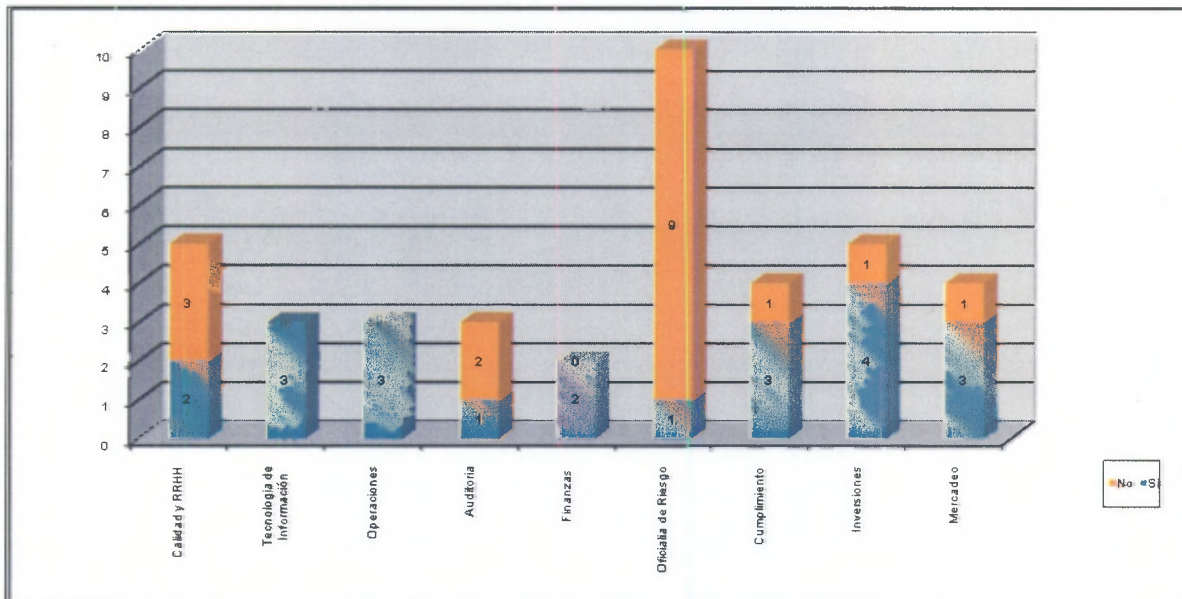
Gráfico 3: Objetivos del Plan Anual Operativo de las áreas de negocio que están vinculados con los Objetivos Estratégicos



Fuente: La autora

Para el caso de Banca de Inversión se observa que todos los objetivos están relacionados con algún objetivo estratégico; el Puesto de Bolsa cuenta con un objetivo, el cual no tiene ninguna relación con los objetivos estratégicos. El área del Fondo Inmobiliario presenta menor vínculo con los objetivos estratégicos.

Gráfico 4: Objetivos del Plan Anual Operativo de las áreas funcionales que están vinculados con los Objetivos Estratégicos

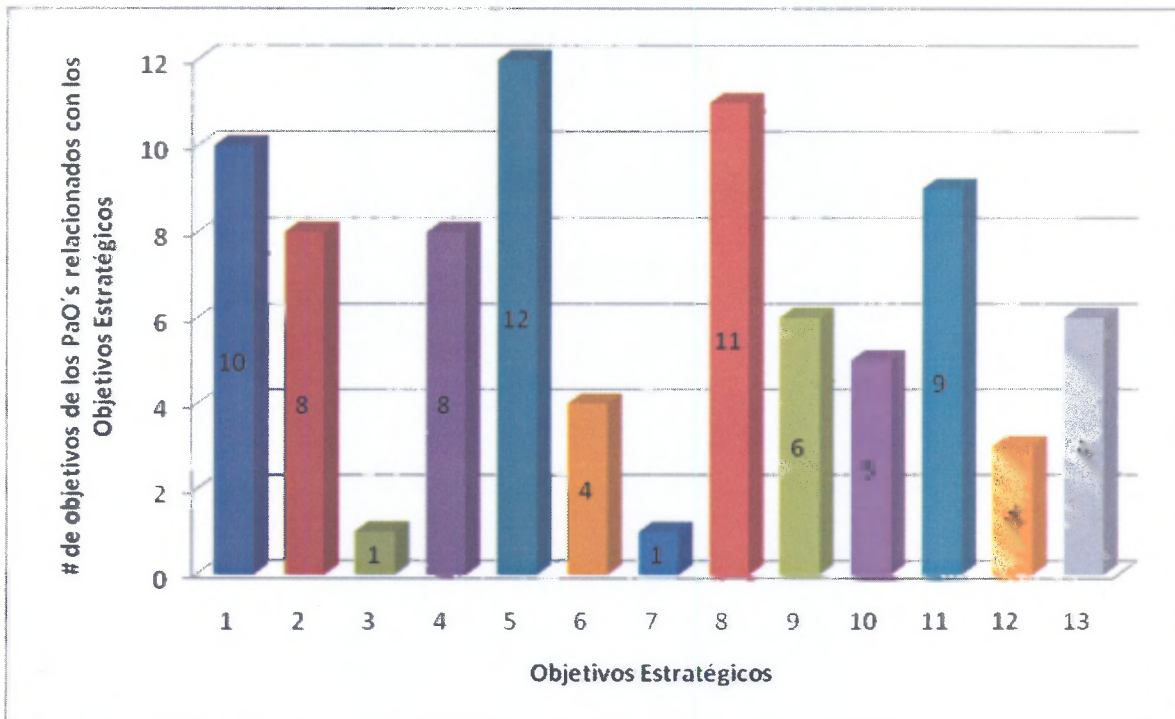


Fuente: La autora

Para las áreas funcionales es importante observar que Calidad y Recursos Humanos, Auditoría y la Oficialía de Riesgo tiene poca relación con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, las demás áreas tiene un mayor enfoque en busca del logro de los objetivos estratégicos planteados.

Con la información tabulada en la matriz se muestra cuál es la distribución del total de objetivos de los PAO's con respecto a los objetivos estratégicos:

Gráfico 5. Relación entre los Objetivos Estratégicos y los PAO's de todas las áreas



Fuente: La autora

Como se puede observar los objetivos #1, #2, #4, #5, #8 y #11 son los que tienen un mayor vínculo con los objetivos de los PAO's de las diferentes áreas, lo cual corresponde a un 70%, a la vez es notable que los objetivos #3, #6, #7 y #12 son los que tienen menor relación.

Es importante mencionar que para este caso un mayor porcentaje o vínculo con algún objetivo estratégico no necesariamente asegura que sea el objetivo más importante para la organización, ya que existen factores que se deben considerar para determinar qué objetivos o metas requieren mayor esfuerzo y recursos para su ejecución.

También resulta importante analizar cuál es el aporte que le corresponde a cada una de las áreas para el logro de los diferentes objetivos, de modo que se alcance un equilibrio entre departamentos para la ejecución de las actividades requeridas.

3. Evaluación del Proceso de Planificación seguido por la Empresa

Grupo Aldesa está involucrado en el tema de la planificación estratégica desde hace varios años, la metodología seguida hasta finales del año 2004 fue la de efectuar una reunión únicamente con los Gerentes donde se presentaba el plan estratégico de la organización, el cual era definido con la ayuda de alguna empresa consultora. Grupo Aldesa a inicios del año 2005 forma un comité estratégico el cual está conformado tanto por gerentes, así como algunos directores; entre las principales tareas asignadas estaba la definición en equipo de la misión, visión y objetivos estratégicos. Debido a que para algunos es un proceso nuevo existen inquietudes y dudas acerca del trabajo elaborado.

Con la finalidad de aportar mejoras al proceso de planificación estratégica y además analizar la percepción de cada una de las personas que conforman el comité, se elaboró una entrevista no estructurada con cada una de ellos; se abordaron temas relacionados al proceso de desarrollo de estrategias en la cual se deseaba investigar si se consideraron las necesidades y expectativas de los clientes y el mercado, la capacidad competitiva y ambiente de competencia, las debilidades y fortalezas de la organización y riesgos financieros, sociales o cualquier otro riesgo potencial; se indagó sobre las fortalezas y debilidades, momentos críticos y pasos claves del proceso de planificación seguido por la organización hasta el momento. En relación con los objetivos estratégicos definidos, analizar si se establecieron metas, tiempo de cumplimiento e indicadores que permitan controlarlos, si se utiliza algún mecanismo para comprobar que los PAO's están de acuerdo a los objetivos estratégicos y que además exista algún medio para asegurar que los planes anuales operativos están directamente relacionados con el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Se preguntó sobre el desarrollo e implementación de planes de acción, como se desarrollan y despliegan para lograr los objetivos estratégicos, cuáles son los indicadores claves de desempeño de la organización en cuanto planes de acción

se refiere, metas claves de desempeño, monitoreo del cumplimiento de los PAO's y recursos que se destinan para garantizar el cumplimiento, por último se consultó sobre las proyecciones de desempeño en cuanto a los indicadores, tanto de largo como de corto plazo.

Las reuniones se efectuaron de manera individual, con la finalidad de obtener mayor apertura en las respuestas y comentarios.

Una vez finalizadas las entrevistas se procedió a identificar aspectos positivos y oportunidades de mejora las cuales se presentan a continuación:

Resultados

Cuadro 8. Evaluación del Proceso de Planificación

ASPECTOS POSITIVOS
De acuerdo con la experiencia de la empresa en relación al tema de planificación estratégica se considera el proceso más estructurado que se ha ejecutado hasta el momento
Se realizó un análisis del entorno como base para la definición de estrategias
Se logra la integración de un número considerable de personas lo que trae consigo mayor participación de áreas importantes para la ejecución de planes
Se cuenta con un buen Asesor
El proceso se efectuó de forma ordenado, sistemático y con sentido práctico, además de percibirse como un proceso novedoso
Se considera que existe un nivel normal de resistencia al cambio, se mantiene una buena actitud de las personas involucradas
Las estrategias están orientadas hacia la rentabilidad que es lo que buscan los accionistas
Facilita la discusión en grupo de temas relevantes
Las evaluaciones mensuales del cumplimiento de los Planes Anuales permiten valorar modificaciones o mejoras, de considerarse necesarias
Se ha logrado mayor aporte de recursos para el cumplimiento de los planes
El proceso proporciona mejoras en el cumplimiento de metas comunes
Las reuniones mensuales han permitido mejorar la información entre las áreas: planes y prioridades

OPORTUNIDADES DE MEJORA
En general
Mayor análisis de factores tanto internos como externos, identificar de forma más clara hacia dónde va el mercado, la situación de la competencia, las necesidades y expectativas de los clientes, las fortalezas y debilidades de la empresa, las oportunidades de crecimiento y diferenciación, entre otros.
Se considera necesario efectuar una integración de los diferentes elementos que se tienen como resultado del proceso (misión, visión, retos, objetivos estratégicos, PAO's, indicadores) que permita un mayor alineamiento y entendimiento de la información.
No hay una relación articulada del sistema completo. Falta integración y alineamiento de los diferentes lineamientos estratégicos.
Objetivos y metas
Los objetivos estratégicos o metas que se tienen en este momento no son claros; no son interpretados de igual forma por todos, en algunos casos no se entiende cual es el fin que persiguen. Se deben establecer de forma más puntual y que además faciliten su medición.
No hay claridad entre las personas involucradas en el proceso acerca de la meta primordial, es necesario que todos la entiendan e interioricen de igual forma.
No siempre se prioriza entre lo importante y lo urgente, de forma que se tomen decisiones encaminada al cumplimiento de objetivos.
Cuando no se logran los resultados o avances esperados, dependiendo de quien se trate, no se enfatiza hacia los responsables directos. La rendición de cuentas no es equitativa.
Indicadores
Es conveniente mejorar los indicadores para que representen de mejor forma el cumplimiento de los objetivos
Es necesario definir qué es lo que realmente se quiere medir; identificar la combinación optima de indicadores que proporcionen una visión rápida pero integral de la empresa
Desarrollar mejores medios para la obtención de información con la finalidad de evaluar indicadores que aporten mayor información para la toma de decisiones
Mejorar la calidad en la presentación grafica de los indicadores que permita mejor visualización de tendencias y mayor interpretación.
En la actualidad no se toman acciones de acuerdo con el resultado de las mediciones de los indicadores

OPORTUNIDADES DE MEJORA
Planes Anuales Operativos
Es necesario asegurar que todos los planes anuales estén alineados de acuerdo con los objetivos estratégicos
Los objetivos estratégicos no son evaluados con el detalle de los PAO's.
No existe un medio para comprobar o afirmar que los PAO's aseguren el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Las revisiones mensuales de los PAO's no permiten identificar si hay inconsistencias entre los planes de las diferentes áreas y entre los objetivos estratégicos.
Es necesario definir el nivel de detalle con el que se presenten los Planes Anuales Operativos a todo el comité, además de desarrollar un formato más práctico para las presentaciones.
No existe una aprobación formal de cada uno de los PAO's, se presentan al comité pero no existe un foro de discusión que permita identificar si cada uno está alineado con los objetivos estratégicos, que son el fin último, y que a la vez estén relacionados entre sí. Se deben de analizar más en conjunto.
Existe un monitoreo mensual de los Planes Anuales pero no se da una verificación adecuada del cumplimiento en cuanto a fechas y actividades de cada uno, es necesario cuestionar la repercusión del no cumplimiento.
En el caso que no se alcancen los resultados planificados no se hace un cierre para analizar las razones y sus consecuencias.
Asegurar que las actividades que realiza cada uno realmente impacten en la estrategia global de la empresa.
Participación y compromiso
No se ha logrado que las personas directamente relacionadas con el proceso adquieran el compromiso y la seriedad requeridos. Es necesario un esfuerzo mayor sobre el cambio de cultura interna.
Falta involucramiento y liderazgo de la alta gerencia en el proceso
En ocasiones se ha invertido tiempo en discusiones, análisis y toma de decisiones en ausencia del Presidente, para al final desechar el trabajo realizado y tomar decisiones aisladas a lo acordado durante las reuniones. Por esta razón es importante la participación del Presidente en todas las reuniones
No en todos los casos los colaboradores están directamente relacionados con el resultado que pretenden los diferentes directores y gerentes de área.
Desarrollar más y mejores medios de comunicación interna. No en todos los casos se trasmite la información a los otros niveles de la organización.

OPORTUNIDADES DE MEJORA

Reuniones mensuales

La agenda no se planifica con anticipación.

La agenda de las reuniones debería orientarse más hacia la discusión de elementos estratégicos relevantes, para que el contenido sea más interesante y útil.

No hay seguimiento sobre las agendas anteriores ni se verifican las actividades que quedan pendientes.

Es necesario mejorar en puntualidad y concentración de los participantes durante las reuniones

Desarrollar reuniones más efectivas, se genera un foro de discusión pero no en todos los casos se llegan a acuerdos concretos.

Se considera necesario analizar en las reuniones de forma más breve los PAO's y concentrarse en temas relacionados más hacia la estrategia.

Se debe hacer mayor énfasis en la ejecución de las decisiones que se toman. Definir responsables y fechas, así como darles seguimiento.

Reuniones de seguimiento

No está claro el objetivo de las reuniones de seguimiento con el consultor. La participación del Gerente General en estas reuniones agregaría valor

Fuente: la autora

CAPÍTULO III: DISEÑO

Metodología

La etapa de diseño del proyecto está centrada en la formulación de un sistema de medición de resultados del plan estratégico para el área de Fondos Financieros. Se procura determinar cuál es el instrumento más apropiado para la empresa de tal forma que permita monitorear operativamente el plan propuesto y a la vez logre gestionar la estrategia de Grupo Aldesa.

Se establecen los siguientes objetivos de diseño:

Cuadro 9. Metodología de Diseño

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	HERRAMIENTAS	PRODUCTOS
<p>Desarrollar un instrumento de medición para la unidad de Fondos Financieros de tal modo que permita evaluar y controlar la gestión del desempeño de los planes establecidos para el cumplimiento de las estrategias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar el conjunto de elementos que conforman la herramienta elegida • Definir los elementos propiamente para la unidad de Fondos Financieros • Efectuar reuniones con personas de la empresa que estén vinculadas con los elementos, para la aprobación y definición de mejoras a las propuestas efectuadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas y reuniones con personas de la empresa • Instrumento elegido 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta para la gestión de la estrategia.
<p>Identificar los factores críticos de éxito para la ejecución eficaz de los objetivos y actividades requeridas con el fin de delimitar las áreas claves y buscar una adecuada asignación de prioridades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar cada uno de los objetivos propuestos e investigar internamente cuales factores son absolutamente necesarios para el cumplimiento de éstos • Proponer los factores críticos de éxito • Buscar revisión y aprobación de los F.C.E 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnica de Factores Críticos de Éxito 	<ul style="list-style-type: none"> • Factores críticos de éxito para cada uno de los objetivos propuestos

Fuente: la autora

Marco de Referencia Teórico

1. Ejecución de Estrategias⁸

¿A qué se debe que las organizaciones tengan dificultades para poner en práctica una estrategia correctamente formulada? Una respuesta puede ser que las estrategias están cambiando pero las herramientas para medirlas no.

Las causas que según el Sponsor Management Consulting (2000) explican el fracaso de la implantación de la estrategia son las siguientes:

- No es suficiente con una visión estratégica clara: para que sea eficiente, debe ser comunicada a toda la compañía y comprendida por todos sus miembros.
- Cuando se define una visión estratégica, normalmente tiene un bajo o nulo impacto en los objetivos operativos de las áreas, departamentos y personas: normalmente hay poca vinculación y una importante distancia entre la estrategia y las operaciones.
- Las decisiones operativas del día a día normalmente ignoran el plan estratégico: el plan estratégico debe ser convertido en objetivos e iniciativas alineadas para los departamentos y personas.
- Las compañías presentan deficiencias a la hora de recopilar y analizar información relevante para seguir el progreso hacia las metas estratégicas: debe recogerse y analizarse la información precisa de forma selectiva a fin de medir el cumplimiento efectivo de los objetivos.

Barreras para la Ejecución de la Estrategia

♦ Barrera de la visión

Una amplia mayoría de los empleados no comprenden la estrategia de la empresa. Si la estructura impide que los empleados comprendan la estrategia y que actúen en consecuencia, cómo se puede esperar que tomen decisiones eficaces para alcanzar los objetivos fijados.

⁸ Martínez D et al 2005, pág. 192, 195, 198, 205-213.

♦ **Barrera de las personas**

Casi todos los sistemas proporcionan recompensas por el logro de objetivos financieros a corto plazo, no por iniciativas estratégicas a largo plazo. Es necesario recordar que *“lo que se mide se hace”*. Cuando la meta es alcanzar objetivos financieros a corto plazo, los empleados inteligentes harán lo que haga falta para asegurarse que esa meta se cumpla, algo que a menudo va en contra de la creación de valor a largo plazo para la empresa.

♦ **Barrera de los recursos**

El 60% de las empresas no vinculan los presupuestos con la estrategia, pero esto no debería sorprendernos, dado que casi todas las empresas tiene procesos separados para hacer el presupuesto y planificar la estrategia.

♦ **Barrera de la dirección**

¿Qué hace el equipo directivo de las empresas durante sus reuniones mensuales o trimestrales? Si la respuesta es como casi todas, probablemente dedican la mayor parte del tiempo a analizar los resultados financieros y buscar remedio a las desviaciones que aparecen cuando los resultados no concuerdan con las expectativas presupuestarias.

Las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos intangibles de la organización: relacionados con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces y de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos, y también capacitaciones, habilidades y motivaciones de los empleados.

En la actualidad, en la que los activos intangibles son las fuentes más importantes de ventaja competitiva, se necesitan herramientas que describan los activos basados en el conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos hacen posible. La mayoría de las organizaciones reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos.

La aplicación de la estrategia requiere que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineados y vinculados a la estrategia.

Tal como lo indican Kaplan y Norton (2001), *“el éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo”*.

Es el momento en el que Kaplan y Norton (1992) introducen el *Balanced Scorecard* como un instrumento para “medir resultados”, no como herramientas para aplicar una estrategia. Partían de la premisa de que basarse exclusivamente en indicadores financieros llevaba a las organizaciones a cometer muchos errores. Los indicadores financieros son datos tardíos, ya que informan de los resultados, o sea, de las consecuencias de las acciones pasadas. La confianza exclusiva en indicadores financieros daba lugar a comportamientos a corto plazo que sacrificaban la creación de valor a largo plazo por la obsesión en conseguir rentabilidad inmediata.

El *Balanced Scorecard* mantenía los indicadores de los resultados financieros, los indicadores “tardíos”, pero los complementaba con la medida de los indicadores “anticipados” de los futuros resultados financieros. La pregunta que se plantearon era cuales eran los indicadores apropiados de los resultados futuros. La respuesta resultó obvia” se tenía que medir la estrategia“. En consecuencia, todos los objetivos y los indicadores de un Cuadro de Mando Integral, financiero y no financieros, debían derivarse de la visión y estrategia de la organización.

PROBLEMAS QUE TRATA DE SOLUCIONAR EL CMI

El Cuadro de Mando Integral trata de resolver los siguientes problemas comunes a muchas organizaciones:

- El determinante del valor de las compañías se basa cada vez más en los activos intangibles frente a los tangibles.
- Estrategia no implementada en todos los niveles de la organización.
- Dificultad de entendimiento del lenguaje directivo por parte del resto de la organización.

- Ausencia de nexo entre la estrategia de la empresa y la acción; lo que implica ausencia de resultados, logros y metas.
- Carencia de claridad en las relaciones causa-efecto, lo que dificulta la toma de decisiones.
- Visión a corto plazo.
- Excesiva concentración en indicadores financieros.

El CMI no solo trata de resolver los problemas anteriores, sino que trata dar respuesta a muchos de los retos actuales que se plantean los responsables de la mayor parte de las compañías:

- ¿Cómo medir los activos intangibles clave para el negocio?
- ¿Cómo hacer operativa la visión de la estrategia?
- ¿Cómo medir los aspectos relevantes para el éxito del negocio desde una perspectiva integral?
- ¿Cómo involucrar a todo el equipo directivo y alinearlos con la estrategia?
- ¿Cómo organizarse y asignar responsabilidades estratégicas?
- ¿Cómo gestionar los recursos desde un punto de vista estratégico?
- ¿Cómo facilitar el alineamiento estratégico de las personas clave de la organización?

El Cuadro de Mando Integral se constituye como el modelo de gestión que más puede ayudar a las organizaciones a conseguir implantar sus estrategias de una forma eficiente. Es una herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. No se puede aplicar una estrategia que no se puede describir.

El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos. Tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de alineación de los objetivos de

todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas.

En definitiva, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita a las compañías adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica provocados por un entorno competitivo turbulento e incierto.

El CMI posibilita la creación sostenible de valor, facilitando la visión a medio y largo plazo, el elemento clave es la separación de los objetivos estratégicos en las perspectivas, las de resultados y las de cómo vamos a conseguir estos resultados en el corto y largo plazo. La mayoría de las organizaciones se han dado cuenta de que la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costes e incrementar la productividad. El crecimiento requiere plantearse qué quieren nuestros clientes y que podemos ofrecerles nosotros para satisfacer sus necesidades y mediante esa satisfacción crecer.

El CMI permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, de información, proyectos, etc) hacia la dirección estratégica en cada momento, posibilitando ampliar la visión global de la compañía a diversos niveles organizativos.

Desde el primer ejecutivo hasta el último operario implantan la estrategia en sus operaciones del día a día. La clave no está únicamente en encontrar personas que hagan bien su trabajo, sino que encuentren vías para cumplir sus objetivos individuales. Pero para ello es necesario que sepan cuál es la estrategia y cómo les afecta, y el CMI permite de una manera estructurada y sencilla comunicar la estrategia y traducirla en elementos clave de la actuación diaria.

El CMI es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios derivados de la estrategia se asumen como propios y no impuestos.

Esta herramienta proporcionará los siguientes beneficios a las empresas y organizaciones:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Mejora la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia de acuerdo a resultados.
- Traducción de la visión y de la estrategia en acción.
- Orientación hacia la creación de valor.
- Integración de la información de las diversas áreas de negocio.
- Mejora de la capacidad de análisis y de la toma de decisiones.

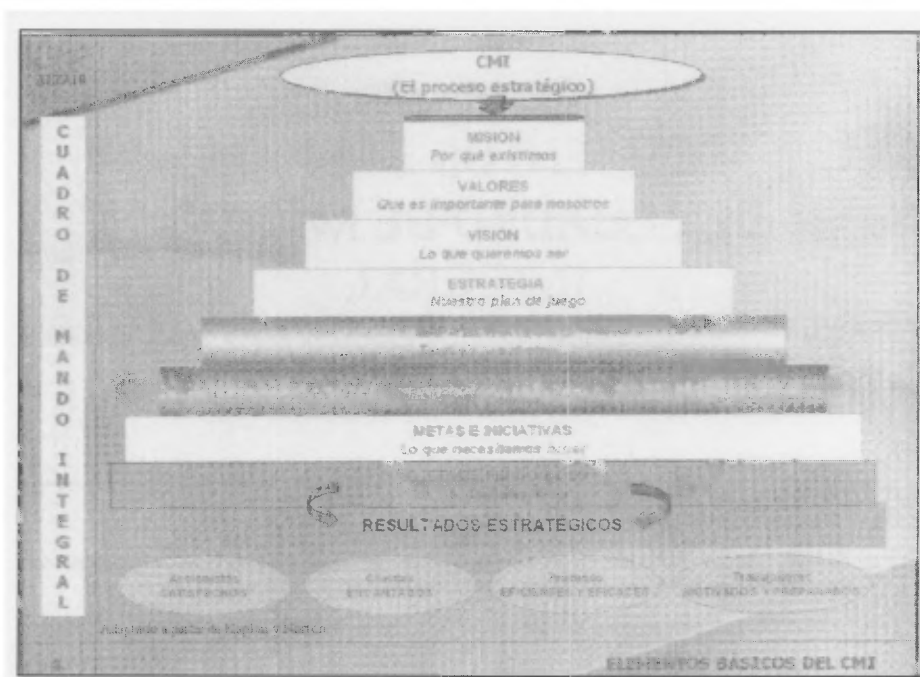
Elementos Básicos del Cuadro de Mando Integral

Para construir un sistema de medición que describa la estrategia es necesario un sistema general que nos sirva de base. El CMI ofrece ese marco para describir estrategias destinadas a crear un valor.

La estrategia no es un proceso único de gestión, sino que es un paso en una larga cadena que lleva a una empresa desde una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados en cualquier nivel de la organización.

El marco del CMI se circunscribe en un conjunto de elementos más amplio que desarrolla el proceso estratégico de una empresa, de acuerdo con el siguiente esquema propuesto por Kaplan y Norton (2001):

Figura 4. El marco del CMI.



Fuente: Martínez, La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral, 2005

• Propósito Estratégico (misión+visión+valores)

La misión general de la empresa proporciona el punto de partida definiendo el por qué la empresa existe o cómo encaja una unidad de negocio dentro de una estructura corporativa más amplia. La misión y los valores fundamentales que la acompañan permanecen bastante estables en el tiempo.

La visión de la empresa presenta una imagen del futuro que aclara la dirección de la empresa y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la empresa. Además, la visión pone a la empresa en marcha, desde la estabilidad de la misión y valores fundamentales a la dinámica de la estrategia, que es el siguiente paso en la cadena. La estrategia se desarrolla y evoluciona en el tiempo para hacer frente a las condiciones cambiantes del entorno y de las capacidades internas.

• **Mapas estratégicos**

Son el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, las relaciones causa-efecto entre objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la estrategia.

Los vínculos o relaciones causa-efecto son el camino para el éxito en la tarea de descripción de la estrategia siendo, en este caso de plena aplicación la máxima de que *la estrategia no se puede aplicar si no se comprende, y no se puede comprender si no se puede describir*.

En muchos casos, explicar por qué estas relaciones causa-efecto son relevantes, permiten aprender y entender el porqué de muchas decisiones estratégicas. Identificar cuales de estas relaciones son ciertas y cuales no, es un elemento crítico en el proceso de implantación estratégica.

Las relaciones causa-efecto son una herramienta de comunicación y aprendizaje importantes en el proceso de implantación estratégica. Un mapa estratégico bien elaborado suele tener pocos objetivos estratégicos y unas relaciones causales muy claras, lo que permite comunicar de manera rápida, visual y permanente cuál es la estrategia de la empresa.

• **Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral se apoya en:

Perspectivas

Corresponden a los diferentes grupos que configuran el análisis de los resultados en toda la organización. Las perspectivas del negocio enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos.

Perspectiva Financiera

Se centra en la estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo visto desde la perspectiva del accionista. La orientación principal es maximizar el valor de la empresa.

La estructura financiera que se plantea consiste en gestionar y colocar correctamente los fondos ajenos de la empresa. Implica alcanzar una estructura financiera óptima a través de un endeudamiento apropiado. Resulta imprescindible una correcta gestión tanto del activo como del pasivo de la empresa

Algunos indicadores de carácter financiero son: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, calces de plazos, gestión de riesgo, análisis de rentabilidad de cliente y producto.

Perspectiva de Cliente

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Consiste en la estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente, con lo que se pretende obtener la satisfacción y su consiguiente fidelidad.

Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos.

En este bloque los indicadores drivers son el conjunto de valores del producto/servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios/productos, cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes, opinión del cliente en cuanto al valor agregado que le proporciona el producto u servicio en comparación con la competencia).

Perspectiva de Procesos Internos de Negocio

Consiste en establecer las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y los accionistas y que además se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.

Esta perspectiva está estrechamente relacionada con la cadena de valor, ya que los objetivos se plantean analizando la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y buscando conseguir altos niveles de rendimiento financiero.

Para alcanzar estos objetivos es indispensable establecer los procesos claves que requieren ser mejorados o desarrollar un mejor sistema que permita perfeccionar los resultados obtenidos.

Se distinguen tres tipos de procesos:

- * **Procesos de Innovación:** para los cuales algunos indicadores son el porcentaje de productos nuevos y la introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- * **Procesos de Operaciones:** desarrollados a través del análisis de calidad y reingeniería, los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- * **Procesos de servicio postventa:** para los cuales algunos indicadores son los costes de reparaciones y tiempo de respuesta.

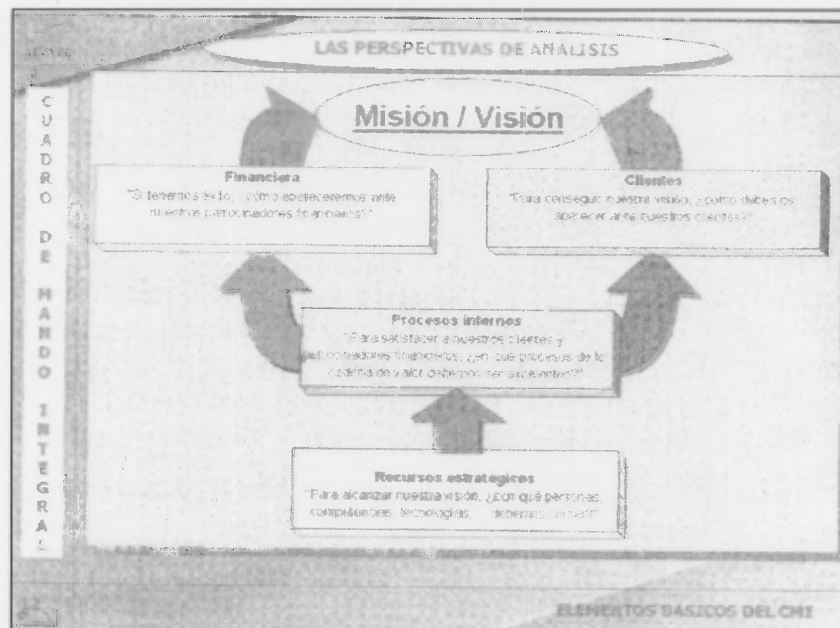
Perspectiva del Aprendizaje y Mejora

Esta perspectiva considera al igual que otros modelos de gestión integral, que el recurso humano es un elemento clave para la gestión de una empresa. Es por esto que el interés consiste en crear un clima de apoyo al cambio, innovación y el crecimiento de la organización visto desde el punto de vista del personal.

Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- * **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), bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y derechos de uso de otro software, que facilitan el trabajo dentro de la empresa.
- * **Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción:** iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

Figura 5. Enlace de la Visión/Misión con las Perspectivas de Análisis.



Fuente: Martínez, La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral, 2005

Objetivos estratégicos

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su visión. Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la estrategia de la organización.

Establecer los objetivos de forma que reproduzca la estrategia de la compañía es la clave para que después el CMI sea una herramienta de gestión enfocada a la implantación de la estrategia.

El establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, debe ayudar a la compañía a explicar cómo va a conseguir la implantación de su estrategia tanto a corto como a largo plazo. La fijación de objetivos estratégicos y conexión mediante relaciones causa-efecto nos permiten explicar la historia de la estrategia y el por qué la compañía va a conseguir éxitos financieros y en la relación con los clientes a través de su actuación en los procesos y en las capacidades estratégicas.

Indicadores

Los indicadores son las reglas de cálculo y/ o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Son medidas estándar que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados.

Su selección y definición es una decisión muy importante, ya que son los que provocarán que la organización se mueva en la dirección correcta o no.

El proceso de selección de indicadores es complejo, ya que un indicador mal seleccionado implica un comportamiento no deseado, que puede hacer que la organización se desvíe del cumplimiento de su estrategia.

Metas

Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. En general, las metas deben ser retadoras pero realizables, y deben establecerse con la periodicidad adecuada para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde.

El proceso de fijación de metas tiene una importancia fundamental en el proceso de implantación del CMI, ya que es en este momento cuando los diferentes responsables de la organización asumen compromisos importantes de cara al futuro. Debido a esto, el proceso suele ser iterativo y está íntimamente relacionado con el proceso de seguimiento presupuestario y control de gestión.

Responsables

Uno de los elementos clave de la metodología es la asignación de la responsabilidad sobre cada uno de los elementos del CMI a diferentes personas de la organización, que de esta manera se comprometan de forma personal con el cumplimiento de la estrategia.

Factores Críticos de Éxito

La técnica de los Factores Críticos de Éxito (FCE) tiene como objetivo ayudar a la planificación de las actividades y recursos de cualquier organización, así como delimitar las áreas claves de la misma facilitando la asignación de prioridades dentro de ella.

Rockart definió los factores críticos de éxito como el número limitado de áreas en las cuales los resultados, si son satisfactorios, aseguran un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización.

Esta técnica implica, para su aplicación, los siguientes puntos básicos:

- Definir los objetivos globales de la organización.
- Definir una unidad de medida para evaluar el funcionamiento de la organización con respecto a esos objetivos.
- Identificar los factores clave que contribuyen a ese funcionamiento.
- Identificar las relaciones causa-efecto entre objetivos y factores clave.

El análisis de los factores críticos de éxito permite identificar aquellas áreas de la organización, así como aquellos factores del entorno cuyo funcionamiento adecuado o evolución favorable permiten la implantación con éxito de una estrategia determinada. Como consecuencia de la identificación de estas áreas internas o factores externos se podría proceder a una aplicación adecuada de los recursos de la organización con el fin de conseguir una eficacia óptima de la estrategia.

Es conveniente, para aclarar este concepto de los FCE, diferenciar entre factores de éxito y factores críticos de éxito. Un factor de éxito es algo que debe ocurrir (o debe no ocurrir) para conseguir un objetivo. Este factor de éxito se define como crítico si su cumplimiento es *absolutamente necesario* para cumplir los objetivos de la organización, por lo cual requiere una especial atención por parte de los órganos gestores, con el fin de asegurar que se dedican los mejores recursos a la ejecución o realización de dicho factor de éxito.

Se puede justificar el establecer esta diferencia entre Factores de Éxito (FE) y Factores Críticos de Éxito (FCE) por dos razones:

1. Desde un punto de vista puramente metodológico, de aplicación de la técnica, es más efectivo el separar la consideración de todos los FE de la organización, de la evaluación de cuales son realmente FCE.
2. Desde un punto de vista de eficacia dentro de la organización, la definición de un numero demasiado elevado de FCE desvirtuaría el sentido de esta técnica

Por último, se debe hacer énfasis en la diferencia existente entre factores de éxito y objetivos de la organización, los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige el esfuerzo y el trabajo de la organización, los factores de éxito, y como consecuencia FCE, son los medios o requisitos que se deben cumplir para alcanzar los objetivos. Para cada objetivo se debe definir al menos un factor de éxito. Si consideramos un objetivo importante solo como medio de conseguir otros objetivos, se considerará dicho objetivo como un factor de éxito.

A la hora de definir los factores críticos de éxito de la organización, es necesario que los objetivos que persigue la organización estén claramente definidos, dado que su especificación sirve de base para el estudio de los FCE.

El análisis de los FCE corresponde, por una parte, al equipo del proyecto, el cual recoge información sobre la organización y sus objetivos mediante entrevistas con los gestores de la misma. Asimismo, como resultado de estas entrevistas se obtendrá una primera visión de los directivos acerca de los medios o requisitos para alcanzar estos objetivos.

Estos requisitos permiten obtener una lista inicial de los factores de éxito, la cual se depurará en etapas posteriores del análisis.

Todas las labores de depuración, refinamiento y consolidación de los FCE han de realizarse de forma conjunta por el equipo del proyecto y los gestores de la

organización. Para ello debe ser conveniente realizar, más que entrevistas individuales, reuniones en grupo entre todos los gestores, dado que así se obtendrá un conjunto reducido de factores críticos de éxito desde una perspectiva global de la organización, obviando de este modo el peligro de una excesiva proliferación de FCE, ocasionada por una visión particularista de los gestores de sus áreas concretas de responsabilidad dentro de la organización.

El procedimiento para un análisis estructurado de los FCE consta de los siguientes pasos:

- a. Elaborar una lista de los objetivos de la organización.
- b. Depurar esta lista de objetivos.
- c. Identificar los factores de éxito.
- d. Eliminar los factores de éxito no críticos.
- e. Agrupar los factores de éxito de acuerdo con los objetivos.
- f. Identificar los componentes de estos factores de éxito.
- g. Seleccionar los factores críticos de éxito.
- h. Finalizar el estudio de los factores críticos de éxito.

Se deben establecer procedimientos que permitan asegurar un seguimiento y realimentación sobre el grado de cumplimiento de dichos Factores Críticos. Para aquellos FCE no controlables, son absolutamente necesarios procedimientos que permitan obtener información puntual sobre los mismos. Estos procedimientos proporcionan señales aviso de manera que se puedan definir e implantar planes de contingencia.

1. Diseño de propuesta de un sistema de monitoreo operativo del plan estratégico en el Grupo Aldesa

El desarrollo de la presente propuesta se realizará mediante el uso del CMI, por ser una herramienta en la que las organizaciones, sin importar su naturaleza, pueden implementar su estrategia en una forma estructurada y con una supervisión constante del cumplimiento de sus objetivos. Además, este enfoque ofrece medidas para resolver las limitaciones que suelen enfrentarse en estos procesos. Para su ejecución se seguirá el esquema propuesta por Kaplan y Norton⁹.

▪ Propósito estratégico (misión+visión+valores)

De acuerdo con el análisis efectuado por la empresa sobre el nivel de conocimiento y percepción de los colaboradores en relación a la misión y visión de la empresa, el comité estratégico procedió a redefinirlos, conservando los elementos principales de lo existente pero integrando las ideas de los diferentes colaboradores que participaron en el proceso de evaluación; el objetivo primordial fue establecer una misión y visión que identificara adecuadamente el enfoque de la empresa pero que fuera a la vez fácil de recordar e interpretar. El Gerente de Mercadeo fue el responsable de liderar este proceso; se recopiló información y se formularon varias propuestas las cuales se analizaron en las reuniones del comité estratégico hasta contar con la aprobación de todos los miembros. La nueva declaración de misión y visión fueron aprobados y comunicados en junio del 2006.

Misión:

“Administrar y hacer crecer el patrimonio de nuestros clientes mediante una asesoría basada en el conocimiento y la integridad de un excelente recurso humano”

⁹ Ver figura #4: El marco del CMI.

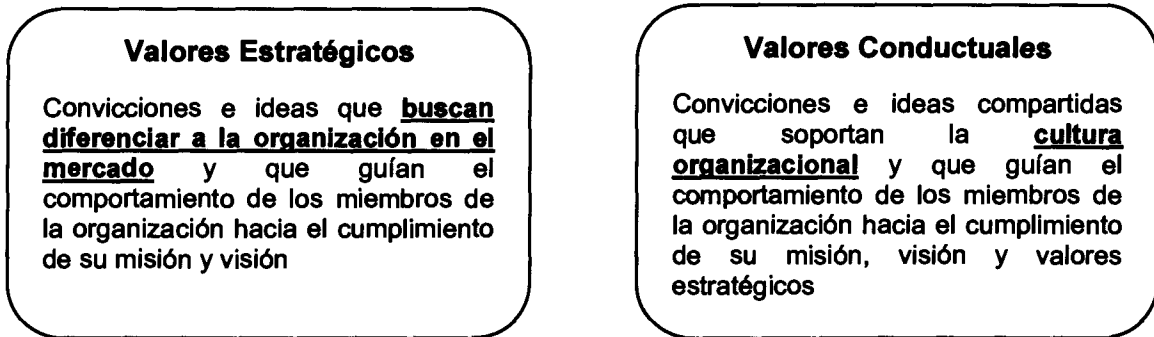
Visión:

“Ser un asesor de clase mundial para administrar y hacer crecer el patrimonio de nuestros clientes”

De igual forma la empresa se encuentra aún en el proceso de redefinición de sus valores corporativos de tal forma que puedan expresar los rasgos de identidad de la organización.

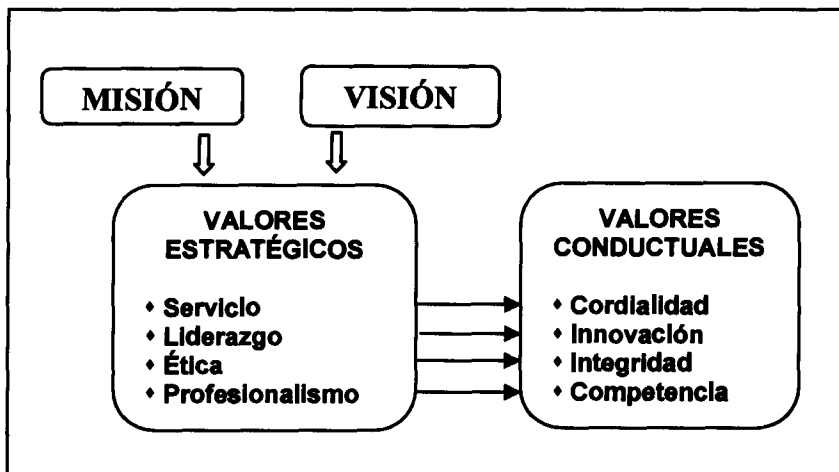
Por lo anterior se proponen los siguientes valores estratégicos y conductuales, los cuales se abstraen de la misión y visión actual de la empresa

Figura 6. Definición de Valores Estratégicos y Conductuales



Fuente: material aportado por la Ingeniera Melania Solano

Figura 7. Propuesta de Valores Estratégicos y Conductuales



Fuente: la autora

▪ **Cuadro de Mando Integral (CMI)**

Se plantea el Cuadro de Mando Integral específicamente para el área de Fondos Financieros, es importante mencionar que en la etapa de construcción de esta propuesta los objetivos estratégicos de la organización estaban en etapa de revisión, por lo que los objetivos de cada una de las perspectivas no se definieron de acuerdo al impacto requerido del área de fondo financieros sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos, no obstante se plantean de tal forma que aporten en todos los niveles al cumplimiento en general de la estrategia empresarial.

Es de vital importancia mencionar que para poder alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, cada una de las áreas debe definir su CMI considerando y analizando para cada uno de los objetivos estratégicos cual es la tarea correspondiente para el cumplimiento efectivo de los mismos.

Establecimiento de objetivos estratégicos, estrategias globales, factores críticos de éxito e indicadores

A continuación se presentan los objetivos, estrategias globales, factores críticos de éxito e indicadores para cada una de las perspectivas del CMI.

Para su elaboración se contó con el apoyo de diferentes personas de la empresa que aportaron su experiencia y conocimiento.

Las estrategias globales describen las actividades que se deben efectuar con la finalidad de lograr el cumplimiento de cada uno de los objetivos identificados para las perspectivas, para el Grupo Aldesa representarían los objetivos específicos por desarrollar en el Plan Anual Operativo (PAO).

Para el caso de los indicadores las metas se trazaron de acuerdo a los resultados obtenidos en el 2005 y/o de enero a agosto del 2006.

Cuadro 10. Perspectiva Financiera

Objetivo				
1.	Incrementar el volumen administrado en fondos de inversión, con la finalidad de contribuir en el crecimiento financiero de la empresa			
Estrategias Globales				
1.	Impulsar un proceso de venta interna de tal forma que el gestor de fondos muestre a los asesores la calidad de los productos que ofrece Aldesa, con el propósito que los asesores consideren que Aldesa cuenta con la mejor opción de inversión para sus clientes			
2.	Brindar a los asesores los recursos requeridos en infraestructura, capacitación y personal necesarios para la ejecución eficaz del proceso de asesoría y venta			
Factores Críticos de Éxito				
1.	Comunicación constante y personalizada con el cliente y un trabajo de prospección intenso			
Indicador	Metas			
	1 año	2 años	3 años	
1.	% de incremento en el volumen administrado por los fondos	20%	22.5%	25%

Objetivo

2. Maximizar la rentabilidad en el proceso de asesoría y venta

Estrategias Globales

1. Segmentar la fuerza de ventas de acuerdo a la clasificación de clientes ABC
2. Buscar mayor automatización y estandarización en los diferentes procesos del ciclo de asesoría
3. Disminución de los costos relacionados con el proceso de asesoría y venta
4. Aumentar la eficacia, traducida en más clientes-más ventas-más transacciones, así como la eficiencia del trabajo realizado
5. Identificar cual es la rentabilidad de cada uno de los clientes de forma que se pueda analizar si el esfuerzo de captación ha sido contrarrestado por los márgenes ganados por medio de la venta de productos y servicios

Factores Críticos de Éxito

1. Cumplimiento de metas de ingresos por asesor

Indicador	Metas		
	1 año	2 años	3 años
1. Índice de rentabilidad	23%	24%	25%
2. Índice de productividad	50%	65%	75%

Fuente: la autora

Cuadro 11. Perspectiva del Cliente

Objetivo	
1.	Ofrecer servicios y productos de alto valor agregado ¹⁰ para cada tipo de cliente actual y potencial, con la finalidad de alcanzar altos niveles de satisfacción.
Estrategias Globales	
1.	Elaborar paquetes de servicios complementarios para los diferentes segmentos de clientes
2.	Proporcionar información y un servicio de asesoría personalizado
3.	Mejorar los diversos canales de comunicación implementados, para adecuarlos constantemente a las necesidades de los clientes
4.	Aumentar la periodicidad de las visitas a clientes
5.	Impulsar mayor dinamismo e iniciativa en los asesores
Factores Críticos de Éxito	
1.	Servicio de asesoría de alto nivel

¹⁰ Traducido como excelencia en la asesoría

Indicador		Metas		
		1 año	2 años	3 años
1.	Índice de satisfacción de clientes	96%	97%	97%
2.	Mezcla de productos	93%	95%	95%
3.	Accesibilidad	96%	97%	97%
4.	Capacidad de respuesta	97%	97%	97%
5.	Competencia profesional	97%	97%	97%
6.	Comunicación	97%	97%	97%
7.	Cortesía	99%	99%	99%
8.	Proactividad	75%	80%	85%
9.	Aspectos operativos	97%	97%	97%
10.	Diferenciación	50%	60%	70%
11.	Calidad de Asesoramiento	95%	96%	97%
12.	Servicio	97%	97%	97%

Objetivo				
2.	Incrementar el reconocimiento de imagen, logrando que los clientes perciban a Aldesa como una empresa sólida y confiable			
Estrategias Globales				
1.	Por medio del servicio brindado transmitir a los clientes notoriedad y prestigio			
2.	Establecer vínculos de relación y comunicación con los clientes			
3.	Conocer cuales son los atributos según los que se estructura la imagen de cada segmento de clientes y de acuerdo con ella establecer una acción comunicativa para reforzar, mantener o modificar la imagen			
Factores Críticos de Éxito				
1.	Ser percibidos como una empresa confiable			
Indicador	Metas			
	1 año	2 años	3 años	
1.	Índice de seguridad y confiabilidad que trasmite la empresa	98%	98%	98%

Fuente: la autora

Cuadro 12. Perspectiva Procesos Internos

Objetivo				
1.	Mejorar el proceso de ventas, de tal forma que se logre maximizar la efectividad y se pueda asegurar la calidad en el servicio			
Estrategias Globales				
1.	Establecer a través del sistema de calidad un proceso estandarizado para la ejecución de la asesoría y venta de servicios			
2.	Efectuar capacitaciones con los asesores para la ejecución adecuada del proceso de asesoría y ventas			
3.	Suministrar apropiado apoyo tecnológico para la realización de las diferentes actividades involucradas en el ciclo de venta de servicios			
Factores Críticos de Éxito				
1.	Cumplimiento efectivo del proceso de ventas			
Indicador	Metas			
	1 año	2 años	3 años	
1.	Efectividad en la adquisición de nuevos clientes (# de clientes visitados/# de apertura de cuentas efectuadas)	20%	25%	30%

Objetivo				
2.	Mantener adecuados procesos en el tema de Legitimación de Capitales y política conozca a su cliente, con el propósito de cumplir eficientemente con las regulaciones			
Estrategias Globales				
1.	Concientizar a los asesores de los riesgos a los que están expuestos por el incumplimiento de la normativa de la Ley 8204			
2.	Capacitar constantemente sobre el adecuado manejo del proceso conozca a su cliente			
3.	Implementar medidas de control tanto a nivel informático como en la parte documental			
Factores Críticos de Éxito				
1.	Compromiso tanto de los asesores como a nivel gerencial en relación a la Ley 8204			
Indicador		Metas		
		1 año	2 años	3 años
1.	Cumplimiento eficaz en la documentación de las aperturas de cuenta (Aperturas de cuenta completas/aperturas presentadas)	100%	100%	100%

Objetivo				
2.	Contar con procesos operativos apropiados y oportunos para la ejecución de las diferentes solicitudes de los clientes, de tal forma que se logre brindar un servicio rápido y conveniente			
Estrategias Globales				
1.	Proporcionar sistemas y tecnología avanzada en la ejecución de las funciones del back office			
2.	Mejorar los canales de comunicación entre las diferentes áreas involucradas			
3.	Desarrollar prácticas estandarizadas y mejoras en los diferentes procesos de prestación del servicio			
Factores Críticos de Éxito				
1.	Sistemas de información convenientes			
Indicador	Metas			
	1 año	2 años	3 años	
1.	% de NC generadas por las áreas operativas	50%	30%	20%

Fuente: la autora

Cuadro 13. Perspectiva de Formación y Crecimiento

Objetivo				
1.	Proporcionar una plataforma tecnológica con estándares de alta calidad, tanto a nivel de comunicación como de atención de clientes, la cual contribuya en el mejoramiento del desempeño de los procesos			
Estrategias Globales				
1.	Contar con un apropiado sistema de atención telefónica			
2.	Poseer los mejores medios de comunicación con nuestros clientes los cuales suministren información correcta y oportuna (Web, estados de cuenta, aldesa en línea, entre otros)			
3.	Mantener software y hardware a lo largo de todo el ciclo del servicio con las características propias del negocio			
Factores Críticos de Éxito				
1.	Aprobación y cumplimiento oportuno del plan presupuestario para el área tecnológica			
Indicador	Metas			
	1 año	2 años	3 años	
1.	# de quejas de clientes relacionadas con el tema de comunicación y atención.	20	10	5
2.	Eficacia en la implementación de requerimientos (Soluciones implementadas/soluciones requeridas aceptadas)	≥ 80%	≥ 85%	≥ 90%

Objetivo				
2.	Contar con personal altamente capacitado y con las habilidades y competencias requeridas para la ejecución efectiva de sus labores			
Estrategias Globales				
1.	Determinar con precisión el perfil de cada uno de los puestos			
2.	Evaluar la brecha entre los perfiles y las personas que actualmente se desempeñan en estos puestos			
3.	Desarrollar y capacitar de manera oportuna y adecuada a cada uno de los colaboradores			
Factores Críticos de Éxito				
1.	Proceso efectivo de reclutamiento, selección y formación de personal			
Indicador	Metas			
	1 año	2 años	3 años	
1.	Horas capacitación/empleados	60	80	100
2.	Efectividad de las capacitaciones	95%	98%	100%

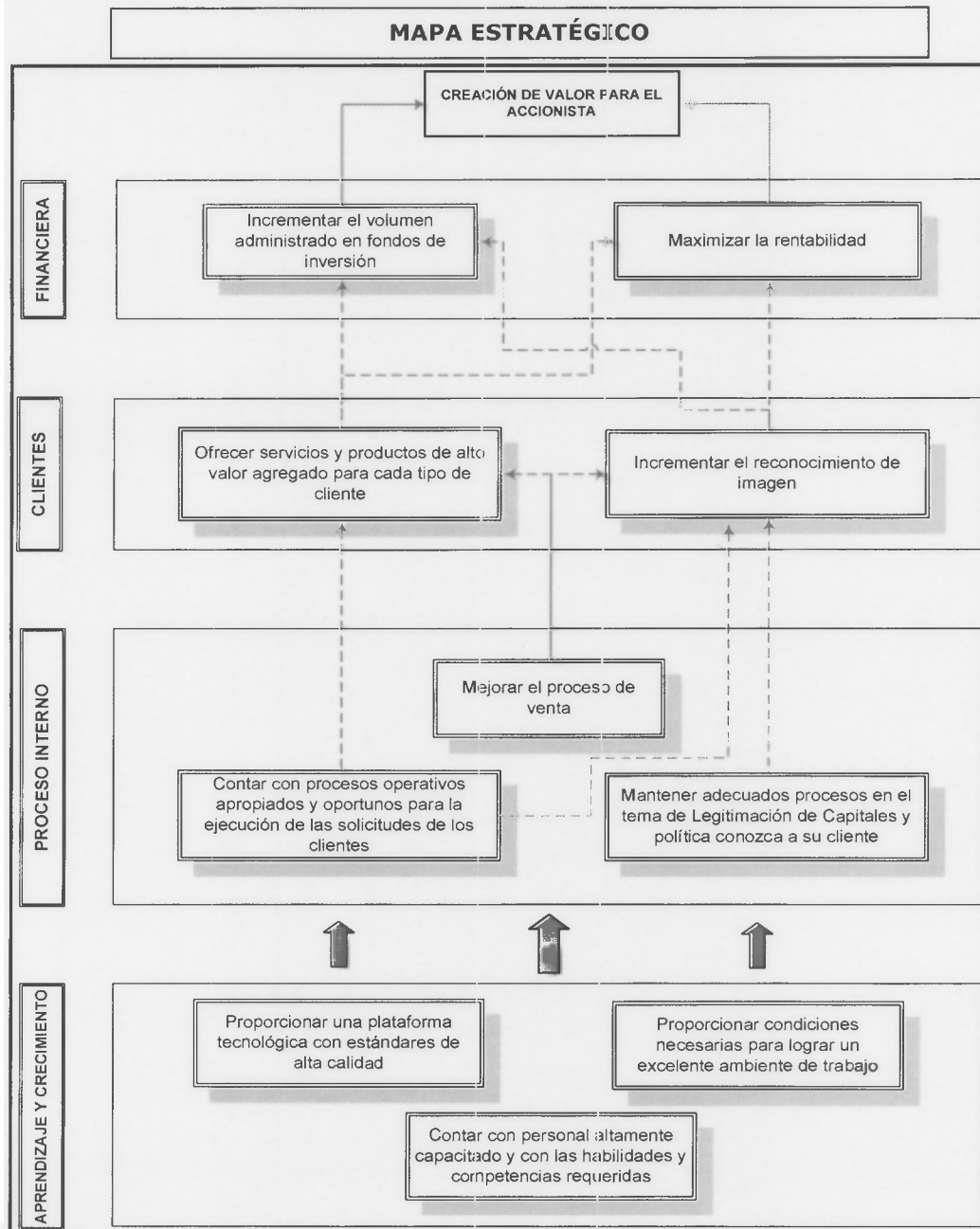
Objetivo				
3.	Proporcionar al personal las condiciones necesarias para lograr un excelente ambiente de trabajo, que permita mantener a los colaboradores altamente motivados			
Estrategias Globales				
1.	Contar con un adecuado sistema de compensación y remuneración, salud y bienestar, proyección profesional			
2.	Ofrecer condiciones apropiadas en infraestructura			
3.	Reforzar cultura hacia logro, innovación y trabajo en equipo			
Factores Críticos de Éxito				
1.	Integración de la cultura corporativa con las expectativas del personal			
Indicador	Metas			
	1 año	2 años	3 años	
1.	Índice de satisfacción del personal de acuerdo a la encuesta de clima organizacional	87%	91%	95%

Fuente: la autora

▪ **Mapa Estratégico**

Una vez identificado los objetivos estratégicos se establecieron las relaciones causa-efecto de modo que permitan visualizar el camino correcto para alcanzar la estrategia.

Figura 8. Mapa Estratégico



Fuente: La autora.

La relación de causa-efecto de los objetivos establecidos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se considera la base para el cumplimiento de los objetivos de las otras perspectivas, los cuales tiene un efecto directo sobre su logro. Las características del negocio en el que se desarrolla Grupo Aldesa exigen contar con personal altamente capacitado para brindar un servicio de asesoría basada en el conocimiento y excelencia de su personal, así como contar con una plataforma tecnológica que facilite y proporcione seguridad en la ejecución de actividades tanto para los clientes como en la operativa diaria; lo anterior pretende obtener mejores condiciones en los procesos internos así como un efecto directo en la satisfacción y lealtad que puedan demostrar los clientes.

En la perspectiva de procesos internos el objetivo dirigido hacia el mantenimiento de adecuados procesos en el tema de Legitimación de Capitales, política conozca a su cliente y transparencia en las operaciones tiene un efecto importante en el reconocimiento de imagen de la empresa; uno de los temas más valorados por los clientes de acuerdo con los resultados de las encuestas de satisfacción.

Los objetivos relacionados con la mejora del proceso de venta, entendiéndose como la relación asesor-cliente y por ende una asesoría de calidad, así como procesos operativos apropiados y oportunos tiene un propósito relevante en la calidad del servicio que ofrece Grupo Aldesa a los clientes, así como la imagen que proyecta con lo cual se busca mantener y obtener clientes fieles; una vez que la empresa cuente con servicios y productos de alto valor agregado mas una reconocida imagen en el mercado, se obtendrán beneficios financieros traducidos por el aumento del volumen administrado en los fondos, debido a clientes que confían su patrimonio en la administración que Grupo Aldesa hace de los mismos, así como la maximización de la rentabilidad por medio del aumento en la cartera de clientes y la disminución de los costos por la mejora en los procesos internos.

▪ **Tablero de Control**

Los indicadores son medidas estándar para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados. Existen varias formas de presentar dichos resultados, es muy importante sobre todo buscar herramientas en las que de forma rápida y fácil se puedan identificar las tendencias así como las variaciones en los resultados esperados.

Se proponen dos formas distintas para el análisis de los indicadores las cuales se pueden visualizar en el tablero de control planteado¹¹:

1. Representación gráfica: permiten facilidad de visualización e interpretación.
2. Semáforo: en este método se asignan ponderaciones a cada indicador en función de su contribución al resultado esperado, se definen rangos de alerta para cada indicador, los cuales al igual que un semáforo estarán representados por color rojo en señal de incumplimiento, amarillo indica un nivel satisfactorio apenas cercano al aceptable y verde denota cumplimiento satisfactorio del resultado esperado.

El Tablero de Control consiste en una herramienta desarrollada en excel, la cual facilita el cálculo automático de gráficos, así como la visualización de parámetros de alerta para los resultados obtenidos en cada indicador.

Cuenta con un menú principal el cual permite moverse de forma rápida por cada una de las hojas de cálculo, además cada hoja cuenta con una opción para regresar al menú principal o moverse por las otras hojas con las que existe algún vínculo.

En el menú principal la opción Ingresar Datos permite introducir los resultados obtenidos por la medición de los indicadores de cada una de las perspectivas, de igual forma con la ayuda del menú se puede consultar para cada perspectiva la tendencia gráfica de los datos suministrados, el menú cuenta con la opción Tablero de Control, la cual permite obtener el resultado del semáforo de acuerdo

¹¹ Ver archivo adjunto

con los datos indicados y las condiciones preestablecidas, las cuales deben suministrarse en la hoja tablero de control.

La finalidad de la herramienta es facilitar de una manera sencilla el suministro de información así como el análisis para la toma de decisiones.

▪ **Propuesta de integración del modelo de la unidad de Fondos Financieros con las áreas de apoyo**

De acuerdo a lo establecido en la metodología utilizada para el planeamiento estratégico en el Grupo Aldesa, las áreas funcionales deben preparar primero su plan anual, para que las áreas de apoyo se retroalimenten de las diferentes necesidades.

Tal es el caso de Calidad y Recursos Humanos, Mercadeo y Tecnología de Información, éstos deben tener presente los diferentes objetivos estratégicos de la unidad de Fondos Financieros, ya que representarán las entradas directas a los planes Anuales Operativos de sus áreas. Cada una de las áreas de apoyo estará directamente relacionada con el cumplimiento de alguna de las perspectivas, por ejemplo para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento tanto recursos humanos como tecnología de información tienen un vínculo directo en la obtención de los resultados planteados.

De igual forma es importante que la unidad de Fondos Financieros coordine el planteamiento de los objetivos con las áreas de apoyo, con la finalidad de analizar con anterioridad la factibilidad de las diferentes estrategias.

Figura 9. Vínculo entre PAO's de las diferentes áreas.

PLAN ANUAL OPERATIVO																	
ÁREA: TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN				REALIZADO POR				Fecha: Enero, 2006									
Estrategia:																	
Objetivo No. 1																	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> Proporcionar una plataforma tecnológica con estándares de alta calidad, tanto a nivel de comunicación como de atención de clientes, la cual contribuya en el mejoramiento del desempeño de los procesos </div> <div style="margin-left: 20px; border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO </div>																	
Plan de Acciones Estratégicas																	
Actividades	Inicio	Duración	Ene	Feb	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Costo	Metas	% Cump	Responsable

Fuente: La autora.

2. Consideraciones para la implementación del CMI

El proceso de implementación del CMI debe llevarse a cabo mediante las técnicas habituales de gestión de proyectos, que comienzan por una fase de planificación hasta culminar con los procesos de control, seguimiento y comunicación de los resultados obtenidos. A continuación se citan las fases de ese proceso según Martínez (2005) página 345 y la interpretación del mismo en el Grupo Aldesa con lo cual la empresa tiene a su disposición los elementos de apoyo para el desarrollo de la propuesta.

→ Fase de Planificación

En esta fase deben considerarse diversos aspectos, entre los cuales se destacan:

- El equipo de trabajo que va a intervenir. Es usual iniciar el proceso a través del comité estratégico pero se debe proceder al despliegue de objetivos a través del resto de la organización.
- Establecimiento de un calendario: en la programación de metas que deben cumplirse para cada objetivo, se fijó un período; sin embargo, es conveniente que el comité estratégico establezca fechas específicas para la ejecución de los planes de acción y la presentación de resultados.
- Sistema de organización: este aspecto se relaciona con la agenda para dar seguimiento al proceso de implementación y estimular la retroalimentación con el fin de consolidar el proyecto.
- Sistema de documentación: generar informes y comunicados sobre el avance del proyecto y su gestión, en las diferentes reuniones de estrategia, de esta forma se logrará vincular a todos los miembros participantes.

→ Fase de Reflexión Estratégica

Esta fase hace referencia al desarrollo de un proceso formal, en el cual se consideren los elementos relacionados con la estrategia de la Empresa. Entre ellos se encuentran:

- La misión
- La visión

- Los valores
- Estrategia corporativa (en qué negocios queremos estar)
- Estrategia competitiva

→ **Fase de Desarrollo del Mapa Estratégico**

En esta fase, se debe visualizar cada perspectiva de acuerdo con las características de la organización, así como determinar los siguientes elementos:

- Objetivos estratégicos
- Indicadores
- Metas
- Planes de acción

→ **Fase de Implementación**

Después de establecer el mapa estratégico, se debe proceder a ejecutarlo en el campo de trabajo, teniendo presentes los siguientes tres aspectos:

- Llevar a la aplicación operativa el diseño estratégico establecido, mediante un esfuerzo intenso de comunicación efectiva
- Lograr que todas las áreas de la organización estén dispuestas a encaminarse en la misma dirección, de manera que la labor del líder del proyecto sea más efectiva
- Estimular en la organización un comportamiento de carácter estratégico

→ **Fase de Seguimiento y Evaluación**

La última fase del proceso de implementación del CMI alude a la labor de retroalimentación constante que debe desarrollarse durante la gestión del proyecto, con el fin de identificar debilidades que se estén presentando, y así poder trabajar a tiempo sobre ellas. Los principales aspectos de esta fase son:

- El uso de una herramienta tecnológica para administrar los datos y la información generada durante la implementación de la propuesta, y que además contribuya al proceso de toma de decisiones

- La comunicación efectiva de los avances y resultados finales del proyecto, para que el comité estratégico establezca medidas de ajuste en caso de ser necesario

El desarrollo oportuno de cada fase en este proceso, facilitará en gran medida la aplicación de la propuesta de gestión mediante la herramienta del CMI.

CAPITULO IV: VALIDACIÓN

En cada una de las etapas del proyecto el proceso de validación se efectuó paralelamente al desarrollo tanto del diagnóstico como del diseño.

Específicamente los resultados del diagnóstico fueron analizados y evaluados por la gerencia general.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio de clima organizacional y el de alineamiento estratégico; la misión y visión fue sometida a cambios por el comité estratégico; aprobándose en junio, 2006 una nueva declaración de misión y visión para Grupo Aldesa.

De igual forma los resultados obtenidos de la comparación entre los objetivos de cada uno de los PAO's, así como del análisis de la percepción de cada uno de los miembros del comité estratégico en relación al proceso de planificación seguido, fueron entregados específicamente al Asesor externo, la contraparte y al Gerente General, los cuales analizaron los resultados y éstos se incorporaron al plan establecido para el año 2007.

En la etapa de diseño específicamente para la formulación de cada uno de los elementos del Cuadro de Mando Integral se efectuó en coordinación con los Gerentes y/o Directores que estuvieran involucrados en la consecución de resultados de cada una de las perspectivas.

De los cuales podemos mencionar:

- **Perspectiva financiera:** Gestor de Fondos Financieros y Coordinador de Inversiones.
- **Perspectiva del Cliente:** Gerente de Mercadeo
- **Perspectiva de Procesos Internos:** Coordinador de Inversiones, Oficial de Cumplimiento, Directora de Operaciones y Director de Tecnología de Información.

- Perspectiva de Formación y Crecimiento: Director de Tecnología de Información y Directora de Calidad y Recursos Humanos

Con la finalidad de que se trazaran objetivos y metas retadoras pero realizables y además de que la información que se obtenga muestre datos que aporten valor en la toma de decisiones.

Se adjunta carta entregada por la empresa, la cual evidencia la validación del proyecto efectuado.



Señores
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Industrial
Universidad de Costa Rica
Presente

Estimados señores:

Hago constar que la Sra. Kattia Chaves Araya, cédula de identidad 2-562-338, desarrolló exitosamente su proyecto de graduación "Desarrollo de un Modelo Integral para el Monitoreo Operativo del Plan Estratégico en el Grupo Aldesa".

Los objetivos de las etapas de diagnóstico y diseño se alcanzaron satisfactoriamente y mucho de lo propuesto por la Sra. Chaves Araya ya fue implementado en la organización. A raíz de este trabajo se realizaron mejoras significativas en el proceso de monitoreo del plan estratégico del Grupo.

También, las conclusiones y recomendaciones plasmadas a lo largo del documento han sido de gran valor para la organización.

Se extiende la presente a solicitud de la interesada a los catorce días del mes de febrero del dos mil siete.

Atentamente,


Ing. Priscila Pechaco Contreras
Directora de Calidad

Conclusiones

Como resultado de este proyecto, sobresalen ciertas consideraciones que deben tomarse en cuenta en la empresa por el impacto directo que ejercen sobre su estrategia y la propuesta del Cuadro de Mando Integral que se presentó.

En los siguientes puntos se presentan las conclusiones más relevantes y que son de importancia para valorar en la formulación del planeamiento estratégico y en la creación de perspectivas e indicadores.

- Debido a que los miembros del comité estratégico de Grupo Aldesa se enfrentan a un proceso nuevo con la definición de las decisiones estratégicas, se efectuó una evaluación donde se comprueba que existen oportunidades de mejora a estos enunciados, de tal forma que enmarcaran de mejor manera el propósito estratégico de la empresa, de acuerdo con los resultados obtenidos de los estudios el comité redefine la misión, visión y valores.
- Tomando como base los tres estudios llevados a cabo para el análisis de la misión y visión, de cuyos resultados se obtiene que además de realizarse un esfuerzo en conjunto para la definición de los mismos, es de suma importancia considerar la percepción de los colaboradores así como efectuar una comunicación clara y precisa del rumbo que desea seguir la organización, a lo largo del desarrollo del proyecto se enfatiza la importancia de buscar canales adecuados de comunicación para cada sector de la organización.
- Uno de los propósitos del diagnóstico fue comparar los objetivos estratégicos y los planes anuales operativos, para lo cual se construyó una matriz la cual permitiera efectuar una confrontación entre ambos, lo cual demostró que no existe un vínculo total entre los PAO's y los objetivos estratégicos, con la finalidad de minimizar este hecho se efectúa una propuesta de integración del modelo de la unidad de Fondos Financieros con las áreas de apoyo, con el propósito de lograr integración así como retroalimentación entre las diferentes áreas.

- La evaluación efectuada al proceso de planificación seguido por la empresa demostró oportunidades de mejora en temas como objetivos y metas, indicadores, planes anuales, participación y compromiso e implementación; algunas de las cuales se pretenden eliminar con la utilización del modelo de Cuadro de Mando Integral, el cual permite a las organizaciones implantar las estrategias de una forma eficiente, a la vez se le proponen a la organización algunas consideraciones para la implementación del Cuadro de Mando Integral mediante las técnicas habituales de gestión de proyectos que le permitan minimizar los problemas de implantación de las estrategias establecidas.
- Grupo Aldesa no posee un sistema eficiente para evaluar la estrategia de medición de resultados ni para comunicar los resultados obtenidos, como parte de la etapa de diseño se proporciona a la empresa un tablero de control, una herramienta sencilla en excel que facilita el ingreso de información así como la obtención de resultados y observación de tendencias que apoyen la toma de decisiones.
- El factor más importante para el éxito en la ejecución del proceso de planificación estratégica es el compromiso, sentimiento de responsabilidad y participación activa de un equipo gerencial que lidere la organización, que de acuerdo con los resultados del diagnóstico representa un factor crítico de éxito en el que la organización debe trabajar para garantizar la eficacia en el cumplimiento del plan estratégico.
- En la etapa de diagnóstico, específicamente en el análisis del proceso de planificación seguido por la empresa, se evidencia la necesidad de buscar mejoras al proceso de implementación de los planes estratégicos establecidos, el modelo de Cuadro de Mando Integral que se propone a la unidad de Fondos Financieros fue validado por cada uno de los gerentes y directores involucrados, lo cual demuestra que las estrategias planteadas están acordes con las metas de la empresa.

Recomendaciones

Posterior a la generación de las conclusiones a las que se hizo referencia y con base en el proyecto realizado, se establecen algunas recomendaciones que se considera serán de mucha utilidad para Grupo Aldesa. Además, éstas responden a las necesidades que presenta actualmente la empresa en términos de gestión estratégica, y que pueden ser satisfechas con la aplicación de las siguientes recomendaciones

- Efectuar una priorización de los objetivos estratégicos considerando factores como impacto, inversión, planes de ejecución, dificultades de implementación, factores críticos de éxito, resultados a corto y largo plazo, entre otras; que le permita concentrarse en la toma de decisiones relacionada con el cumplimiento oportuno de cada uno de ellos.
- Buscar mecanismos dirigidos a los colaboradores para que éstos respondan de forma satisfactoria ante los cambios que se proponen dentro de la organización, que facilite la ejecución y que además se cree una cultura de apoyo entre las diferentes áreas.
- Una vez establecidos los pilares estratégicos comunicar a toda la organización con la finalidad de que todos se sientan partícipes del proceso y compartan las decisiones tomadas.
- Vigilar y analizar constantemente los factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar el desarrollo futuro, con el fin de detectar tendencias y anticipar la posición de los competidores.
- Es primordial que la gerencia de Grupo Aldesa adopte una filosofía proactiva en la organización para afrontar la competencia del mercado, lo cual resultará fundamental para aumentar su participación, impacto en ventas y rentabilidad deseada; por tal motivo, también es relevante aplicar el CMI como modelo para facilitar la formulación de la estrategia con su implantación de una manera ordenada, controlada e integrada a toda la organización.

- Proporcionar formación a las personas que conforman el comité estratégico sobre la ejecución y desarrollo de planes estratégicos y su vínculo con el Cuadro de Mando Integral.
- Buscar medios para obtener mayor compromiso e involucramiento del equipo gerencial dentro de la estrategia empresarial, así como establecer reuniones frecuentes del comité estratégico, a lo sumo mensuales, en las cuales se aborden temas específicos de estrategia.
- Asignar recursos en cada una de las unidades de negocio y de apoyo para la consecución de los objetivos planteados, así como proporcionar de forma oportuna dichos recursos. Para una asignación correcta de los recursos, es vital que la gerencia financiera desarrolle siempre un presupuesto basado en proyecciones realistas sobre los resultados de la empresa.
- Monitorear continuamente el entendimiento y vivencia de la misión, visión y valores en todos los miembros de la organización, así como controlar el alineamiento entre todos los elementos estratégicos (misión-visión-objetivos y metas estratégicas).
- Para garantizar la ejecución exitosa del proceso de planificación, el Grupo Aldesa debe iniciar buscando un cambio en la cultura organizacional, mediante la investigación de cuáles son las expectativas y necesidades de cada una de las personas y buscando soluciones equitativas a dichos planteamientos.
- Es necesario que un miembro del comité estratégico lidere la implementación del CMI y el proceso de cambio al que se debe someter la organización.
- Los indicadores que se han diseñado para las diferentes perspectivas se crearon de tal forma que la información nos muestre datos que aporten valor en la toma de decisiones. Por tanto el trabajo en las otras áreas deber llegar a ese nivel, se recomienda que los indicadores de las diversas perspectivas se evalúen al menos una vez al año, con la finalidad de determinar si la información proporcionada no se ha distorsionado por cambios en procesos,

clientes o nuevos productos y servicios que pueda incorporar la empresa en el futuro. Esto es importante para reducir los sesgos de medición y obtener información de mejor calidad y confiabilidad.

- Brindar mayor seguimiento al cumplimiento de planes establecidos, así como establecer claramente responsables para la ejecución de los cambios solicitados en las reuniones del comité estratégico.
- Establecer el mapa estratégico de tal forma que logre identificar claramente las relaciones causa-efecto entre los objetivos lo cual mostrará una ruta para alcanzar el éxito de la estrategia.
- Buscar constantemente información sobre el comportamiento de los objetivos e indicadores seleccionados de tal forma que se logre monitorear y controlar los resultados reales.
- Para la puesta en práctica del modelo descrito en este proyecto, es fundamental un ajuste en la cultura organizacional, donde se vincule desde un principio a toda la organización con un compromiso por lograr buenos resultados. Además, en este ajuste debe explicársele al personal la importancia y función del Cuadro de Mando Integral como modelo estratégico.
- El desarrollo de los indicadores es una medida muy útil del Cuadro de Mando Integral para establecer control y monitoreo sobre áreas críticas del negocio, pero para que esta herramienta sea de utilidad deben establecerse claramente los indicadores que serán realmente necesarios, para qué se utilizarán, quien será el responsable y cómo se obtendrá la información. Lo anterior permite evitar que, con el paso del tiempo, se vuelvan indicadores obsoletos, cuando en realidad proporcionan oportunidades de mejora trascendentales en sus perspectivas.

- El proceso de implantación del Cuadro de Mando Integral propuesto requiere únicamente una revisión conjunta para su aprobación, una vez efectuado este proceso se podrá implementar las actividades pertinentes para la consecución de los objetivos para cada una de las perspectivas, además las relaciones causa-efecto establecidas en el mapa estratégico entre cada uno de los objetivos permite visualizar el camino concreto para alcanzar la estrategia, se establecen relaciones causales muy claras que le permitan a la empresa comunicar de manera rápida, visual y permanente hacia donde se dirige.

Bibliografía

- Harvard Business Review (2003). **Cómo Medir el Rendimiento de la Empresa**. España: Editorial Deusto.
- Kaplan, Robert y Norton David (2000). **Cuadro de Mando Integral**. Segunda edición, España: Ediciones Gestión 2000.
- Martínez Pedrós, Daniel y Milla Gutiérrez, Artemio (2005). **La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral**. España: Edigrafos S.A.
- Kaplan R y Norton D. 2001. **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral** Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.
- Goodstein Leonard y Nolan Timothy 2003 **Planeación Estratégica Aplicada**. Editorial Nomos S.A, Colombia.
- Thompson A. 2001. **Administración Estratégica**. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A., México.
- David F. **Conceptos de Administración Estratégica**. Novena Edición. PRENTICE HALL, México, 2003.
- Soto Hazel, Pérez Edgar. 2005. **Análisis de Misión y Visión de los Grupos Mercado de Valores, Interbolsa y Grupo Aldesa**. Universidad para la Cooperación Internacional.
- Schultz Faingezicht Jackeline. 2004. **Diseño de un Balanced Scorecard para una Entidad Bancaria**. Universidad de Costa Rica.
- www.gestiopolis.com. **Planificación Estratégica, Concepto, evolución, características**, visitado el 23 de marzo, 2006, 2:30 p.m.
- www.qpr.com/balancedscorecard/index_spa.html, **Balanced Scorecard**, visitado el 14 de noviembre, 2006, 5:47 p.m

Anexos

Anexo #1. Generalidades Grupo Aldesa¹²

Antecedentes

La Corporación Grupo Aldesa fue fundada en el año 1968 como una compañía dedicada a la consultoría en materia financiera y contable. Dos años después se convierte en gestor y socio fundador de la Bolsa Nacional de Valores S.A., iniciativa que se hace realidad en el año de 1976.

En el año de 1988 contribuye al desarrollo de una nueva era en el mercadeo de valores local al introducir la figura de los fondos de inversión.

En el año de 1990 se fundó la Asociación Solidarista de Empleados de Aldesa Valores y Compañías afines con el fin de brindar mayores beneficios a los colaboradores.

Durante la última década la Corporación Grupo Aldesa ha venido creando una familia de fondos tanto del mercado local como internacional que permiten satisfacer las más variadas necesidades de sus clientes.

La experiencia adquirida en la administración de fondos de inversión financieros le permite a la Corporación actuar en forma pionera en el año de 1997, en el diseño y estructuración del primer fondo inversión de carácter inmobiliario en el mercado costarricense.

Con el compromiso de promover el desarrollo del mercado de capitales costarricense, en el año 1998 se comienza a brindar servicios en el área de la Banca de Inversión. Se promueven servicios de consultoría en áreas como la valoración de empresas y el diseño y estructuración de emisiones tanto de deuda como de capital.

En el año de 1999 y una vez más en forma pionera en el mercado bursátil local, introduce el servicio de consulta en línea denominado "Corredor de Bolsa Virtual". Asimismo durante ese año inscribe el Fondo de Inversión en Acciones América que se constituye en el primer fondo accionario del mercado internacional registrado en el país.

¹² Fuente: Grupo Aldesa

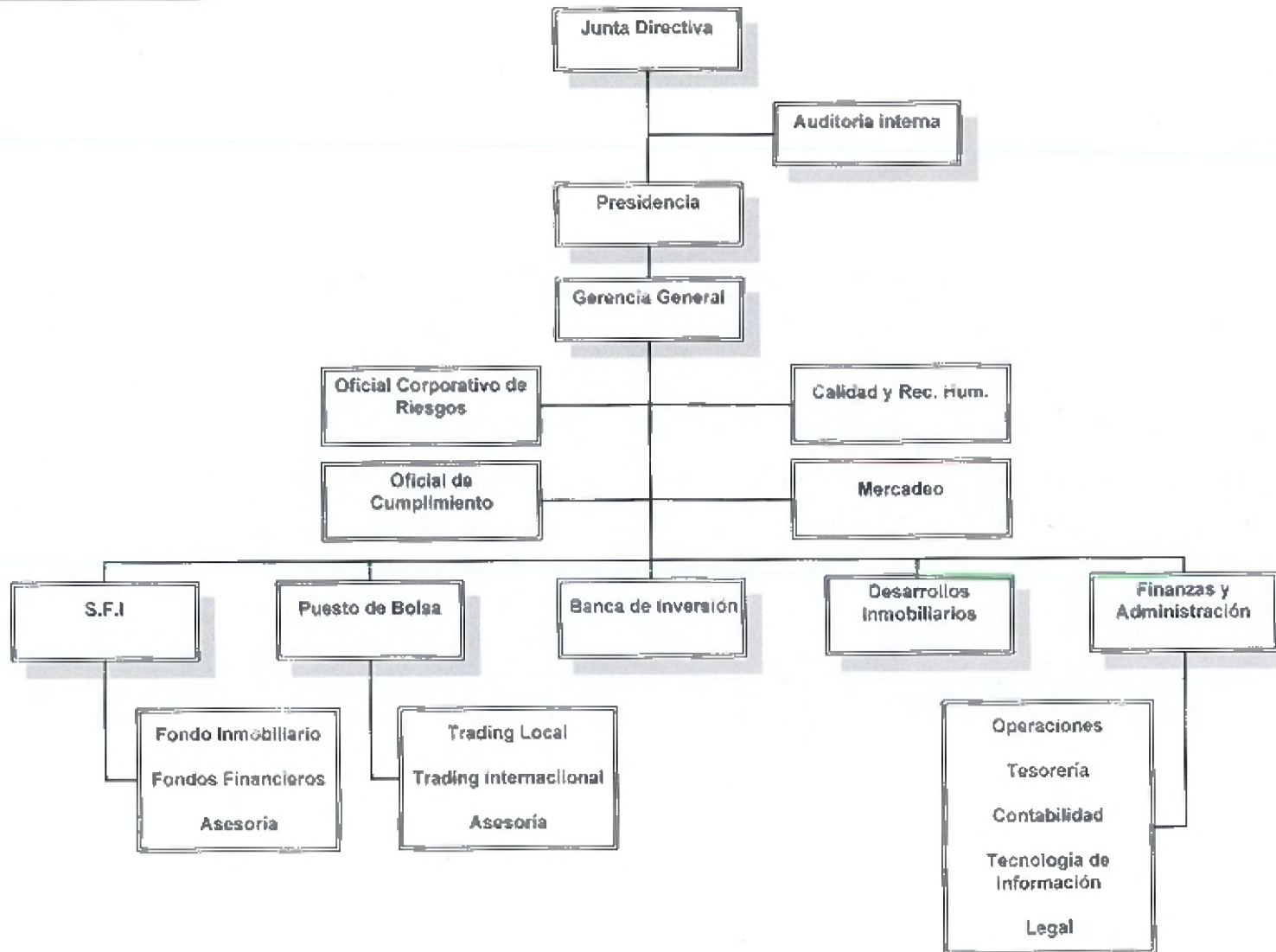
En el año 1998 la empresa traslada sus oficinas desde el centro de San José a un edificio nuevo ubicado en Pinares de Curridabat, brindando mejores condiciones laborales para los colaboradores y mayores facilidades de atención para sus clientes.

En el año 1999 se abre la primera sucursal de Aldesa en el Oficentro Plaza Mayor ubicado en Pavas, de esta forma se les ofrece una mayor comodidad a los clientes del sector oeste del país.

En el año 2000 el Grupo Bursátil Aldesa certifica sus servicios de acuerdo a la norma ISO 9001, asegurándole al cliente la seguridad en la calidad de los servicios de Administración de Fondos de Inversión, Banca de Inversión e Intermediación Bursátil.

En los últimos años la empresa ha iniciado un proceso de crecimiento, desarrollando diferentes proyectos inmobiliarios, así como la búsqueda de innovación en los servicios que ofrece a sus clientes.

Estructura Organizacional



Ideas Rectoras de la Corporación Grupo Aldesa

Misión:

“Administrar y hacer crecer el patrimonio de nuestros clientes mediante una asesoría basada en el conocimiento de un excelente recurso humano”

Visión:

“Ser un asesor de clase mundial para administrar y hacer crecer el patrimonio de nuestros clientes”

Valores:

- **Servicio:** Al cliente externo e interno con confianza, seguridad, agilidad, excelencia y profesionalismo.
- **Ética:** Honestidad, Integridad, Justicia.
- **Solidaridad:** Con clientes, compañeros y con los más necesitados.
- **Responsabilidad Social Empresarial:** Respeto por el individuo, la industria y las comunidades, responsabilidad ambiental.

Política de Calidad:

A través de nuestro Sistema de Calidad buscamos administrar y hacer crecer el patrimonio de nuestros clientes:

- Anticipando sus expectativas
- Excediendo el cumplimiento de la normativa legal y regulatoria
- Mejorando continuamente la productividad y el desempeño
- Controlando los factores de riesgo asociados a nuestras actividades
- Asegurando que nuestros productos sean siempre competitivos de cara a otras opciones y mercados alternos
- Manteniendo la seguridad en las operaciones a través de nuestros sistemas, procesos, políticas y procedimientos

Servicios

Se define el negocio fundamental como la gestión de capitales en las siguientes áreas de negocio:

- **Puesto de Bolsa**
- **Sociedad de Fondos de Inversión**
- **Banca de Inversión**
- **Desarrollos Inmobiliarios**

1. ASESORIA FINANCIERA INTEGRAL



Figura #4. Modelo de gestión de portafolios

Fuente: Grupo Aldesa.

Conocer: Los asesores primero identifican **para** cada cliente sus necesidades, objetivos, restricciones y nivel de tolerancia al riesgo, a esto se le llama **perfil del inversionista**.

Asesorar: El asesor analiza el mercado y los instrumentos que mejor se adaptan a su perfil de inversionista y construye un portafolio con los instrumentos seleccionados.

Medir: En forma periódica, los asesores monitorean el comportamiento de su portafolio con el propósito de analizar la necesidad de cambios en función de los objetivos planteados, así como del comportamiento de la economía y el mercado en general.

Fondos de Inversión

Aldesa administra por medio de su Sociedad de Fondos de Inversión una variedad de fondos que permiten satisfacer las necesidades de sus clientes. Los fondos se componen de fondos de liquidez, ingreso periódico, crecimiento, inmobiliarios, de renta fija y variable así como de naturaleza abierta y cerrada.

1. Fondos de Liquidez:

- Fondo de Inversión Aldesa Consumo Colones
- Fondo de Inversión Aldesa Consumo Dólares

2. Fondos de Renta:

- Fondo de Inversión Aldesa Renta Mensual Colones
- Fondo de Inversión Aldesa Renta Mensual Dólares
- Fondo de Inversión Aldesa Renta Trimestral Colones

3. Crecimiento

- Fondo de Inversión Aldesa Crecimiento Colones
- Fondo de Inversión Aldesa Crecimiento Dólares
- Fondo de Inversión América

4. Fondo de Inversión Inmobiliaria de Renta y Plusvalía

Intermediación Bursátil

El Grupo Bursátil Aldesa, a través de Aldesa Valores, Puesto de Bolsa, S.A. realiza operaciones de corretaje de valores a través de la Bolsa Nacional de Valores y los mercados internacionales. Su prioridad es el obtener el máximo beneficio para las inversiones de los clientes mediante recomendaciones objetivas y la implementación de estrategias respaldadas por criterios técnicos sólidos y bien fundamentados.

2. BANCA DE INVERSIÓN

El Grupo Aldesa a través de su unidad de Banca de Inversión ha asumido el compromiso de promover el desarrollo del mercado de capitales de la región y apoyar a sus clientes en los retos que conllevan los procesos de apertura y globalización.

Una asesoría calificada y un servicio de clase mundial permiten a sus clientes ser más efectivos en la toma de decisiones y orientar a sus empresas hacia la creación de valor.

Servicios Banca de Inversión

Los servicios de Banca de Inversión brindados por Grupo Aldesa, están orientados a empresas medianas y grandes de la Región Centroamericana que presenten posibilidades de crecimiento o consolidación; que tengan oportunidades de mercado nacional e internacional; o que enfrenten una situación de transición familiar.

Su objetivo es crear valor económico a las empresas a través del conocimiento, el análisis y los contactos regionales.

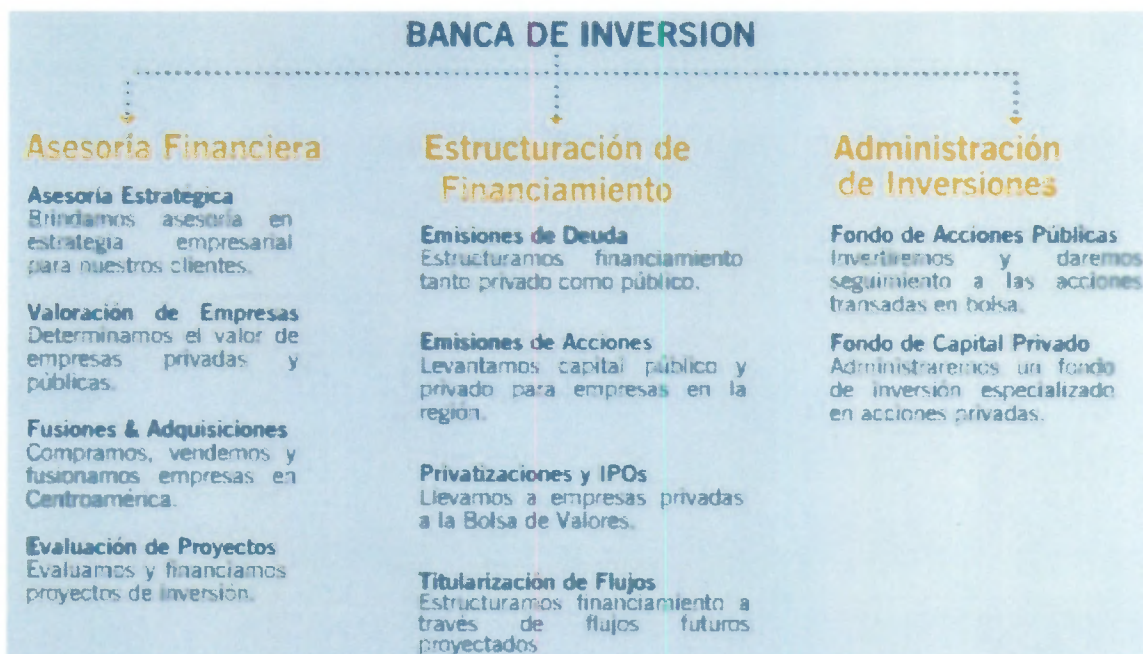


Figura #5. Servicios de Banca de Inversión
Fuente: Grupo Aldesa.

3. DESARROLLOS INMOBILIARIOS

Las inversiones inmobiliarias son activos que deben estar presentes en todo portafolio de inversión bien diversificado. Es por esta razón el Grupo Aldesa incursionó en el área de los desarrollos inmobiliarios con dos propósitos: en primer lugar brindar servicios de consultoría que agreguen valor en el diseño y desarrollo de proyectos inmobiliarios y en segundo lugar, dar a inversionistas sofisticados y de largo plazo la posibilidad de incorporar activos inmobiliarios dentro de sus carteras de inversión.

Servicios brindados

Evaluación, estructuración, administración y desarrollo de proyectos inmobiliarios.
Administración de capitales privados en inversiones inmobiliarias.

