



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL  
CONTROL ESTRATÉGICO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE  
ARTÍCULOS PROMOCIONALES**

**Marco Andrés del Valle Urrutia**

Asesorado por el MSc. Lic. David de León

Guatemala, junio de 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL  
CONTROL ESTRATÉGICO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE  
ARTÍCULOS PROMOCIONALES**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**MARCO ANDRÉS DEL VALLE URRUTIA**  
ASESORADO POR EL MSC. LIC. DAVID DE LEÓN

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, JUNIO DE 2022

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADORA	Inga. María Martha Wolford Estrada
EXAMINADORA	Inga. Nora Leonor García Tobar
EXAMINADOR	Ing. Guillermo Federico Mijangos Martínez
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL ESTRATÉGICO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS PROMOCIONALES**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado con fecha 14 de enero de 2022.

**Marco Andrés del Valle Urrutia**





**EEPFI-PP-0284-2022**

Guatemala, 14 de enero de 2022

**Director**  
**César Ernesto Urquizú Rodas**  
**Escuela Ingeniería Mecánica Industrial**  
**Presente.**

**Estimado Ing. Urquizú**

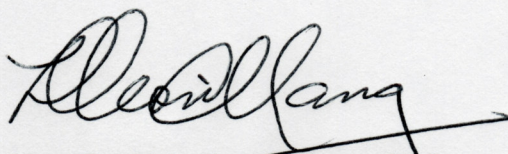
Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería.

El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el Diseño de Investigación titulado: **DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL ESTRATÉGICO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS PROMOCIONALES**, el cual se enmarca en la línea de investigación: **Gerencia Estratégica - Cuadro de mando integral**, presentado por el estudiante **Marco Andres Del Valle Urrutia** carné número **201503500**, quien optó por la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría en ARTES en Gestion Industrial.

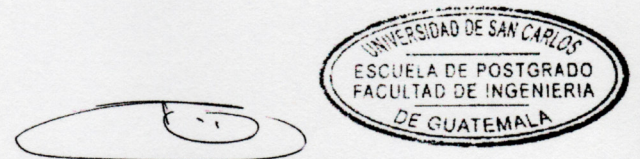
Y habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Décimo, Inciso 10.2 del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

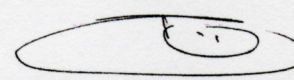
Atentamente,

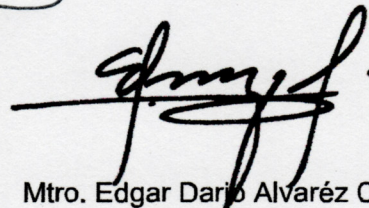
*"Id y Enseñad a Todos"*

  
Mtro. David Amílcar De Leon Orellana  
Asesor(a)

MSc. David Amílcar de Leon Orellana  
INFORMÁTICA Y ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
ELEGIDO No. 03.513



  
Mtro. Hugo Humberto Rivera Perez  
Coordinador(a) de Maestría



Mtro. Edgar Darío Alvaréz Cotí  
Director  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Facultad de Ingeniería







EEP-EIMI-0284-2022

El Director de la Escuela Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL ESTRATÉGICO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS PROMOCIONALES**, presentado por el estudiante universitario **Marco Andres Del Valle Urrutia**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería en esta modalidad.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
Director  
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, enero de 2022

LNG.DECANATO.OI.444.2022

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL CONTROL ESTRATÉGICO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS PROMOCIONALES**, presentado por: **Marco Andrés del Valle Urrutia**, después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la Impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada

Decana

Guatemala, junio de 2022

AACE/gaoc

## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **Dios**

Por ser el centro de mi vida, ser mi guía en este camino y darme la oportunidad de culminar esta etapa de mi vida.

### **Mis padres**

Marco del Valle, por todo tu apoyo, por impulsarme a realizar mis metas sin importar lo difícil que sea y por siempre velar por mi bienestar en cualquier actividad que desarrollo. Fabiola Urrutia, por todo el amor, por todo tu apoyo durante mi carrera y hasta el día de hoy en las decisiones que sigo tomando en mi vida. Gracias por ser ese ejemplo en mi vida de lucha, de perseverancia y sobre todo del amor y empeño que le debo dar a todas las actividades que desarrollo, tanto profesional como personalmente. Los amo.

### **Mi hermano**

Diego del Valle, por los consejos, la paciencia y sobre todo el apoyo a lo largo de mi vida. Por siempre estar en los buenos y en los malos momentos.



**Mi abuela**

Aura Wug, por ser como mi segunda madre, gracias por todo el cariño y amor que me has dado. También por tu apoyo en cualquier situación de mi vida, por más difícil que sea siempre estas allí.

**Mi cuñada y sobrino**

Melissa Cañas y Diego Andrés del Valle, gracias por todo el cariño y apoyo incondicional durante mi carrera.

**Mis tíos**

Karla, Estuardo, Juan Carlos, Adilia y Jesús Chang (q. e. p. d), por todo el apoyo, cariño y aprendizaje en todos estos años.

**Mi familia**

Por siempre estar al pendiente de mis actividades y acompañarme en este camino.

**Mis amigos**

Sebastián Guerra, Isaac Bocanegra, Diego Urlá, Erick García, Carlos Duque, por todas las experiencias, triunfos y sueños que hemos compartido y lo que aún nos falta por compartir. Gracias por su confianza y por estar en los buenos y malos momentos.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por abrirme sus puertas y formarme como profesional, sintiéndome orgulloso de pertenecer a esta casa de estudios.
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Por todos los conocimientos adquiridos durante los años de preparación académica.
<b>Mis compañeros de estudio</b>	Por todo el apoyo que me dieron durante mi formación académica.
<b>Lic. David de León</b>	Por el tiempo, dedicación, apoyo y correcciones en el desarrollo del trabajo de graduación.
<b>Litografía y Distribuidora Soseal</b>	Por poder desarrollar mis conocimientos y realizar mi trabajo de graduación.



## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	V
LISTA DE SÍMBOLOS .....	VII
GLOSARIO .....	IX
RESUMEN.....	XI
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. ANTECEDENTES .....	3
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	5
3.1. Contexto general .....	5
3.2. Descripción del problema .....	5
3.3. Formulación del problema .....	6
3.3.1. Pregunta central .....	6
3.3.2. Preguntas auxiliares .....	6
3.4. Delimitación del problema .....	6
4. JUSTIFICACIÓN .....	7
5. OBJETIVOS .....	9
6. NECESIDADES QUE CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN .....	11
7. MARCO TEÓRICO.....	15
7.1. Planificación estratégica.....	15

7.1.1.	Importancia de la planificación estratégica.....	15
7.2.	Cuadro de Mando Integral (CMI).....	15
7.2.1.	Cuadro de Mando Integral utilizado como sistema de gestión .....	16
7.2.1.1.	Establecer la visión y estratégica .....	16
7.2.1.2.	Comunicación de los objetivos e indicadores estratégicos.....	17
7.2.1.3.	Planificación de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas ...	17
7.2.1.4.	Aumento de la formación estratégica.....	18
7.2.2.	Clientes .....	18
7.2.3.	Procesos internos.....	18
7.2.4.	Financiera.....	18
7.2.5.	Innovación y aprendizaje.....	19
7.3.	Importancia del Cuadro de Mando Integral .....	19
7.4.	Mapas estratégicos .....	19
7.4.1.	Cómo elaborar un mapa estratégico .....	20
7.4.1.1.	Adicionar los objetivos estratégicos .....	20
7.4.1.2.	Adicionar relaciones causa-efecto.....	20
7.4.1.3.	Líneas estratégicas .....	20
7.4.1.4.	Seguimiento del desempeño .....	20
7.5.	Indicadores de desempeño .....	21
7.5.1.	Vinculación de los indicadores del CMI con su estrategia.....	21
7.6.	Objetivos estratégicos.....	21
7.7.	Misión.....	21
7.8.	Visión .....	22
7.9.	Valores.....	22



7.10.	Análisis FODA .....	22
7.10.1.	Componentes del análisis FODA.....	22
7.10.1.1.	Análisis interno .....	23
7.10.1.2.	Análisis externo .....	23
7.11.	Cadena de valor .....	23
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	25
9.	METODOLOGÍA.....	29
9.1.	Características del estudio .....	29
9.1.1.	Enfoque .....	29
9.1.2.	Alcance.....	30
9.1.3.	Diseño .....	30
9.2.	Unidad de análisis .....	30
9.3.	Variables.....	30
9.3.1.	Mejora esperada con un CMI implementado en el plan estratégico.....	31
9.3.2.	Eficacia del CMI implementado para la planeación estratégica.....	31
9.4.	Fases de estudio .....	31
9.4.1.	Fase 1: revisión de documentos.....	31
9.4.2.	Fase 2: analizar la fase desde las 4 perspectivas ..	31
9.4.3.	Fase 3: realizar un diagnóstico con base en las perspectivas y ubicar las mejoras a realizar .....	32
9.4.4.	Fase 4: realizar los objetivos estratégicos vinculados a las perspectivas .....	32
9.4.5.	Fase 5: realizar el mapa estratégico.....	32
9.4.6.	Fase 6: definir los indicadores de desempeño.....	33

10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN .....	35
11.	CRONOGRAMA .....	37
12.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO .....	39
12.1.	Presupuesto .....	39
13.	REFERENCIAS .....	41
14.	APÉNDICES .....	43

# ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

## FIGURAS

1.	Esquema de solución .....	13
2.	Cronograma .....	37

## TABLAS

I.	Presupuesto .....	39
----	-------------------	----



## LISTA DE SÍMBOLOS

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
@	Arroba
Q	Quetzales





## GLOSARIO

<b>BSC</b>	<i>Balace Scorecard.</i>
<b>Cadena de valor</b>	Herramienta utilizada para describir el desarrollo de un proceso en una empresa para generar un valor al producto.
<b>Colaborador</b>	Persona que está dispuesta a colaborar con otras para llegar a un objetivo en común.
<b>Cuadro de Mando Integral (CMI)</b>	Herramienta que permite medir la planificación estratégica de una empresa.
<b>Estrategia</b>	Proceso en el cual una empresa debe definir los objetivos y cuáles van a ser las actividades para llegar a estos.
<b>FODA</b>	Herramienta que permite analizar la situación actual de una empresa dividiendo en factores internos y en factores externos.
<b>Indicadores de desempeño</b>	Forma de medir el desempeño de un proceso; qué tan efectivo es este y la forma en que se puede alcanzar el objetivo.

<b>Mapas estratégicos</b>	Herramientas utilizadas para analizar causas y efectos de los objetivos estratégicos planteados en las perspectivas del CMI.
<b>Margen de ganancia</b>	Herramienta de medición que indica la rentabilidad de algún servicio o producto. Es expresada en porcentaje y mientras más alto es más rentable el negocio.
<b>Meta</b>	Fin hacia donde se dirigen un grupo de acciones.
<b>Ventaja competitiva</b>	Característica que tiene una empresa que la diferencia de otras y la coloca en una mejor posición que la competencia.

## RESUMEN

El estudio del Cuadro de Mando Integral (CMI) se realizó en una empresa dedicada a la fabricación de artículos promocionales de diferentes empresas, por lo cual para ellos es de mucha importancia la implementación de este, derivado de que, a lo largo de estos años, especialmente en pandemia, han visto reducida su clientela por temas de poca innovación por parte de la empresa, poca capacitación a los colaboradores e indicadores financieros también afectados por lo mismo. Por lo cual para la empresa es necesario evaluar los procesos internos que tiene actualmente para poder analizar y localizar dónde se tiene este problema de la fuga de clientes en especial.

Se realizó la propuesta de implementación de un Cuadro de Mando Integral para un mejor control en los procesos internos de la empresa para poder ser más productivos y poder generar más dinero, por medio de la mejora de procesos internos, con esto la empresa puede garantizar la fidelidad de los clientes con la rapidez y calidad que quiere implementar y así cumplir con las estrategias para poder llegar a sus objetivos principales.

Para poder identificar los procesos actuales se tiene que evaluar 4 perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y desarrollo. Luego de esto se debe tomar en cuenta dónde está localizado el problema y a partir de ese punto es necesario realizar una reestructuración de los procesos e implementar los indicadores necesarios para poder medir si lo implementado está dando resultados positivos.





# 1. INTRODUCCIÓN

El problema general de la empresa es no tener bien definido cómo lograr evaluar el desempeño de las actividades esenciales, es por esto por lo que es posible que no se alcance las metas.

Es importante analizar toda la línea estratégica para identificar cuál de todas las actividades u objetivos de la empresa no está integrado de forma correcta, se espera que con este estudio y diseño de un CMI para el control estratégico de la empresa sea mejor para poder alcanzar resultados medibles y así integrar todas las actividades a los objetivos estratégicos de la empresa. En el estudio se estará evaluando los antecedentes, la situación actual, qué métodos y qué variables se estarán utilizando para tener los indicadores y así evaluar la mejora de las actividades, cómo se va a evaluar las actividades y los posibles resultados de éstas.

Hoy en día las empresas medianas no pueden centrarse únicamente en los beneficios económicos a corto plazo. También deben centrarse en crear un beneficio a largo plazo y para ello es necesario invertir recursos para que se pueda garantizar el éxito a largo plazo.

El CMI tiene como objetivo alinear los objetivos ya que estos son clave para la creación de valor a la empresa y también una estrategia consistente. Esto se logra a través de esta inversión de recursos que se propone. Luego se propone realizar mapas de causa efecto para que ilustren las cuatro perspectivas del CMI. Cuando estos mapas ya son creados se vuelven herramientas de comunicación para permitir expresarles a los colaboradores

que comprendan la estrategia y así se realicen las acciones específicas para el éxito de la empresa.

## 2. ANTECEDENTES

Según Domínguez (2011), durante muchos años las empresas únicamente se han dedicado a medir sus resultados con el ámbito financiero. Algo de lo que no hay que sorprenderse ya que la métrica financiera del momento estaba en perfecta concordancia con la naturaleza de las entidades empresariales. Con esto se realizaban las mediciones financieras con las que se medía el éxito de la empresa.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona los instrumentos necesarios para poder desarrollar con éxito las actividades de las empresas. Esto lo que busca es que los éxitos financieros sean relacionados con todos los aportes de la empresa. Al final el CMI se divide en 4 perspectivas que hay que tomar en cuenta: formación y crecimiento, procesos internos, clientes y las finanzas.

Según Kaplan y Norton (2002), durante la era industrial se desarrollaron los sistemas de control financiero. La entrada a la era de la información hizo que muchas funcionalidades durante la era industrial quedaran obsoletas. El entorno de la era de la información, tanto para las organizaciones como para los servicios, exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo.

Según Álvarez, Chávez y Moreno (2015), las organizaciones en la actualidad desarrollan una competencia mayor, es por ello por lo que es necesario crecer e innovar, esto para ser más eficiente, eficaz y competitivo en el mercado de tal manera que contribuya al éxito de la empresa.

Según Álvarez, Chávez y Moreno (2015), para esto hay que analizar la planeación de la empresa que consiste en definir qué va a hacer, cómo se va a hacer y quién lo va a hacer, con esto lleva a realizar la visión, misión, objetivos, estrategias y metas. Así también la asignación de recursos humanos, materiales y financieros para la implementación, seguimiento y mejora continua.

Según Montoya (2012), con el CMI la organización se verá obligada a realizar una redefinición de sus estándares en tal sentido que puedan ajustarse a las necesidades de los clientes, ya que en este sistema se debe establecer un proceso de comunicación o retroalimentación sobre la estrategia conocido como *feedback*.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **3.1. Contexto general**

La empresa SOSEAL es una empresa dedicada a la elaboración de material promocional para clientes. Hace unos 3 años la empresa comenzó a tener una baja de ventas, la cual se complicó aún más durante la pandemia COVID19, la cual ingresó a Guatemala en marzo de 2020. Hasta el día de hoy la empresa sufre de una baja de ventas y muchos clientes ya no les solicitan trabajos.

#### **3.2. Descripción del problema**

La empresa no está enfocada a ver todo los puntos estratégicos, únicamente el de generar la mayor utilidad dejando de lado a los clientes, calidad y capacitación del personal. Esto puede suceder porque no hay atención personalizada a los clientes, precios no son competitivos, mala calidad de producto, no hay capacitación a colaboradores, medidas insuficientes en la comunicación al cliente, las metas trazadas son inalcanzables, la demanda no es cumplida por temas de equipo y el cliente se puede molestar porque no siguen sus indicaciones.

Esto puede dar como consecuencias la pérdida de clientes, colaboradores desmotivados, competencia se hace más fuerte, el ámbito financiero se ve afectado, los costos se elevan para la empresa, pocos clientes en el mercado, pérdida de fidelidad de los clientes y el poco margen de ganancia.

### **3.3. Formulación del problema**

A continuación se detalla la formulación del problema:

#### **3.3.1. Pregunta central**

¿Cómo ayudaría el CMI a mejorar la planificación estratégica de la empresa?

#### **3.3.2. Preguntas auxiliares**

- ¿Qué herramientas se pueden utilizar para la planificación estratégica?
- ¿Cómo el CMI puede mejorar la planificación estratégica?
- ¿Qué beneficios tiene la empresa al realizar un CMI?
- ¿Cuál será el diseño idóneo del CMI para la empresa?

### **3.4. Delimitación del problema**

Los problemas estratégicos que actualmente está sufriendo la empresa se estarán evaluando en los próximos meses y se esperan resolver en el año 2022, se estará evaluando todas las estrategias y metas que tiene la empresa para poder cumplir su misión y visión, también si estas son alcanzables y medibles. Con esto se diseñará el CMI para poder redirigir las malas acciones tomadas para cumplir con los objetivos estratégicos trazados por la empresa y así que el control estratégico de la organización esté bien.

## 4. JUSTIFICACIÓN

La línea de investigación que se utilizó en este trabajo es la del Cuadro de Mando Integral, esta elección se basa en el problema que se quiere abordar que es la mejora de la planificación estratégica de una empresa.

Es necesario que se realice el estudio, ya que es una problemática en muchas empresas medianas de Guatemala, no se tiene bien implementada la planeación estratégica y únicamente se centran en los resultados financieros, dejando de lado a todas las demás funciones esenciales de la organización. Se espera que con la propuesta del CMI se pueda ver una mejoría en toda la organización, evaluando por medio de indicadores la mejor integración de los objetivos del plan estratégico. Con estos resultados se espera una mejora para la empresa y así evitar la pérdida de clientes, un mejor servicio al cliente y también que los colaboradores de la empresa puedan tener más aptitudes que les permitan realizar su trabajo de una mejor manera.

El trabajo se enfoca principalmente en el análisis de la situación actual de la empresa y cómo poder unir todas las metas y estrategias para que estas vayan direccionadas hacia los objetivos estratégicos, esto por medio de mejoras en el proceso tanto de procesos internos como también en los clientes, cómo se les atiende y que ellos tengan la seguridad y respaldo de lo que solicitan. Esto para que en el índice financiero se vea reflejado en las mejoras en los otros 3 indicadores principales que contempla el CMI.

El CMI en la gestión de la planificación estratégica puede llegar a garantizar el éxito de la empresa, ya que cuando todos los procesos y

colaboradores van dirigidos a cumplir con los objetivos de la empresa, se cumple con la razón de ser de esta y también en el tiempo y recursos invertidos en el que se llega a los objetivos, teniendo en cuenta el éxito financiero.



## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. General**

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para el mejoramiento del control estratégico en una empresa dedicada a la elaboración de artículos promocionales.

### **5.2. Específicos**

- Revisar la situación actual de la empresa.
- Diseñar indicadores de desempeño para cumplir las metas y mejorar los objetivos estratégicos.
- Lograr una ordenada integración de los indicadores de gestión para medir la eficiencia de los objetivos estratégicos.
- Elaborar herramientas que permitan evaluar los indicadores para una mejor integración de los objetivos estratégicos.



## **6. NECESIDADES QUE CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN**

La principal necesidad de que se realice la investigación es tratar de localizar los problemas de la empresa y con base en el Cuadro de Mando Integral tratar de evaluar con las 4 perspectivas que el CMI presenta para poder luego vincular los objetivos estratégicos para cada perspectiva que se analizó.

Este problema debe mitigarse, ya que la empresa pierde dinero, y es una empresa con fines de lucro, ya que la parte financiera es la más importante, por tanto la pérdida de clientes afecta en no generar dinero y por ende la parte financiera de la empresa se ve afectada, por lo cual se le debe dar la importancia necesaria a este problema de investigación.

En este momento, podría haber competidores que tienen mejor definidos y vinculados sus objetivos estratégicos, por lo cual ofrecen productos de mejor calidad que la empresa, esto adicional a la mala atención al cliente hace que muchos de estos se vayan con la competencia. Hay que recordar que la industria de fabricación de artículos promocionales en Guatemala es muy extensa, por lo cual esto da la pauta de que los clientes puedan ir a otro lado con total libertad sin temor a que sus productos no estén a tiempo.

Para la creación del CMI se tienen las bases necesarias, la cooperación de la empresa en la revisión de la documentación necesaria para analizar cada una de las perspectivas, esto es muy importante para definir los indicadores a utilizar en cada una de las perspectivas y esto da como consecuencia la creación de los objetivos estratégicos y posterior a esto el mapa estratégico para representar gráficamente, dando como resultado la definición de

indicadores clave de desempeño o como se les conoce KPI's, por sus siglas en inglés.

Para llegar a este último paso es necesario realizar este proceso por las siguientes fases:

- Fase 1. Revisión de documentos: en la fase 1 se revisarán los documentos necesarios para poder comenzar a analizarlos desde las 4 perspectivas del CMI. Este proceso se llevará un tiempo aproximado de 25 días.
- Fase 2. Analizar la información a través de las 4 perspectivas: en la fase 2 se analizará la información recabada de la fase 1 con las 4 perspectivas de CMI, con este se estará generando una base preliminar de las mejoras a realizar. Se estará tomando 30 días para esta fase.
- Fase 3. Realizar un diagnóstico en base a las perspectivas y ubicar las mejoras a realizar: en la fase 3 se definirán las mejoras a realizar para cada una de las perspectivas que se analizaron en la fase 2 y así dejar ya definidas las perspectivas para generar los objetivos estratégicos. Aproximadamente se llevará un tiempo de 30 días.
- Fase 4. Realizar los objetivos estratégicos vinculados a las perspectivas: se procederá a realizar los objetivos estratégicos vinculados a las mejoras de las perspectivas. Se llevará un tiempo aproximado de 35 días.

- Fase 5. Realizar el mapa estratégico: se procederá en esta fase a realizar el mapa estratégico para tener definido de forma gráfica cómo vamos a definir y priorizar las perspectivas. Se llevará un total de 30 días para realizarlo.
- Fase 6. Definir los indicadores de desempeño: en esta fase se definirán los indicadores de desempeño con los cuales se evaluará la propuesta del CMI para ver si este se esté cumpliendo según lo propuesto para la empresa. Se estaría llevando 30 días para terminar.

Se estaría ocupando un total de 170 días aproximadamente para realizar las fases propuestas.

**Figura 1. Esquema de solución**



Fuente: elaboración propia.



## **7. MARCO TEÓRICO**

### **7.1. Planificación estratégica**

La planificación estratégica es una herramienta utilizada por las empresas para poder direccionar las mismas, hacia dónde deben ir y a dónde quieren llegar. Este proceso sistemático debe implementar planes para llegar a donde quiere.

Es una herramienta muy importante para tomar las decisiones correctas, la forma que se actuará en las decisiones en un futuro para llegar a los objetivos establecidos.

#### **7.1.1. Importancia de la planificación estratégica**

La importancia de realizar una planificación estratégica es que genera la dirección y las actividades a realizar a la alta dirección de la empresa. Uno de los beneficios de la planificación estratégica son las oportunidades potenciales que se pueden alcanzar y también el saber cómo administrar los recursos de una manera más efectiva llegando a obtener un objetivo en común.

### **7.2. Cuadro de Mando Integral (CMI)**

El Cuadro de Mando Integral o *Balance Scorecard* es un método desarrollado por los profesores David Norton y Robert Kaplan, este método fue creado ya que estos profesores visualizaban que medir las estrategias con indicadores financieros no era la única solución.

El CMI es una herramienta que sirve para ligar los objetivos de la empresa entre sí, estos objetivos deben ser medibles a través de indicadores. El objetivo de esto es que toda la organización esté centrada en la estrategia.

Para llevar a la organización a que esté alineada a la estrategia se debe comentar los indicadores que se utilizan en el CMI:

- Clientes
- Procesos internos
- Financiera
- Innovación y aprendizaje

### **7.2.1. Cuadro de Mando Integral utilizado como sistema de gestión**

El objetivo principal del CMI es dar el seguimiento al cumplimiento de la estrategia de la empresa y este será medido por indicadores. Para este caso es importante mencionar que el cuadro de mando integral también puede ser un sistema de gestión a nivel estratégico.

#### **7.2.1.1. Establecer la visión y estratégica**

Cuando la alta dirección se pone a trabajar en gestionar la estrategia general de la empresa en objetivos, los primeros objetivos deben ser los financieros y de los clientes.



Una vez establecidos estos objetivos se deberá gestionar los indicadores que se utilizarán para el proceso de lograrlos, colocando los más importantes sobre los demás.

#### **7.2.1.2. Comunicación de los objetivos e indicadores estratégicos**

Todos los objetivos e indicadores estratégicos deben ser comunicados a toda la organización con el fin de que los colaboradores tengan la idea de los objetivos más críticos que se deben alcanzar si se quiere el éxito estratégico de la empresa.

Cuando los colaboradores de la empresa comprendan los objetivos e indicadores se podrá establecer los objetivos locales para poder cumplir con los objetivos e indicadores comunicados.

#### **7.2.1.3. Planificación de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas**

Los altos mandos de la empresa deben establecer objetivos a mediano y largo plazo, de 3 a 5 años. Cuando se hayan establecido los objetivos para los indicadores financieros, de clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje, es cuando los altos mandos pueden alinear su calidad estratégica.

Con el procedimiento anteriormente mencionado es como el CMI proporciona los programas de la mejora continua.

#### **7.2.1.4. Aumento de la formación estratégica.**

Este es el proceso final es donde se inserta el CMI, en donde de forma estructurada se procederá a vigilar por parte de los altos directivos de la empresa aquello que les permita realizar cualquier cambio necesario.

#### **7.2.2. Clientes**

Este es un indicador muy importante ya que puede crear un posicionamiento importante con respecto a la competencia. Es importante crear una confianza con el cliente para que se genere esa confianza de poder volver a realizar otro trabajo.

#### **7.2.3. Procesos internos**

Este indicador puede proporcionar información valiosa de cómo son los procesos de la empresa tales como indicadores de productividad, procesos, calidad, que son muy importantes ya que dan una proyección de cómo estará la empresa financieramente y a nivel comercial.

#### **7.2.4. Financiera**

Este es el indicador más importante para algunas empresas ya que es la métrica para poder analizar la capacidad de sacar el valor por parte de la empresa.

### **7.2.5. Innovación y aprendizaje**

Este indicador ve todo lo relacionado a la creación de valor, en este caso la tecnología y también los colaboradores de la empresa. La actitud y la comunicación son muy importantes para el crecimiento de la empresa.

### **7.3. Importancia del Cuadro de Mando Integral**

La importancia del CMI es que no solamente ve una perspectiva, esta metodología ve las perspectivas como procesos internos, clientes, innovación y aprendizaje y financiera de la empresa. Con esto es posible evaluar las condiciones y analizar cuáles serían las iniciativas que se deberían tomar en cada nivel. Ya una vez analizando cómo es que las actividades se entrelazan con los objetivos, se puede analizar el resultado de los indicadores planteados para asegurar que se cumplan las metas establecidas.

De esta forma es como se establece cómo debería fortalecer lo implementado con los objetivos de la empresa, ya que esto será lo que alcance el resultado financiero para la organización.

### **7.4. Mapas estratégicos**

Es una representación gráfica de la estrategia de una empresa en donde se crea valor y este es creado mediante las relaciones de las cuatro perspectivas.

Utilizando este mapa los colaboradores de las empresas pueden conocer la estrategia de la organización y dónde están ellos ubicados y también cómo impacta su trabajo en la organización.

#### **7.4.1. Cómo elaborar un mapa estratégico**

La elaboración del mapa estratégico se estará detallando en los siguientes puntos.

##### **7.4.1.1. Adicionar los objetivos estratégicos**

Hay que empezar con los objetivos estratégicos de cada uno del CMI y este debe ir representado de forma ovalada.

##### **7.4.1.2. Adicionar relaciones causa-efecto**

Para este paso es importante relacionar cada uno de los objetivos de cada perspectiva del CMI para que logre un éxito en todo el mapa y así impulsar la mejora deseada.

##### **7.4.1.3. Líneas estratégicas**

En este caso se debe enmarcar de forma vertical los objetivos más importantes de la empresa para que esta consiga el éxito organizacional.

##### **7.4.1.4. Seguimiento del desempeño**

Para este paso es importante darle el seguimiento necesario a lo requerido para poder cumplir con cada uno de los pasos en la relación causa-efecto que se realizó y así poder cumplir con los objetivos estratégicos propuestos.

## **7.5. Indicadores de desempeño**

Los indicadores de desempeño son una forma de medir si una persona o una organización está cumpliendo con las metas establecidas. Para este caso los indicadores de desempeño proporcionan la información a la organización si está en el camino correcto con las metas establecidas.

Cuando los indicadores de desempeño son bien diseñados es vital para poder dar la perspectiva correcta de los niveles de desempeño y si es donde debería estar la empresa.

### **7.5.1. Vinculación de los indicadores del CMI con su estrategia**

Todas las empresas que tengan la capacidad de poder trasladar la estrategia a un sistema medible son capaces de poder ejecutar la estrategia, ya que pueden comunicar de forma clara los objetivos de la empresa.

## **7.6. Objetivos estratégicos**

Son metas que están desarrolladas a un nivel estratégico y pretenden llegar a un objetivo en un determinado tiempo. Estos son los que realmente determinan lo importante que es la estrategia organizacional para las empresas.

## **7.7. Misión**

Este es un elemento importante en la planificación estratégica de la empresa, ya que esta tiene como objetivo dar a conocer la razón de ser y con esto se estarán formulando los objetivos en un periodo de tiempo importante.

## **7.8. Visión**

Es a lo que quiere aspirar la empresa, a dónde quiere llegar y con las acciones en un plazo prolongado de tiempo. La visión procura que todos los colaboradores de la empresa se dirijan a un determinado fin con sus acciones.

## **7.9. Valores**

Estos son principios éticos que la empresa tiene mediante los cuales guiará sus actividades. Los valores deben ser la base que asiente la cultura de la empresa.

## **7.10. Análisis FODA**

Este método de análisis es utilizado antes de analizar y realizar cualquier estrategia, esto para averiguar cómo esta internamente la empresa antes de realizar una estrategia.

El objetivo de este análisis es que cuando se tengan los resultados de cómo la empresa está actualmente se puedan realizar los cambios necesarios que mejor se adapten a las necesidades que la empresa tenga.

### **7.10.1. Componentes del análisis FODA**

Son los siguientes:

#### **7.10.1.1. Análisis interno**

En este análisis se deberá evaluar los procesos, condiciones, recursos, capacidades de la empresa tales como las personas, estrategias, en este pues se deberá ver las debilidades de la empresa, esto para poder hacer una reflexión de qué es lo que debilita a la empresa con relación a la competencia y las fortalezas nos indicarán lo positivo de la empresa y qué la hace competir en comparación con otra.

#### **7.10.1.2. Análisis externo**

En este análisis se ve las oportunidades como por ejemplo nuevos mercados a los que se puede llegar con el producto o servicio que ofrece la empresa y también amenazas que puedan afectar su operación.

#### **7.11. Cadena de valor**

Esta es una herramienta que ayuda a la ventaja competitiva de la empresa. Con esta herramienta se puede dividir la empresa en sus actividades más importantes, con el fin de conocer qué tan importante es para la estrategia de la empresa.





## **8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS**

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

RESUMEN DEL MARCO TEÓRICO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Planificación estratégica

2.1.1. Importancia de la planificación estratégica

2.2. Cuadro de Mando Integral

2.2.1. Clientes

2.2.2. Procesos internos

2.2.3. Financiera

2.2.4. Innovación y aprendizaje

2.3. Importancia del Cuadro de Mando Integral

2.4. Mapas estratégicos

2.4.1. Cómo elaborar un mapa estratégico

2.4.1.1. Adicionar los objetivos estratégicos

2.4.1.2. Adicionar relaciones causa-efecto

2.4.1.3. Líneas estratégicas

- 2.4.1.4. Seguimiento del desempeño
  - 2.5. Indicadores de desempeño
  - 2.6. Objetivos estratégicos
  - 2.7. Misión
  - 2.8. Visión
  - 2.9. Valores
  - 2.10. Análisis FODA
    - 2.10.1. Componentes del análisis FODA
      - 2.10.1.1. Análisis interno
      - 2.10.1.2. Análisis externo
  - 2.11. Cadena de valor
- 3. ESTUDIO Y DISEÑO TEÓRICO
  - 3.1. Análisis de la situación actual
    - 3.1.1. Planificación estratégica de la empresa
      - 3.1.1.1. Misión
      - 3.1.1.2. Visión
      - 3.1.1.3. Objetivos establecidos
      - 3.1.1.4. Análisis FODA
  - 3.2. Análisis de las actividades
    - 3.2.1. Atención al cliente
    - 3.2.2. Proceso de fabricación
  - 3.3. Propuesta de solución
    - 3.3.1. Cuadro de Mando Integral (CMI)
    - 3.3.2. Mapa estratégico
    - 3.3.3. Indicadores de desempeño
- 4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES  
RECOMENDACIONES  
REFERENCIAS  
ANEXOS



## **9. METODOLOGÍA**

Para el siguiente proyecto de graduación se realizará desde la fase de investigación hasta la creación de la propuesta. Para este caso es importante indicar que el estudio se hará práctico.

### **9.1. Características del estudio**

A continuación se presentarán las características del estudio.

#### **9.1.1. Enfoque**

El enfoque de este trabajo de graduación será en la planeación estratégica de la empresa, ya que se estará estudiando la misión, visión, metas, análisis FODA, entre otros aspectos.

También se estará evaluando el desempeño de los cuatro componentes del CMI y así poder determinar y definir los objetivos y cómo lograr que se cumplan (procesos internos, clientes, financiera, aprendizaje y crecimiento), esto podrá permitirnos ver si las acciones de los colaboradores, procesos internos, avance tecnológico van ligados a las estrategias de la empresa. A partir de este punto es cuando tendremos los resultados para poder reestructurar los objetivos para que vayan ligados a las actividades de la empresa y contar con los indicadores para medir la efectividad.

### **9.1.2. Alcance**

El alcance de esta investigación será el alcance descriptivo, ya que se tendrá que investigar la situación de la empresa y se va a tener en cuenta los procesos actuales que realiza la empresa y la información actual de esta, para poder tener un plan de ejecución de las actividades a realizar y proponer la metodología a resolver, así como proponer los objetivos que vayan ligados a las propuestas de cada cuadro del CMI y así tener un mejor control estratégico de la empresa.

### **9.1.3. Diseño**

Algunas de las técnicas que se estarán adoptando para este trabajo de graduación serán la revisión documental y revisión de las actividades de forma presencial. Por lo cual se estará adoptando el diseño no experimental, ya que toda la información será requerida a través de los puntos anteriores para el desarrollo de esta.

## **9.2. Unidad de análisis**

La unidad de análisis será la planeación estratégica de la empresa y las actividades que están ligadas con su cumplimiento, de las cuales se obtendrán resultados del bajo rendimiento de la empresa en términos generales.

## **9.3. Variables**

A continuación se presentan las variables del estudio:

### **9.3.1. Mejora esperada con un CMI implementado en el plan estratégico**

Esta será analizada por medio de la satisfacción al cliente con el producto, también la reducción de tiempos en los procesos de la productividad, reduciendo los defectos en los productos.

### **9.3.2. Eficacia del CMI implementado para la planeación estratégica**

Este será medido por la efectividad de la implementación de las actividades luego de realizar el CMI.

## **9.4. Fases de estudio**

Estas serán las fases del estudio que se desarrollará:

### **9.4.1. Fase 1: revisión de documentos**

En esta etapa inicial de revisión de documentos se estará evaluando toda la información necesaria para entender la situación actual de la empresa. Así también cuál es el camino que ellos quieren seguir y tratar de ligarlo a las actividades actuales que se desarrollan dentro de la misma.

### **9.4.2. Fase 2: analizar la fase desde las 4 perspectivas**

Para esta fase, ya cuando esté recabada la información necesaria, se procederá a analizar por medio del CMI la situación de la empresa para poder determinar las acciones a seguir y realizar el diagnóstico final y así realizar el

análisis de las mejoras a realizar. Para este caso será importante contar con el apoyo del gerente general para poder tomar las decisiones de qué actividades se deberán implementar en la propuesta.

#### **9.4.3. Fase 3: realizar un diagnóstico con base en las perspectivas y ubicar las mejoras a realizar**

Para esta fase se estarán definiendo las mejoras que se deberán realizar con base en lo analizado en las perspectivas y así poder tener el diagnóstico general y comenzar a estructurar cada una de las actividades, así también el nivel de compromiso que debe tener cada una, y su importancia e impacto en los objetivos para poder completar el plan estratégico.

#### **9.4.4. Fase 4: realizar los objetivos estratégicos vinculados a las perspectivas**

Se estarán realizando los objetivos estratégicos para poder implementarlos con las actividades para cada uno de los objetivos, para poder completarlos y también si es necesario la implementación en temas de presupuesto tomar en cuenta las implementaciones tecnológicas y de capacitación para los colaboradores con ayuda de la gerencia.

#### **9.4.5. Fase 5: realizar el mapa estratégico**

Se realizará de forma gráfica los procedimientos que se deben hacer de acuerdo con los objetivos estratégicos propuestos y también el nivel de importancia de cada una de las perspectivas propuestas, en este caso se le presentará a la alta gerencia para poder definir si están de acuerdo con las actividades propuestas.



#### **9.4.6. Fase 6: definir los indicadores de desempeño**

Luego de realizar el mapa estratégico se definirán los indicadores de desempeño de cada una de las actividades para poder medir si están siendo cumplidas según lo propuesto en el CMI, en este caso si es necesario, se crearán procedimientos y registros correspondientes para poder validar que las actividades propuestas están funcionando.



## **10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN**

Se realizarán visitas a la litografía para poder observar los procesos de atención al cliente, proceso de producción, esto será analizado posteriormente y será presentado en forma de cuadros de comparación para poder determinar de una mejor manera los procesos actuales.

También habrá una revisión documental de los procesos que se llevan a cabo actualmente para poder tener un panorama más amplio de análisis en que se evaluará misión, visión y valores. Con esto se podrá observar si los objetivos trazados cumplen con lo anterior descrito.

Luego con los resultados del cuadro comparativo se procederá a analizar por medio del CMI las condiciones actuales para poder determinar dónde se encuentran los puntos débiles y se estará realizando una conclusión de los resultados arrojados durante el análisis y se determinará la naturaleza de cada uno de los puntos débiles.

Al ser identificados los puntos débiles se procederá a realizar un análisis de qué hacer, en este caso se comienzan a formular las probables actividades que se deberían realizar y hacer la propuesta de nuevos objetivos estratégicos que vayan ligados a la planeación estratégica.

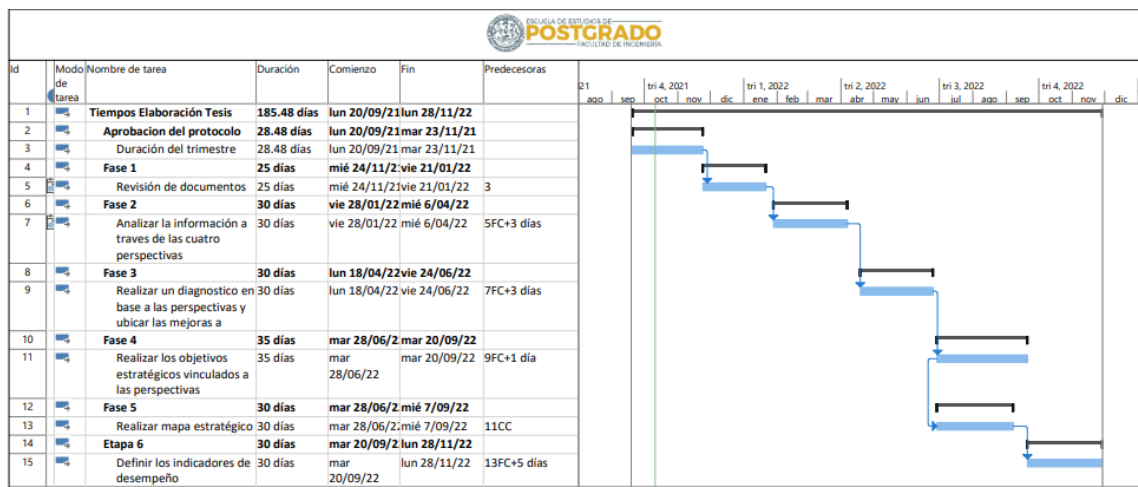
Luego de proceder a seleccionar los objetivos estratégicos que se deben seguir y las actividades a implementar, para este punto es necesario realizar un mapa estratégico para colocar los principales objetivos a seguir y también clasificarlos según la importancia de estos.

Por último, procedemos a realizar los indicadores de desempeño, los cuales, una vez implementados, deberán dar paso a un análisis de medición para determinar si las actividades que se están desarrollando cumplen. Y se deben crear registros y procedimientos que ayuden a medir la efectividad.

## 11. CRONOGRAMA

Este es el cronograma del proyecto:

Figura 2. Cronograma



Fuente: elaboración propia.



## 12. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

### 12.1. Presupuesto

Este es el presupuesto del proyecto:

Tabla I. Presupuesto

ítem		Cantidad	Costos	Fuente de Financiamiento
Recurso humano	Asesor	1	Q -	N/A
	Investigador	1	Q -	N/A
	Personal administrativo	3	Q -	N/A
	Personal operativo	5	Q -	N/A
Recursos materiales	Papelería	0	Q -	N/A
Recursos físicos	Gasolina	2	Q 800.00	PROPIO
Recursos tecnológicos	Computadora portátil	1	Q 5,000.00	PROPIO
	Internet	-	Q 400.00	PROPIO
Equipo de protección	No aplica	-	Q -	N/A

Fuente: elaboración propia.

El presupuesto será cubierto al 100 % por el investigador y este tendrá un valor total de Q. 6,200.00.



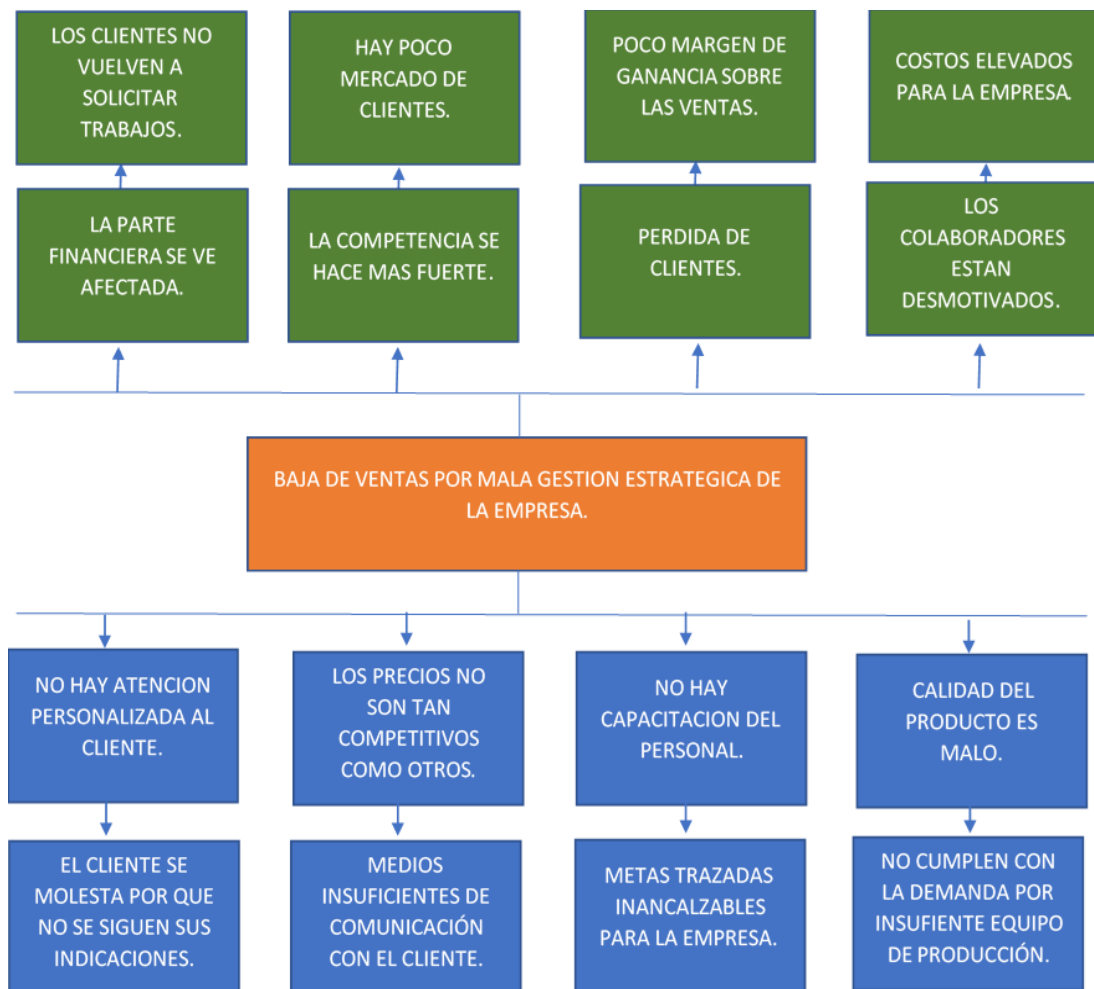
### 13. REFERENCIAS

1. Álvarez, M., Chávez, M. y Moreno, S. (2015). *El Balance Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica*. Sonora, México: Departamento de Contaduría y Finanzas del Instituto Tecnológico de Sonora.
2. Berríos, R. y Flores Santillana, R. (2018). *Cuadro de Mando Integral*. Santiago de Chile, Chile: Universidad San Sebastián.
3. Córdoba, F. (2010). *El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI*. San Buenaventura, Colombia: Universidad de San Buenaventura.
4. Domínguez, J. (2011). *Cuadro de Mando Integral*. Cali, Colombia: Universidad de Cali.
5. Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral (Balance ScoreCard)*. Barcelona, España: Gestión 2000.
6. Logicalis Architects of Change. (22 de mayo de 2017). Logicalis. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://blog.es.logicalis.com/analytics/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>
7. Montoya, C. (Julio de 2011). Sobre el CMI. *Revista Científica de la UNAM*, 3 (12), 54-67. Recuperado de

[http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=251&Itemid=61](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=251&Itemid=61)

## 14. APÉNDICES

Anexo 1. **Árbol de problemas**



Fuente: elaboración propia.



## Anexo 2. Matriz de coherencia

Problemas	Objetivos	Variables	Indicadores	metodología
<p><b>Problema Central.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo ayudaría el cuadro de mando integral a mejorar la planificación estratégica de la empresa?</li> </ul> <p><b>Problemas Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué herramientas se pueden utilizar para la planificación estratégica?</li> <li>• ¿Cómo el CMI puede mejorar la planificación estratégica?</li> <li>• ¿Qué beneficios tiene la empresa al realizar un CMI?</li> <li>• ¿Cuál será el diseño idóneo del CMI para la empresa?</li> </ul>	<p><b>Objetivo General.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar un cuadro de mando integral para el mejoramiento del control estratégico en una empresa dedicada a elaboración de artículos promocionales.</li> </ul> <p><b>Objetivos Específicos.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar la situación actual de la empresa.</li> <li>• Diseñar indicadores de desempeño para cumplir las metas y mejorar los objetivos estratégicos.</li> <li>• Lograr una ordenada integración de los indicadores de gestión para medir la eficiencia de los objetivos estratégicos.</li> <li>• Elaborar herramientas que permitan evaluar los indicadores para una mejor integración de los objetivos estratégicos.</li> </ul>	<p><b>Variables de estudio.</b></p> <p><b>Variable independiente.</b></p> <p>La mejora que se espera con un CMI implementado en el plan estratégico.</p> <p><b>Variable dependiente.</b></p> <p>Eficiencia del plan del CMI implementado para integrar todo el plan estratégico y que mejore la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de satisfacción del cliente con el servicio.</li> <li>• Numero de productos defectuosos por pedido.</li> <li>• Nivel de mejora con capacitaciones constantes al personal.</li> </ul> <p><b>Indicadores.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo de las mejoras implementadas.</li> <li>• Adaptación del personal a los nuevos procesos o a procesos actualizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de la documentación correspondiente para poder conocer la situación actual.</li> <li>• Analizar los datos obtenidos con las perspectivas del CMI.</li> <li>• Determinar cuáles objetivos estratégicos son los más importantes a realizar.</li> <li>• Realizar el Mapa Estratégico para poder indicar cuales indicadores de desempeño se utilizará para medir los objetivos.</li> <li>• Implementar los indicadores para poder medir si los objetivos van alineados con la estrategia de la organización.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.