



**CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO
CEUTEC**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

**PROYECTO DE GRADUACIÓN
DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN EL BALANCE SCORECARD
(INNOVA FORZA, TEGUCIGALPA)**

**SUSTENTADO POR
JOSELINE DEL CARMEN VALLADARES BARAHONA
MIGUEL ELEAZAR LANDA SEVILLA
HAYRO SELIN MALDONADO SÁNCHEZ**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS
TEGUCIGALPA HONDURAS, C.A.**

JUNIO, 2022



CENTRO UNIVERSITARIO TECNOLÓGICO

CEUTEC

LICENCIATURA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS:

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVE REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

DECANA ACADÉMICA CEUTEC

DINA ELIZABETH VENTURA DÍAZ

SUB-DIRECTORA ACADÉMICA CEUTEC

IRIS GABRIELA GONZALES ORTEGA

JEFE ACADÉMICA CEUTEC TEGUCIGALPA

CAROL IVONNE TURCIOS MARTÍNEZ

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

JUNIO 2022



**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN
EL BALANCE SCORECARD (INNOVA FORZA,
TEGUCIGALPA)**

**TRABAJO PRESENTADO EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ASESOR: JOSÉ TRÁNCITO MEJÍA

TERNA EXAMINADORA:

Ludwig Guardiola

Josué Ramos

Alfredo Moreno

TEGUCIGALPA, HONDURAS, C.A.

JUNIO, 2022

DEDICATORIA

Hayro Selin Maldonado Sánchez

Le dedico este proyecto a mi madre que ha estado desde mi primer día de estudios, impulsándome y motivándome, además del apoyo económico durante todos estos años, hasta lograr culminar con mi carrera profesional, a mi familia que son mi motor y mayor motivación para seguir adelante y dar mi mayor esfuerzo en cualquier actividad que realice, por ellos que nunca me dejan caer hasta poder alcanzar mis sueños y metas.

Joseline Del Carmen Valladares Barahona

Dedico este proyecto en primer lugar a Dios, que es el que me impulsó y me ayudó a salir adelante dándome sabiduría e inteligencia para poder obtener este logro que con esfuerzo y dedicación hoy se hace realidad, asimismo, lo dedico a mi madre quien es el motor de mi vida y la persona que día con día me llenó de buenos consejos y me infundió aliento en medio de las dificultades presentadas y a mi padre que ya no está presente en este mundo pero que me apoyó en todo momento mientras estuvo conmigo.

Miguel Eleazar Landa Sevilla

En primer lugar, a Dios por que cada día renueva sus misericordias, y por eso estamos donde estamos. A mi madre porque esto es para ella, la materialización de un sueño, por el cual se sacrificó durante mucho, para que un día sus hijos fuésemos profesionales, y no hay ninguna otra razón que me motivara a obtener el título universitario en este punto de mi vida, y una dedicación muy especial para aquellas personas que consideran el estudio algo indispensable y hacen de ello su estilo de vida, también mi admiración para ellos.

AGRADECIMIENTOS

Joseline Del Carmen Valladares Barahona

Agradezco primeramente a Dios ya que gracias a él yo estoy aquí y puedo lograr uno de mis mayores sueños, agradezco también a mi familia por apoyarme en cada momento y no permitir que desfalleciera, agradezco a las personas, las cuales pueden darse por aludidas, ya que me motivaron a culminar con esta carrera hasta el final y a mis maestros los que se dedicaron a transmitir su conocimiento en las aulas de clases

Hayro Selin Maldonado Sánchez

Agradezco a Dios por mantenerme con salud y fuerzas para lograr este objetivo, a mi esposa por apoyarme incondicionalmente en cada una de las clases que hasta el día de hoy superé, a mis hijos por comprender todo el tiempo que no les pude dedicar, y aun así, no recibí ningún reproche de ellos, a mis padres por todo el apoyo y enseñanzas que me dieron durante toda mi vida, a mis hermanos que siempre me alentaron para continuar y seguir adelante, a mis maestros en cada uno de los grados académicos, ya que fueron pieza clave para alcanzar esta meta.

Miguel Eleazar Landa Sevilla

Al dador de la vida y de la sabiduría, porque la inteligencia y el conocimiento el ser humano las puede obtener de muchas formas, pero la sabiduría sólo viene del único Dios, y esa sabiduría me ha guiado a tomar decisiones que a lo largo de mi vida me han permitido “tener posibilidades”, y eso es demasiado. Si bien la formación académica, no es lo más importante hace parte fundamental en el desarrollo de todo ser humano y hasta el día de hoy sigo teniendo esa posibilidad. A mi madre por su inagotable amor, su tenacidad y sobre todo su buen ejemplo y en este proceso han sido demasiadas las personas con las cuales estaré permanentemente agradecido, que, sin mencionarlas, al leer esto se darán por aludidas. Gracias, gracias, muchas gracias...

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente proyecto se realizó el análisis en la empresa Innova Forza para la implementación del Balance Scorecard, la cual es una empresa que cuenta con 5 años en el mercado desarrollándose en el rubro de la construcción en la ciudad de Tegucigalpa. En la empresa se recibió de buena forma este proyecto debido a que si bien, la empresa se encuentra en crecimiento, no ha sido este de forma estratégica, se está consciente por parte de los socios que para dar un paso que los proyecte como una empresa líder en el sector, será fundamental esta investigación.

Para llevar a cabo esta investigación se utilizaron las encuestas como técnica para la recolección de la información, y la misma se aplicó en dos poblaciones consideradas para esta investigación, la población Interna que la componen socios y algunos empleados, y la población externa la cual está conformada en su totalidad por clientes que ya han recibido los servicios de Innova Forza

Con los resultados obtenidos de esta investigación, se desarrollará una herramienta la cual servirá para poder medir de forma más eficiente la visión estratégica de la empresa y facilitará la toma de decisiones de los socios, para lograr un seguimiento a corto y mediano plazo de los objetivos de la empresa y continuar mejorando de forma permanente.

Palabras Clave (Balance Scorecard, Perspectivas, Visión estratégica, Diagnóstico y Modelo de Gestión)

ABSTRACT

In the present project, the analysis was carried out in the company Innova Forza for the implementation of the Balance Scorecard, which is a company that has 5 years in the market developing in the field of construction in the city of Tegucigalpa. In the company, this project was received in a good way because, although the company is growing, it has not been strategically, the idlers are aware that in order to take a step that projects them as a company leader in the sector, this research will be essential.

To carry out this research, surveys were used as a technique for collecting information, and it was applied in two populations considered for this research, the internal population that is made up of partners and some employees, and the external population which is made up entirely of clients who have already received the services of Innova Forza

With the results obtained from this research, a tool will be developed which will serve to more efficiently measure the strategic vision of the company, and will facilitate the decision-making of the partners, to achieve a short and medium-term follow-up of the company objectives and continue to improve permanently.

Keywords (Balance Scorecard, Perspectives, Strategic vision, Diagnosis and Management Model)

TABLA DE CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
2.1 Antecedentes	2
2.1.1 Investigación Consultadas	2
2.1.1.1 Balance Scorecard en México.....	2
2.1.1.2 Balance Scorecard en Guatemala.....	3
2.1.1.3 IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCE SCORECARD EN ECUADOR	3
2.2 Planteamiento del Problema de Investigación	4
2.2.1 Enunciado/ Definición del Problema	4
III. OBJETIVOS	7
3.1 Objetivo General.....	7
3.2 Objetivos Específicos.....	7
IV. MARCO TEÓRICO	8
4.1 Análisis del Entorno.....	8
4.1.1 Macroentorno	8
4.1.1.1 Factores Políticos	9
4.1.1.2 Factores Económicos	10
4.1.1.3 Factores Tecnológicos	11
4.1.1.4 Factores Sociales.....	11
4,1.1.5 Factores Ambientales	12
4.1.1.6 Competitividad Empresarial	13
4.1.2 Microentorno (Basado en las 5 Fuerza de M. Porter).....	14
4.1.2.2 Amenaza de Entrada de dos Competidores Potenciales	16
4.1.2.3 El Poder de los Proveedores	16
4.1.2.4 El Poder de los Compradores.....	17
4.1.2.5 La Amenaza de Dos Sustitutos.	17

	VI
4.2 Teorías de Sustento	18
4.2.1 Teoría del Balance Scorecard	18
4.2.2 La Teoría de los Recursos y las Capacidades	21
4.2.2.1 Los Recursos y Capacidades Como una Fuente de Dirección para la Empresa ..	23
4.2.2.2 Los Recursos como la Base para la Rentabilidad Corporativa	23
4.2.2.3 Los Recursos de la Empresa	24
4.2.2.4 La Evaluación del Potencial de Generación de Rentas	24
4.2.3 Teoría de la Gestión Administrativa	25
4.2.3.1 El Proceso Administrativo	25
4.2.3.2 Objetivo de la Gestión Administrativa	27
4.2.3.3 Proceso Administrativo	27
4.2.3.4 Planeación	28
4.2.3.5 Organización	29
4.2.3.6 Dirección	30
4.2.3.7 Control	31
4.3 Conceptualización	32
4.3.1 Modelo de Gestión Basado en el Balance Scorecard	32
4.3.3 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de la Institución.	34
4.3.4 Perspectiva de Satisfacción al Cliente.	35
V METODOLOGÍA Y PROCESOS	37
5.1 Tabla de Congruencia Metodológica	37
5.1.1 TABLA DE OPERACIONES DE VARIABLES	38
5.2 Enfoques y Métodos	41
5.2.1 Enfoque	41
5.3 Alcance de la Investigación	41
5.4 Diseño de la Investigación	42
5.4.1 Población y Muestra	42

	VII
5.4.1.1 Población.....	43
5.4.1.2 Tipo de muestra no probabilístico por conveniencia	43
5.4.1.3 Marco Muestral	43
5.4.2 Muestra	44
5.5 Unidad de Análisis	45
5.5.1 Unidad de Análisis	45
5.5.2 Unidad de Respuesta.....	45
5.6 Técnicas e Instrumentos.....	45
5.6.1 Instrumentos.....	45
5.6.2 Cuestionario	46
5.7 Fuentes de Información.....	46
5.7.1 Fuente Primaria	46
5.7.2 Fuente Secundaria.....	47
5.8 Cronograma de Trabajo	47
VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS	49
6.1 Datos Demográficos Población Interna	49
6.1.1 Edad	49
6.1.2 Género.....	49
6.1.3 Estado Civil.....	50
6.1.4 Nivel Educativo	51
6.2 Datos Demográficos Encuesta Población Externa.....	51
6.2.1 Edad	51
6.2.2 Género.....	52
6.2.3 Estado Civil.....	53
6.2.4 Nivel Educativo	54
6.3 Variables de investigación (independientes)	55
6.3.1 Desempeño Financiero.....	55

	VIII
6.3.2 Aprendizaje y Crecimiento	57
6.4 SATISFACCIÓN AL CLIENTE	60
6.5 PROCESO INTERNO DEL NEGOCIO	64
VII. CONCLUSIONES.....	66
VIII. RECOMENDACIONES	67
X. ANEXOS	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 diagrama de Variables	5
Figura 4.1 Diagrama Análisis de Macroentorno.....	9
Figura 4.2 Modelo de Competencias de Cinco Fuerzas	15
Figura 4.3 Ejemplo de Mapa Estratégico.....	19
Figura 4.4 Teoría basada en los recursos y capacidades.....	22
Figura 4.5 Teoría basada en los recursos y capacidades.....	24
Figura 4.6 Proceso administrativo	28
Figura 4.7 Tipo de planes.....	29
Figura 4.8 Enlace Planeación - Control	32
Figura 4.9 Diagrama De Las 4 Perspectivas Balance Scorecard.	33
Figura 4.10 Diagrama Indicadores Centrales.....	36
Gráfico 6.1 Datos Demográficos: Edad	49
Gráfico 6.2 Datos Demográficos: Género	50
Gráfico 6.3 Demográficos: Estado Civil.....	50
Gráfico 6.4 Datos Demográficos: Nivel Educativo	51
Grafica 6.5, Edad Datos Demográficos Encuesta Población Externa	52
Gráfico 6.6 Género Población Externa	53
Gráfico 6.7 Estado Civil: Datos Demográficos Población Externa	54

Grafica 6.8 Nivel Educativo Población Externa: Datos Demográficos	54
Gráfico 6.9 Desempeño Financiero: Tendencia de Ventas.....	55
Gráfico 6.10 Desempeño Financiero: Comportamiento de las Ventas.....	56
Gráfica 6.11 Desempeño Financiero: Manejo de Costos.....	57
Gráfico 6.12 Desempeño Financiero: Promoción del Personal	58
Gráfico 6.13 Aprendizaje y Crecimiento: Valoración del Personal	59
Gráfico 6.14 Aprendizaje y Crecimiento: Instrumentos necesarios para el personal	59
Gráfica 6.15 Satisfacción al Cliente: Servicio brindado	60
Gráfica 6.16 Satisfacción al Cliente: Contratación de Servicios.	61
Gráfico 6.17, Satisfacción al Cliente: Recomendación de los servicios	62
Gráfica 6.18 Atención a las garantías de los servicios.....	63
Gráfico 6.19, Atención a las quejas y reclamos de los clientes	63
Gráfico 6.20 Duración actual del proceso de ventas.....	64
Gráfico 6.21 Tiempo óptimo para cierre de ventas.....	65
Gráfico 6.22 Frecuencia de programación de compras	65

ÍNDICE DE TABLAS

Fuente: (Kaplan Y Norton 2002, P.81).....	36
Tabla 5.1 Congruencia Metodológica.....	37
Tabla 5.2 Operaciones de Variables	38
Continuación de Tabla 5.2 Operaciones de Variables	39
Continuación de Tabla 5.2 Operaciones de Variables	40
Tabla 5.3 Cálculo de la muestra para la población de clientes atendidos por Innova Forza ...	44
Tabla 5.4 Cálculo de la muestra para la población de clientes atendidos por Innova Forza ...	44
Tabla 5.5 Cronograma de Trabajo	47
Tabla 6.1 Edad de los Encuestados de la Población Interna.....	49

Tabla 6.2 Género de los Encuestados de la Población Interna	49
Tabla 6.3 Estado Civil de los Encuestados de la Población Interna	50
Tabla 6.4 Nivel Educativo de los Encuestados de la Población Interna	51
Tabla 6.5 Edad de los Encuestados de la Población Externa.....	51
Tabla 6.6, Género de los Encuestados de la Población Externa	52
Tabla 6.7 Estado Civil Encuestados de la Población Externa	53
Tabla 6.8 Nivel Educativo de los Encuestados de la Población Externa.....	54
Tabla 6.9 Tendencia de Ventas	55
Tabla 6.10 Comportamiento de las Ventas	56
Tabla 6.11 Manejo de Costos.....	56
Tabla 6.12 Promoción del Personal	57
Tabla 6.13 Valoración del Personal	58
Tabla 6.14 Instrumentos necesarios para el personal.....	59
Tabla 6.15 Servicio al Cliente.....	60
Tabla 6.16 Contratación de Servicios	61
Tabla 6.17 Recomendación de Servicios	61
Tabla 6.18, Respuesta de Garantías	62
Tabla 6.19 Atención de quejas y reclamos	63
Tabla 6.20 Tiempo de cierre de venta.....	64
Tabla 6.21 Tiempo óptimo de venta	64
Tabla 6.22 Programación de Compras.....	65

I. INTRODUCCIÓN

La construcción es uno de los rubros que mayores aportes hace a los indicadores macroeconómicos del país, su crecimiento en los últimos años ha traído consigo la oportunidad de que emerjan nuevos competidores constantemente, pero al igual que la mayor parte de sectores económicos del país sufrieron impactos en sus costos después de la pandemia del COVID 19, en este sector específicamente este impacto se ha potenciado en los últimos 12 meses, es por ello que el Génesis de este trabajo parte de la necesidad de que la empresa Innova Forza tiene para mejorar su capacidad de gestión de sus recursos.

Para las empresas en crecimiento siempre representa un reto gestionar de la mejor manera sus procesos y en muchos de los casos, la creación de los mismos y garantizar que se ejecuten de la manera como fueron concebidos. Debido a esa ventana de oportunidades se vuelven aliados fundamentales para los procesos de las empresas en crecimiento, las herramientas que no sólo midan resultados, sino que den soporte a la creación de procesos, y revisión de los existentes, que le permitan a las empresas la toma de decisiones basadas en información relevante de la utilización de sus recursos.

El Balance Scorecard, ya ha sido probado como una de las herramientas más útiles para las empresas que buscan una mejora significativa en la gestión de sus procesos; Robert Kaplan y David Norton, los creadores de esta herramienta, la implementaron exitosamente desde 1992 en grandes empresas, teniendo notables resultados que la han posicionado como una de las herramientas más utilizadas para dichos fines.

El presente Proyecto de investigación está basado en poder proporcionarle a la empresa Innova Forza la información entorno a las variables que Kaplan y Norton plantean como fundamentos para el cuadro de mando integral, y de esta manera darle una mejor perspectiva al equipo directivo de la empresa para poder tomar decisiones orientadas a la implementación del Cuadro de Mando Integral, para de esta forma optimizar sus recursos y promover la mejora permanente en sus procesos y a su vez se traduzca a resultados que favorezcan la rentabilidad de la empresa.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Antecedentes

Esta herramienta es de mucha importancia para las empresas, ya que, al implementarla, ésta aporta a las organizaciones una gama de indicadores clave de desempeño para cada uno de los objetivos estratégicos que se planteen, esta es una herramienta con un método especializado en la gestión de todo tipo de empresas, tanto grandes como pequeñas y de cualquier rubro.

(Pedrós & Gutiérrez, 2005) afirman que:

El CMI, a través del mapa estratégico, busca reducir gráficamente a una página la estrategia de una organización. Los mapas estratégicos, como los mapas cartográficos, que son una representación simplificada de la realidad, que nos ayudan a situarnos y saber hacia dónde ir, constituyen a su vez una representación gráfica simplificada de la estrategia de una compañía, que nos ayuda a saber dónde estamos y a dónde debemos conducir el negocio en el futuro. (p.222)

(S. Kaplan & P. Norton, 2000) dice que: “Las mediciones son importantes: si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo. El cuadro de Mando Integral (CMI) conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas que vinculan al cliente actual” (p.38).

La medición en cuanto a la herramienta del BSC es muy importante ya que esta modifica la estrategia en indicadores y objetivos los cuales deben medirse, es ahí donde se puede ver la mejora en la implementación de las cuatro perspectivas que son: Perspectiva financiera, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de la Institución, Perspectiva de Satisfacción al Cliente y Perspectiva de Proceso Interno del Negocio, esta herramienta fue diseñada para mejorar los rendimientos de sus inversionistas.

2.1.1 Investigación Consultadas

2.1.1.1 Balance Scorecard en México

(Guzman, 2016) Menciona que el CMI ha demostrado su efectividad en la administración privada, como una herramienta fundamental para el control de gestión de las organizaciones, fundamentalmente ante la necesidad de implantar iniciativas de mejora continua de los niveles de calidad y de resultados.

Cabe resaltar que México es uno de los pocos países que prefieren las empresas privadas sobre las estatales y el CMI es una herramienta que se usa más en las empresas privadas.

(Guzman, 2016) dice:

El Cuadro de Mando Integral (también conocido como Balanced Scorecard, es una síntesis de los modelos de contabilidad financiera, basada en los registros históricos, y de los modelos de creación de ventajas competitivas, donde se reúne el análisis económico de corto plazo y el análisis estratégico de las variables de una organización en el largo plazo, el modelo nació como una respuesta al modo de analizar y gestionar la creación de valor en una organización, bajo ambientes competitivos cada vez más complejos, donde el éxito pasa por las capacidades para adaptarse a los constantes cambios y exigencias del entorno.

2.1.1.2 Balance Scorecard en Guatemala

(Guillén Gamas, (2014)) Menciona lo relacionado a la aplicación del BSC en el sector privado, dice que en todo proyecto de BSC debe elaborarse un mapa estratégico que describa, en forma clara, la estrategia de la organización, esto se presenta a través de objetivos vinculados entre sí y distribuidos en las 4 perspectivas.

Uno de los desafíos más grandes que tienen las empresas en Guatemala, es darle valor agregado a las mismas, para ello, es necesario que las empresas o instituciones cualquiera que sea el caso puedan desarrollar estrategias y forjarse metas para posicionarse en el mercado y de esa forma alcanzar sus objetivos a futuro.

2.1.1.3 Implementación del Balance Scorecard En Ecuador

(Solórzano Jácome, 2014) afirma que:

“El CMI representa una herramienta muy importante para medir el desempeño de la organización, debido a que brinda a sus directivos una mejor visión de toda la empresa mediante el análisis de indicadores establecidos por cada perspectiva, los cuales deben enfocarse en la consecución de la estrategia corporativa estableciendo a la vez acciones que permitan obtener resultados deseados”.

(Solórzano Jácome, 2014) Menciona que el BSC es considerada una de las herramientas más importantes para la medición del desempeño dentro de las organizaciones. El BSC ha sido utilizado a lo largo de los años por varios profesionales y por diferentes organizaciones a nivel mundial.

2.2 Planteamiento del Problema de Investigación

2.2.1 Enunciado/ Definición del Problema

En la actualidad la empresa Innova Forza presenta una deficiencia en la planeación. Esta situación es el resultado de la falta de planeación estratégica, del seguimiento de los objetivos, la claridad de las metas y la improvisación en la toma de decisiones en el desarrollo de la operación.

Dicha situación obedece a la ausencia de conciencia de los socios en la importancia de la planificación estratégica, lo que conlleva a la necesidad de tomar decisiones en el corto plazo para la resolución de situaciones del presente inmediato, las cuales en la mayor parte del tiempo son de carácter operativo.

Esta situación provoca que el enfoque de los socios esté en el cumplimiento de lo operativo y a su vez eso se traduce a dejar de lado las tareas directivas que son fundamentales para poder planificar el crecimiento de ésta.

Considerando lo anterior Innova Forza, podrá estar recibiendo oportunidades las cuales serán mal aprovechadas o por el contrario se perderán, en definitiva, así mismo opciones de nuevos negocios que promuevan el crecimiento.

La evolución de nuevas ideas, la innovación en el rubro o cualesquiera otras acciones que promuevan el crecimiento se verán limitadas y esto provocará la detención de la expansión y se corre el riesgo que se estanque en su estado y hasta el deterioro.

El desarrollo de un plan estratégico apegado a las aspiraciones de los socios, que conlleven al crecimiento estratégico y a eficientar el aprovechamiento de todos los recursos de la empresa Innova Forza y que, con la implementación de este, logre la mejora desde los puestos directivos, lograr que se duplique en sus equipos de trabajo para lograr un crecimiento institucional.

2.3 Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son los factores que se deben considerar en la dimensión financiera, en Innova Forza?
2. ¿Qué oportunidades de mejora se pueden identificar en los procesos internos, en Innova Forza?
3. ¿Qué factores deben tenerse en cuenta para realizar un diagnóstico de la satisfacción de los clientes, de Innova Forza?
4. ¿Cómo se puede describir la perspectiva del aprendizaje y crecimiento en Innova Forza?

2.4 Variables de Investigación

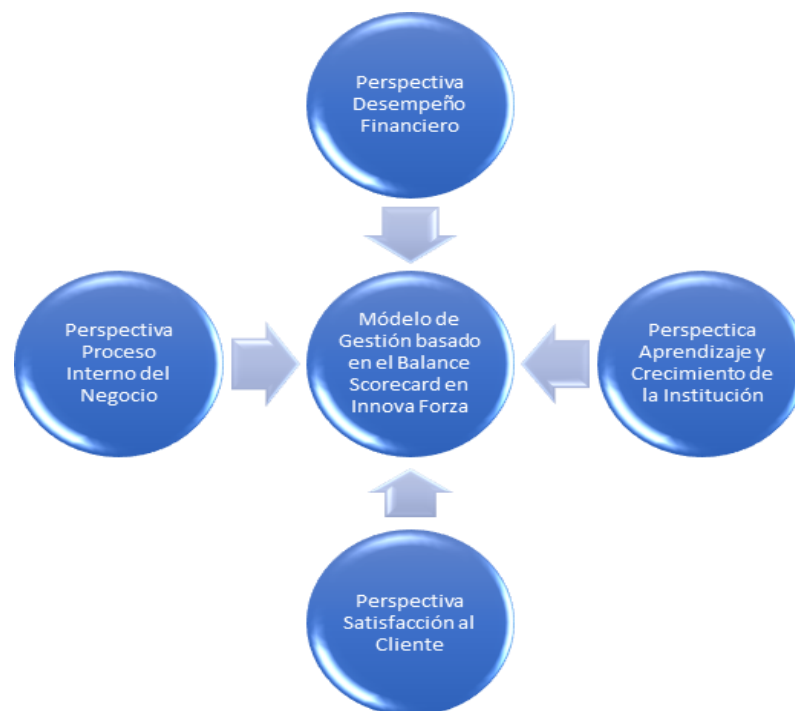


Figura 2.1 Diagrama de Variables

2.5 Justificación de la Investigación

La presente investigación se enfocará en realizar un diagnóstico mediante las dimensiones del BSC, perspectiva del desempeño financiero, perspectiva de proceso interno del negocio, perspectiva de satisfacción al cliente y perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la institución, con el fin de reconocer las oportunidades de mejora.

Con las recomendaciones de (*Hernandez, 2014*) es oportuno realizar la justificación, mediante los cinco criterios que se detallan a continuación:

- **Conveniencia:** Esta investigación es de utilidad para los tomadores de decisiones de la empresa Innova Forza, para identificar el estado actual de la empresa y detectar oportunidades de crecimiento de ésta.

- **Relevancia Social:** Uno de los resultados producidos con esta investigación será dirigida a que la empresa Innova Forza promueva, desarrolle y mantenga de manera permanente un programa de vinculación social en comunidades en donde se realicen los proyectos.

- **Implicaciones Prácticas:** Con la ayuda de esta investigación podemos diagnosticar el estado de los procesos que ya existen en la empresa e identificar las debilidades que pueda tener la empresa en áreas donde haya necesidad de procesos.

- **Valor Teórico:** Aporta una recopilación de información relevante sobre la importancia de que una pyme tenga un plan estratégico definido desde su concepción, asimismo, enriquece el sector vivienda.

- **Utilidad Metodológica:** Con la siguiente investigación podemos ayudar a crear un nuevo instrumento para recopilar información detallada del comportamiento de los clientes hacia este tipo de empresas y lograr captar la atención de una mayor población.

III. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico conforme las dimensiones del Balance Scorecard (BSC) para la empresa Innova Forza incluyendo la perspectiva de desempeño financiero, la perspectiva de proceso interno del negocio, la perspectiva de satisfacción al cliente y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la empresa, esto, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora.

3.2 Objetivos Específicos

1. Describir los principales factores que deben considerarse en la dimensión financiera de Innova Forza.
2. Identificar las oportunidades de mejora en los procesos internos del negocio en Innova Forza.
3. Identificar los factores a considerar para realizar un diagnóstico de satisfacción con los clientes de Innova Forza.
4. Describir la perspectiva del aprendizaje y crecimiento en Innova Forma.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1 Análisis del Entorno

4.1.1 Macroentorno

Con el propósito de realizar un diagnóstico conforme las dimensiones del BSC para la empresa Innova Forza, y con la finalidad de obtener más información, se realizará una investigación sobre los factores externos como ser los factores políticos, económicos, tecnológicos, sociales, ambientales y la competitividad empresarial, para identificar si estos afectan de manera positiva, negativa o si llegan a tener algún impacto significativo en la empresa.

“Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad”. (Pedrós & Gutiérrez, 2005, p.2)

La metodología que se utilizará para el análisis de macroentorno es la herramienta de análisis estratégico PESTEL, esta herramienta analiza los factores externos políticos, económicos, tecnológicos, sociales, ambientales y la competitividad empresarial

(Torres Arriaga, 2019) afirma que:

El análisis PESTEL, es una herramienta de planeación estratégica que sirve para identificar el entorno sobre el cual se diseñará el futuro proyecto empresarial, de una forma ordenada y esquemática. El análisis estratégico determina la situación actual de la organización, con la finalidad de crear estrategias, aprovechar las oportunidades, o actuar ante posibles riesgos. (p.1)

Esta herramienta ayuda a entender los factores de dicho entorno, para la efectividad de este instrumento estratégico, se muestran los factores clave que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio:

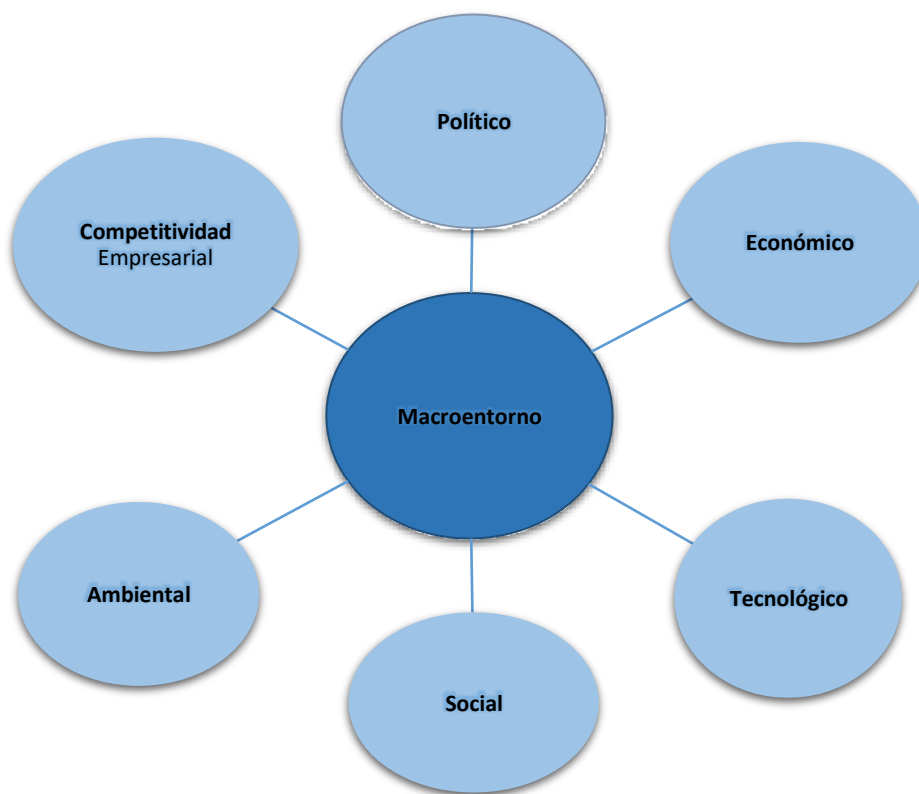


Figura 4.1 Diagrama Análisis de Macroentorno

4.1.1.1 Factores Políticos

(CEPAL, 2002) afirma que:

A pesar de las diferentes iniciativas e intervenciones de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa, se ha llegado a la conclusión que el apoyo a estas empresas no está claramente vinculado a un marco de políticas de desarrollo del país en general y a la competitividad del sector empresarial en particular. Los programas de apoyo se han caracterizado por su aislamiento de las políticas económicas y productivas y de la gran empresa; además, existe una orientación hacia la problemática a nivel de las empresas, su planta, sus recursos humanos y financieros, entre otros, y no existe atención oportuna para el entorno institucional, el funcionamiento de los mercados y el marco político. (p.3)

Los factores políticos incluyen como lo dice su palabra todo lo relacionado con la política del país, todas las regulaciones que se tienen, los cambios en las diferentes leyes o reglamentos, así como las modificaciones a las mismas, muchos de ellos son influyentes en cuanto a la Pymes, y no sólo a eso sino en lo que respecta a todo el país en general.

Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse, las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía. (Pedro & Gutiérrez, 2005, p.36)

Cuando un gobierno comienza a derogar y modificar leyes, éste tiene un impacto grande tanto en la sociedad como en las empresas. La empresa Innova Forza, es una empresa que se encarga de la construcción de viviendas, evidentemente hay un riesgo alto en cuanto a las legislaciones gubernamentales.

4.1.1.2 Factores Económicos

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la sociedad, cada sociedad deberá escoger aquellos indicadores económicos cuya evolución ha tenido o puede tener una influencia importante en su entorno, y, por lo tanto, en su futuro. Existen multitud de factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, por lo tanto, la sociedad deberá escoger aquellos cuya evolución puede resultar útil consultar. (Pedro & Gutiérrez, 2005, p.35)

El entorno económico es uno de los entornos más importantes para la afectación de las pymes, cuando la economía no es estable se crean problemas para los emprendedores, ya que, si la inflación sube, también suben los precios de los bienes y servicios en el país.

La empresa Innova forma es una empresa inmobiliaria dedicada al rubro de construcción de viviendas, cuando la economía entra en recesión eso implica un empeoramiento de esta, lo cual provoca a su vez despido de personal, aumento de desempleo y costos más elevados, esto pasa con todas las empresas sin importar el rubro que estas tengan.

Mientras que cuando la economía está estable, esto crea mayor empleo y menores costos en los bienes y servicios, se incrementa las demandas de los productos, por lo tanto, el impacto de la economía para las empresas es bastante alto.

(INDES, 2005) afirma que:

La idea de que la combinación de una economía abierta y una macroeconomía estable en el sentido limitado en que se utiliza actualmente este término, es decir, como sinónimo de equilibrio fiscal y baja inflación puede impulsar, por sí sola, el crecimiento económico, se ha visto frustrado hasta ahora. Un informe del Banco Interamericano de Desarrollo sobre el empleo en América Latina ofrece un panorama desalentador, luego de remarcar el obvio hecho de que los mercados laborales de la región presentan serios problemas, se indican algunos rasgos que conviene resaltar: a) el desempleo ha llegado a su nivel más alto en muchos años y la mejoría salarial que se experimentó en algunos países ha sido a un ritmo muy lento; b) los ingresos de muchos trabajadores son demasiado bajos como para permitirles escapar de la pobreza; c) la desigualdad laboral, que se sitúa entre las mayores del mundo, no está mejorando; d) los salarios de los trabajadores no calificados han disminuido en relación con los de los trabajadores calificados; e) aunque la posibilidad de perder el empleo es grande, sólo una minoría decreciente está asegurada contra ese riesgo. (p.24)

La economía es un factor inestable a nivel latinoamericano, se han tenido buenos tiempos y malos, en la actualidad la economía es baja y su impacto ha sido notorio en las empresas en Honduras.

4.1.1.3 Factores Tecnológicos

El entorno tecnológico es uno de los entornos que más impacto positivo tiene en las empresas, al momento de adquirir nueva maquinaria, las empresas automáticamente están entrando en un proceso de innovación sea cual sea el rubro.

(Londoño Rua, 2015) afirma:

Tanto en la gestión estratégica, como en la operativa, la tecnología se ha convertido en la mano derecha, junto con la administración, en el momento de trabajar por el desarrollo de los objetivos y metas de las organizaciones, se convierte entonces en un recurso fundamental para la obtención de ventajas competitivas y en la acumulación de capacidades de innovación. El enfoque basado en los recursos de la empresa es un marco influyente teórico para entender cómo se logra una ventaja competitiva en las empresas y cómo esa ventaja podría ser sostenida en el tiempo, por ende, desde el enfoque basado en recursos es posible analizar la tecnología como un recurso estratégico para las organizaciones. (p.5)

La tecnología es una herramienta muy útil, esta tiene un impacto bastante significativo en el área administrativa y operativa y en su mayoría de casos muy positivo, pero si se estudia un entorno más global se puede ver que también hay casos en donde su impacto es negativo, por ejemplo, hay países en donde la tecnología esta tan avanzada que los humanos están siendo reemplazados por robots, eso implica que la tasa de desempleo se eleva sustancialmente por ende la oportunidad de emprender es cada día más difícil.

Cada uno de los entornos del análisis macroentorno tiene impacto tanto positivo como negativo dependiendo del punto de vista de cada persona.

4.1.1.4 Factores Sociales

El entorno social enmarca como su palabra lo dice, toda la sociedad y sus comportamientos, los factores del análisis del macroentorno están relacionados entre sí, el entorno social con el entorno tecnológico y el político es importante señalar que de cada uno de estos se desprende el otro y por cada uno de ellos hay un impacto en el otro.

Honduras es un país en donde la inseguridad cada día está más a la vista y eso crea un impacto en la sociedad y, por ende, impacta también en aquellas personas que están pensando en emprender, ya que se dan casos en los que diferentes personas pones empresas pequeñas y son víctimas de la delincuencia, tanto así que estas deciden cerrar sus negocios y así poco a poco se van acabando las esperanzas para todos.

Al momento de cerrar sus negocios estas personas se quedan sin empleo y es ahí donde el índice de pobreza se incrementa, a eso sumando la cantidad de personas que viven en pobreza extrema en Honduras, se puede decir en ese caso que el impacto en el entorno social es muy importante y su impacto en las pymes es muy significativo en este caso de manera negativa.

Por otro lado a inicios del año 2020 comenzó en Honduras una pandemia que hoy es conocida como el Covid-19, esta pandemia marcó al mundo entero, Honduras se enfrentó a una crisis que hoy en día se sigue superando, muchas personas quedaron sin empleo, pero muchas otras decidieron emprender, en este ejemplo podemos ver todo lo contrario al párrafo anterior, se puede ver que ante las adversidades se puede salir adelante, por lo que se concluye que el entorno social tiene un gran impacto en las PYMES y este puede ser positivo o negativo todo depende de los factores que estén alrededor.

4,1.1.5 Factores Ambientales

El factor ambiental es un factor muy importante, este se refiere a cualquier anomalía o incidente que pueda haber en el medio ambiente que tiene la potencialidad de contaminar o deteriorar el mismo.

(Tarifa & Mendieta, s. f., 2010) dice:

Muchas empresas han emprendido el camino de la adopción de medidas ambientales en sus tareas diarias, los motivos son múltiples, ya se ha mencionado la responsabilidad legislativa y la de las propias necesidades internas de las empresas en mejora de sus productos y servicios, otro elemento a considerar es el posible rechazo social hacia la empresa, que provocaría una pérdida de imagen y credibilidad con la consecuente disminución de la cuota de mercado y de beneficios. (p.371)

En el año 2020, Honduras se vio afectado por dos fenómenos naturales que de una u otra forma impactaron en la economía del país y por ende en las PYMES, se trata de las tormentas ETA e IOTA, estos dos fenómenos se desarrollaron en las primeras dos semanas del mes de noviembre del año en mención, es importante recalcar que el sector agrícola y las inmobiliarias se vieron afectadas de manera directa ya que las siembras se les vinieron abajo, las plantaciones de café, maíz y muchos de sus cultivos se perdieron y en cuanto a las inmobiliarias, estas tuvieron que parar sus proyectos por las fuertes lluvias que el país arribaba en su momento, es por eso por lo que, la economía hondureña se vio afectada, pero no solo se trata de estos dos sectores, sino de la población en general, muchas instituciones y empresas cerraron sus puertas temporalmente ya que el daño que estos dos fenómenos habían causado eran muy grandes.

Con estos fenómenos se confirma que también los factores ambientales perturban de manera directa e indirecta a la economía del país, todos y cada uno de los factores cumplen con una función muy importante, en la mayoría de ellos estos pueden impactar de manera positiva o negativa dependiendo de cómo lo determine cada persona, pero en el caso de los factores ambientales, algunos de ellos se salen por completo de las manos.

4.1.1.6 Competitividad Empresarial

(RAE, s. f., 1992) afirma:

La definición de competitividad es la capacidad de competir o la rivalidad para la consecución de un fin; en cuanto al ámbito empresarial, la competitividad es la capacidad de mantener, de una forma sistemática, ventajas comparativas que permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en un entorno socioeconómico.

La competitividad empresarial es el concepto que utilizan las empresas para hacer su trabajo de una mejor manera, siempre dando una milla extra, en cuanto a las demás empresas o en cuanto a su competencia, ya sea en términos de calidad, productos o servicios, siempre tratando de destacar en lo que hacen.

(Ibarra Cisneros et al., 2017) dice:

No existe una definición única para este concepto, es por ello que se despliegan una serie de definiciones para ampliar el sentido y significado de la misma desde diversos enfoques, para el World Economic Forum (2010, p. 4), el concepto de competitividad es “El conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”.

El incremento en dicha productividad permitirá que el nivel de ingresos de un país aumente, logrando a su vez, prosperidad para los ciudadanos mediante un incremento en los niveles de calidad de vida. Otro concepto similar al del Foro Económico Mundial es el de Dussel (2001, p. 11), que define la competitividad como “El proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda”; mientras que Porter (1991), sostiene que la competitividad de una nación se debe a que sus empresas son altamente productivas gracias al uso eficiente de sus Recursos Humanos, Naturales y de Capital.

(Labarca, s. f., 2007) afirma que:

La competitividad de una empresa es su capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficiente que sus competidores. Entonces para una empresa del sector transable de la economía esto significa lograr un éxito sostenido en los mercados internacionales sin contar con protecciones o subsidios, aunque los costos de transporte podrían permitir a las empresas de un país competir exitosamente en su mercado interno o en mercados adyacentes, el concepto de competitividad se refiere generalmente a las ventajas basadas en una mayor productividad.

4.1.2 Microentorno (Basado en las 5 Fuerza de M. Porter)

El análisis del micro entorno comprende una serie de elementos que logran valorar de forma específica como una empresa puede apalancarse de sus fortalezas y de la misma manera puede reducir sus riesgos o mejorar en sus debilidades con un análisis correcto de variables como el conocer cómo se encuentra respecto a la competencia actual y también las posibilidades de que en el rubro se pueda incorporar nuevos actores para aprovechar ese mismo segmento del mercado, la influencia o nivel de afección que los proveedores pueden tener y el poder de los clientes en las negociaciones con sus productos o servicios y a su vez que tan sustituibles son los mismos.

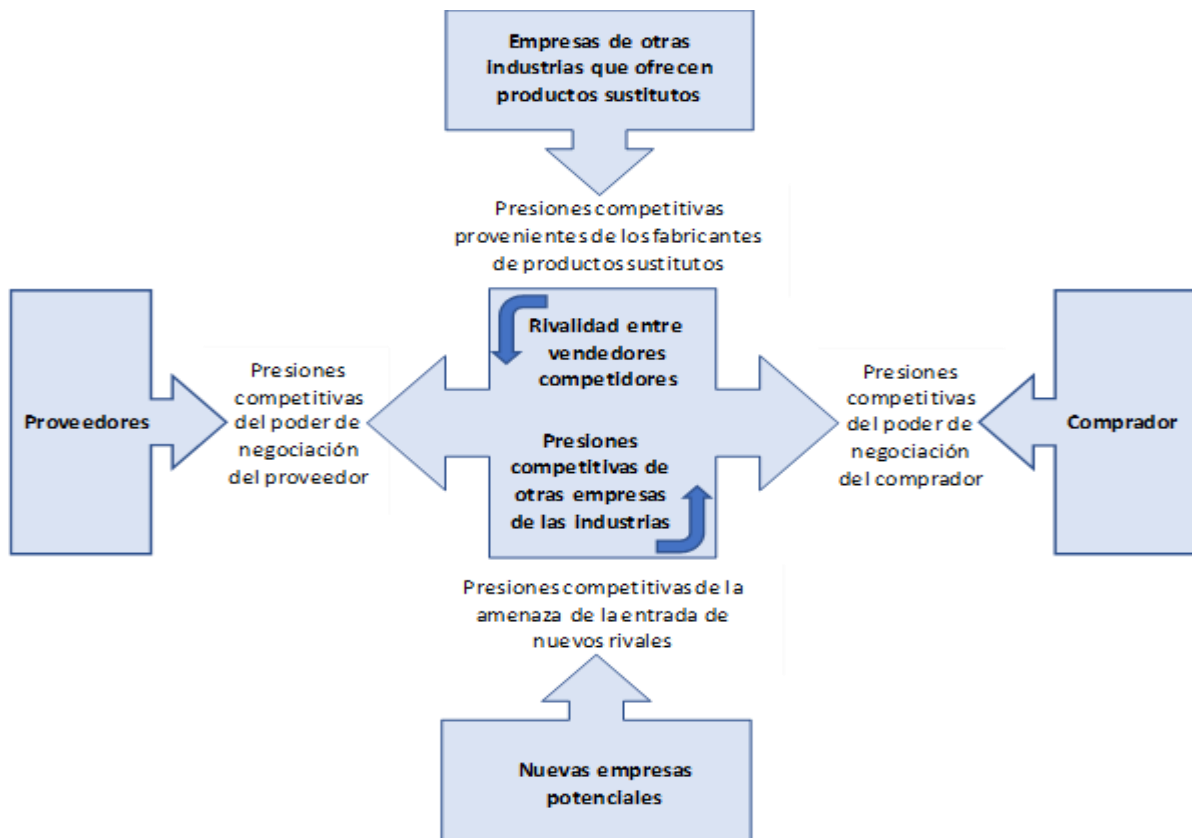


Figura 4.2 Modelo de Competencias de Cinco Fuerzas

“La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo, una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estratega como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz, como veremos, defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia.” (Porter, 2008, p.2).

4.1.2.1 Rivalidad Entre Competidores Existentes

EL conocimiento del mercado actual no sólo tiene la implicación de los clientes, sino la competencia, y conocer de la competencia va más allá de conocer de su existencia sino de las diferenciaciones que pueden ofrecer tanto en los servicios como en los precios de los mismos, para Innova Forza en la actualidad se han identificado algunas empresas que tienen relevancia dentro de lo que se puede denominar como competencia del sector.

Innova Forza pese a tener las facultades para operar en el sector inmobiliario en general su enfoque específicamente en el sector de construcción, vivienda media en Francisco Morazán para ser más específicos, dentro de ese sector se han identificado a los siguientes competidores.

Constructora Avilés, Zumot constructora, Constructora Cárdenas & Asociados, entre otros ingenieros independientes.

4.1.2.2 Amenaza de Entrada de dos Competidores Potenciales

El sector de la construcción donde Innova Forza tiene el enfoque de su negocio, tiene una amenaza media de competidores nuevos entrantes, debido a que muchos de los egresados de carreras como la ingeniería civil deciden emprender en el rubro, como profesionales independientes, sin embargo, las posibilidades de que los recién egresados tengan éxito en y se mantenga hasta convertirse en competencia directa de la empresa, son limitadas.

También vale la pena resaltar que un factor que los clientes consideran al momento de tomar la decisión de la construcción de sus viviendas a ser este un proyecto de vida, mucho de ello se fundamenta en la experiencia y lo cual representa una de las barreras más difíciles de superar para la entrada de los nuevos competidores.

Independientemente de su tamaño, los actores establecidos tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus posibles rivales, estas ventajas se deben a varios factores tales como tecnología propietaria, acceso preferencial a las mejores fuentes de materias primas, haber copado las recomendaciones geográficas más favorables, las identidades demarcas establecidas, o la experiencia acumulada que significa que los actores representados han aprendido cómo producir más eficazmente. (Porter, 2008, p.3)

4.1.2.3 El Poder de los Proveedores

El impacto que pueden generar los proveedores es considerable, esto debido a que la modalidad más usada por Inova Forza al momento de prestar sus servicios de construcción es denominado *llave en mano* el cual consiste en que se fija un precio por el global del proyecto y aunque el presupuesto es detallado y cuenta con algunas consideraciones de movimientos leves en los precios de materiales, cuando los proveedores incrementan más allá de las estimaciones presupuestadas se convierte en un factor determinando que impacta directamente en la rentabilidad de la empresa. “Los proveedores poderosos, incluyendo los proveedores de

mano de obra, son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios” (Porter, 2008, p.4).

4.1.2.4 El Poder de los Compradores

“Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios.4.1.1.2.4 el poder de los compradores” (Porter, 2008, p.5).

Para Innova Forza la fuerza de negociación que tienen los compradores no es significativa, debido algunos factores, como ser la experiencia con la que empresa cuenta contrastado con la calidad del servicio así como los precios competitivos que tienen en sus productos, hace mucho peso que los clientes conozcan de la calidad de los productos o servicios previo a la negociación, porque en general un cliente que está en esa etapa de decisión final de construir su casa, ya ha realizado varias comparativas e indagaciones del rubro y esto es una ventaja siempre para Innova Forza debido que la relación calidad precio que el cliente ha comparado en lo general es muy bien aceptada.

4.1.2.5 La Amenaza de Dos Sustitutos.

Debido a las normativas y regulaciones del sector de la construcción en Honduras, las cuales admiten muy pocas alternativas de materiales por no ser respaldados por los entes que regulan el rubro; y a que más del 90% de los compradores de los productos o servicios que Innova Forza brinda, realizan sus inversiones mediante el uso de fondos provenientes de la banca privada y esta a su vez está ligada y limitada a financiar únicamente proyectos que cuenten con las facultades necesarias para ser aseguradas sus inversiones, esto hace que las amenazas de los sustitutos sean muy bajas o casi inexistente, pese a la poca amenaza que existe en el sector en lo que a productos sustitutos respecta, la empresa ya está desarrollando pruebas piloto de alternativas que pudiesen en un futuro ser sustitutos de la construcción civil tradicional, como ser las estructuras metálicas dentro de la cual ya tiene una experiencia comprobable, en el desarrollo de varias estructuras ese tipo, y en la madera dentro del cual si existen otras empresas centradas en esos productos.

4.2 Teorías de Sustento

4.2.1 Teoría del Balance Scorecard

La teoría del Balance Scorecard es una teoría que hoy en día muchas empresas han implementado en la parte de sus procesos administrativos, el BSC o el CMI permiten trabajar con la visión, misión y estrategias de las empresas.

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. (Pedrós & Gutiérrez, 2005, p. 206)

La visión y misión son herramientas fundamentales en todas las empresas, para poder tener un panorama claro de lo que se quiere lograr en un futuro y la misión es la razón de ser de la empresa o el por qué existe la misma hoy en día la mayoría de las PYMES trabajan con la teoría del BSC, ya que esta mejora el proceso de planeación estratégica.

(S. Kaplan R., 2003) menciona que el Cuadro de Mando Integral proporciona el lenguaje requerido, al conectar la visión y la estrategia con las tareas cotidianas de los empleados, traduce la estrategia abstracta en prioridades e iniciativas concretas y claras, para obtener resultados tangibles en cuanto a accionistas y clientes satisfechos, procesos eficaces, trabajadores motivados, de este modo, el Cuadro de Mando Integral convierte a la estrategia en la tarea de cada uno.

El CMI tiene varios elementos como ser: mapas estratégicos, perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas, responsables y proyectos estratégicos y cada cual tiene su importancia.

Los mapas estratégicos son el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, la relación 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. (Pedrós & Gutiérrez, 2005, p. 210)

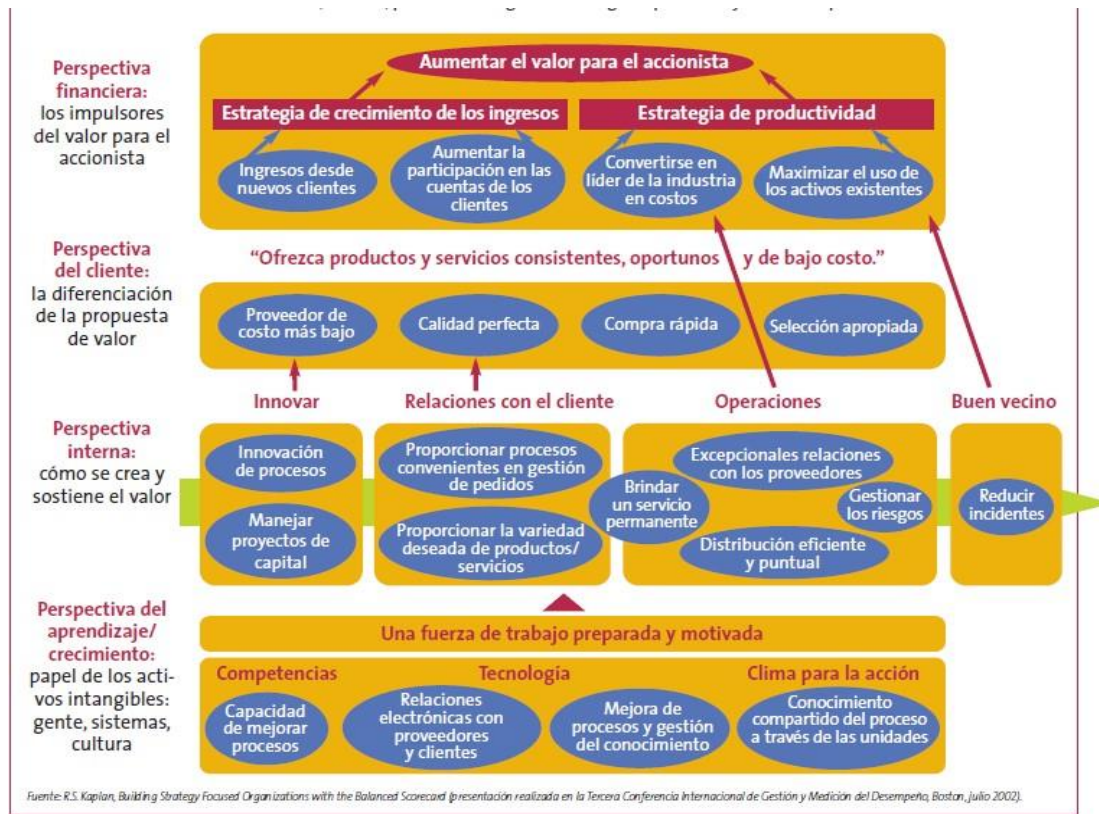


Figura 4.3 Ejemplo de Mapa Estratégico

Para implementar la teoría del Balance Scorecard en las empresas se debe tener conocimiento del plan estratégico, tener una visión y misión clara y poder conocer cada uno de los elementos del BSC, asimismo, saber aplicarlos. El mapa estratégico es el primer elemento y es uno de los más importantes ya que aquí se ven las cuatro (4) perspectivas aplicadas.

Las perspectivas corresponden a los diferentes grupos que configuran el análisis de los resultados en toda organización. Las perspectivas del negocio enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los proyectos estratégicos, la metodología distingue dos grandes tipos de perspectivas, externas e internas: en las perspectivas externas se engloban los resultados de la actuación de la organización. Los ejemplos más habituales son la Perspectiva Financiera y la Perspectiva de los Clientes, por el contrario, en las perspectivas internas se enmarcan los objetivos en los que la compañía tiene margen de actuación, tradicionalmente, la metodología del CMI propone dos perspectivas internas: Procesos y Capacidades Estratégicas. (Pedrós & Gutiérrez, 2005, p. 210)

Las empresas privadas generalmente se basan en las perspectivas internas, ya que esta enmarca la perspectiva financiera y la perspectiva de los clientes, mientras que las empresas públicas e instituciones sin fines de lucro se basan en la perspectiva externa, dándole mayor importancia a las perspectivas de procesos y capacidades estratégicas como la de servicio al cliente.

(CAJASTUR, 2010) afirma que “Las perspectivas del negocio enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores, sus metas, así como los proyectos estratégicos, permiten recordar que un CMI debe ofrecer una visión global de la compañía” (p.10).

“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” (Pedrós & Gutiérrez, 2005, p.211).

(Roncancio, s. f., 2022) menciona que la importancia de los objetivos estratégicos de una organización se define de tres formas como ser: 1: Materializar la estrategia: todo el equipo debe tener conocimiento de la visión de la empresa, saber qué es lo que realmente la organización quiere lograr, 2: Ayudar a establecer las metas y evaluar el cumplimiento de las mismas: estos objetivos deben de seguir como guía para la gerencia al momento de la gerencia formular las metas y crear alineación organizacional: Estos objetos son muy importantes ya que estos deben ayudar a los empleados y diferentes departamentos, deben estar todos en un mismo pensar.

“Los indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, 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”. (Pedrós & Gutiérrez, 2005, p. 211)

Existen dos tipos de indicadores uno de ellos son los inductores que son los que miden cada una de las acciones para de esa forma lograr cumplir el objetivo, y el otro indicador es de resultado que son los que miden el grado de cuando se obtienen los resultados. (Pedro & Gutiérrez, 2005, p. 211)

Hay varios rubros de empresas en donde se implementan los indicadores inductores, un ejemplo de ello son los materiales tecnológicos, que hoy es día la innovación tecnológica debe formar parte del crecimiento de una empresa para poder darse a conocer en el rubro que sea necesario.

“Los responsables, este es uno de los elementos clave de la metodología, la asignación de la responsabilidad sobre cada uno de los elementos del CMI a diferentes personas de la organización, que de esta manera se comprometen de forma personal con el cumplimiento de la estrategia”. (Pedrós & Gutiérrez, 2005, p. 212)

Como bien se menciona en el párrafo anterior, los responsables, son los elementos más importantes ya que se debe delegar la responsabilidad sobre todos los elementos del CMI en la empresa, para así poder comprometerse y llegar al cumplimiento de éstas.

“Y por último están los proyectos estratégicos, estos al momento de tener los objetivos estratégicos, los indicados y sus metas, se crea la necesidad de crear proyectos para que la empresa pueda lograr el cumplimiento de los objetivos planteados”. (Pedrós & Gutiérrez, 2005, p. 212)

4.2.2 La Teoría de los Recursos y las Capacidades

El interés en el papel de los recursos y capacidades de la empresa como base fundamental de su estrategia y como determinantes principales de su rentabilidad refleja la insatisfacción con el marco estático de la economía de la organización industrial que había dominado el pensamiento contemporáneo sobre la estrategia empresarial y ello ha renovado el interés por anteriores teorías sobre la rentabilidad y la competencia asociada, como las plasmadas por David Ricardo, Schumpeter y Edith Penrose. Todo ello ha traído consigo que la atención se haya desplazado de la orientación sectorial a la relación entre estrategia y el ámbito interno de la empresa —más especialmente a los recursos y capacidades de la empresa, dando lugar al desarrollo de una "teoría basada en los recursos y las capacidades de la empresa". (Hernández, Ibarra, p.66)

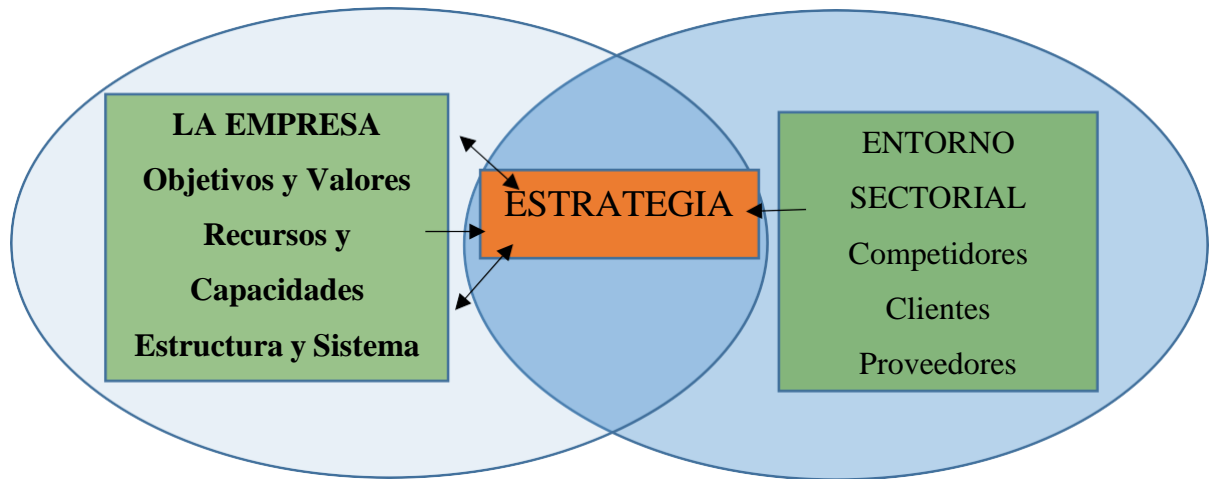


Figura 4.4 Teoría basada en los recursos y capacidades.

Debido a que las actividades de una firma son distinguidas por su relación con el uso de los recursos productivos para lograr producir y comercializar bienes y servicios, la firma es más que una unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos para generar servicios, estos recursos, según Penrose (1959), son "cosas físicas que la firma puede comprar, arrendar o producir para su propio uso y que las personas pueden contratar para hacer más efectiva una parte (o toda) de la firma"; mientras que los servicios son "contribuciones que los recursos pueden hacer a las operaciones productivas de la firma, por lo tanto, los recursos pueden ser vistos como paquetes de posibles servicios, los cuales serán los factores esenciales en el proceso productivo". Es adecuado aclarar que el término "servicios" es compatible con el de "capacidades", terminología más aceptada en la actualidad. (Hernández, Ibarra, 2002, p.67)

Para los autores que siguieron a Penrose y Andrews, los recursos son los activos disponibles y controlables por la empresa, tanto físicos, tecnológicos, humanos como organizativos. Ósea, que la ventaja competitiva de la empresa dependerá tanto de activos tangibles como intangibles, siendo estos últimos los que hoy configuran la base de la competitividad empresarial (Bueno, Morcillo, 1993).

El hecho de que los recursos y capacidades se hayan convertido en la base para la estrategia a largo plazo de la empresa descansa en dos premisas: primero, los recursos y capacidades internos proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa y segundo, los recursos y capacidades son la fuente principal de rentabilidad para la empresa. (Hernández, Ibarra, 2002, p.70)

4.2.2.1 Los Recursos y Capacidades Como una Fuente de Dirección para la Empresa.

El primer punto para la formulación de la estrategia debe ser una declaración de misión que responda a la pregunta: "¿cuál es nuestro negocio?", lo normal es que el negocio se defina en términos del mercado atendido por la empresa: "¿quiénes son nuestros clientes?" y "¿cuáles de sus necesidades buscamos servir?". Pero en un mundo tan cambiante e incierto como el de hoy una orientación externa no otorga referencias estables para formular una estrategia a largo plazo, en opinión de Grant (1996); sin embargo, los recursos y capacidades de la empresa pueden ser una base mucho más sólida para establecer su identidad, por lo tanto una definición de la empresa en términos de lo que es capaz de hacer puede ofrecer un soporte más firme para la estrategia que una definición sobre las necesidades que se pretende satisfacer. (Hernández, Ibarra, p.69)

4.2.2.2 Los Recursos como la Base para la Rentabilidad Corporativa

La habilidad de una firma para generar una tasa superior de beneficio depende de dos factores: El atractivo del sector en el que se encuentra y el logro de ventaja competitiva sobre los rivales, el análisis sectorial enfatizaba en el atractivo del sector como la principal fuente para una rentabilidad superior, lo que implicaba que la dirección estratégica estuviese interesada por la identificación de sectores favorables, localizando segmentos atractivos y grupos estratégicos en ellos y por la adopción de estrategias que modificaran las condiciones sectoriales y los comportamientos de los competidores para moderar la presión competitiva; sin embargo, según Grant (1991), los estudios empíricos no han podido demostrar la relación entre estructura industrial y rentabilidad, debido a que muchos han mostrado que las diferencias en rentabilidad dentro de los sectores son mucho más importantes que las diferencias entre los sectores, ello se debe a tres factores: el aumento de la competencia internacional en numerosos sectores, los cambios tecnológicos y en la demanda, y la diversificación de empresas. Como resultado, el desarrollo de los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva se ha convertido en la principal meta para la formulación de la estrategia.

Pese a todo ello, y a criterios de Grant (1991), las implicaciones de la teoría de los recursos y las capacidades para la dirección estratégica no están claras por dos razones: 1) las diversas contribuciones realizadas carecen de un único marco integrador, y 2) se han hecho pocos esfuerzos para desarrollar las implicaciones prácticas de esta teoría, a tal efecto, este

autor propuso un marco para dicha teoría con el objetivo de formular la estrategia en cinco etapas, el cual se muestra en la figura 3. (Hernández, Ibarra, 2002)

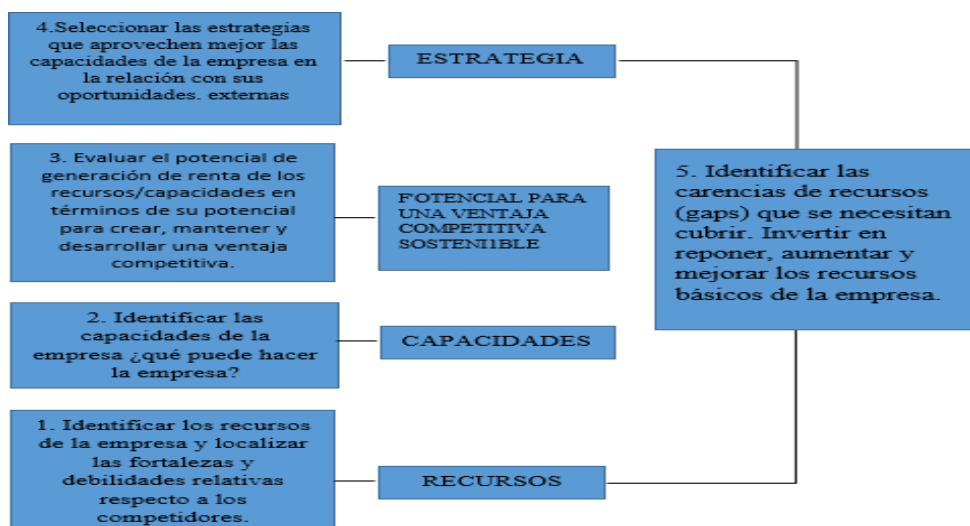


Figura 4.5 Teoría basada en los recursos y capacidades.

4.2.2.3 Los Recursos de la Empresa

La unidad básica de análisis son los recursos individuales de la empresa, pero para examinar cómo la empresa puede crear una ventaja competitiva, debemos observar cómo los recursos trabajan en conjunto para crear capacidades, por tanto, es útil realizar una distinción entre recursos y capacidades. Entendemos por recursos o activos físicos de una empresa el stock de factores disponibles y controlables por la empresa para desarrollar una determinada estrategia competitiva (cuervo, 1993; López, 1996), y se clasifican en financieros, físicos, humanos, tecnológicos y reputación; por su parte, las capacidades o competencias son un conjunto de conocimientos y habilidades e incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa y dependen del sistema de incentivos e integración del personal (CUERVO, 1993).

4.2.2.4 La Evaluación del Potencial de Generación de Rentas

Hasta el momento, hemos establecido lo que son los recursos y las capacidades, cómo pueden proporcionar una orientación a largo plazo a la estrategia empresarial, cómo podemos identificarlos y sobre qué supuestos podemos valorar las fortalezas y debilidades de los

recursos de la empresa con relación a sus competidores, sin embargo, también debemos valorar el potencial de los recursos y capacidades para generar beneficios a la empresa, dichos beneficios dependen de tres factores claves (Grant, 1991, 1996): primero, el alcance de la ventaja competitiva establecida; segundo, la sostenibilidad de la ventaja competitiva que los recursos y capacidades confieren a la empresa; y tercero, la habilidad de la empresa para apropiarse de los beneficios generados por sus recursos y capacidades; girando dichos factores sobre determinadas características de los recursos y capacidades.

Con la teoría de los recursos y las capacidades, el análisis del entorno competitivo predominante en los ochenta ha dado paso a un cambio de paradigma, el cual considera el análisis interno de la organización --en especial sus recursos y capacidades— como el aspecto prioritario. Ello hace que las organizaciones deban dedicar una preferente atención a identificar, desarrollar proteger y desplegar aquellos recursos y capacidades que aseguren una ventaja competitiva sostenible, siendo ésta la idea básica de dicha teoría, y, por tanto, rentas superiores en el largo plazo, preocupándose por los procesos dinámicos y el comportamiento organizativo. (Hernández, Ibarra,2002).

4.2.3 Teoría de la Gestión Administrativa

4.2.3.1 El Proceso Administrativo

Entender la importancia de desarrollar el proceso administrativo es fundamental para la mejora de todas las empresas, Innova Forza no es la excepción.

“la administración es universalmente necesaria en todas las organizaciones, por lo que necesitamos encontrar nuevas vías para mejorar la forma de administrarlas.” (Robbins, 2005, P 15).

El enfoque funcional refrendado por Obando & Torres, 2016, cuando expresaron que: “Gestión Administrativa: Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, dirigir, coordinar y controlar.” (Obando & Torres, 2016 p. 38).

“Para Robbins el entorno en general afecta a la administración “las amplias condiciones económicas, político-legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales que afectan a una organización se incluyen en el entorno general.” (Robbins, 2005, p.58), también apunta la existencia del entorno específico.

De igual manera Koontz en su libro administración una perspectiva global y empresarial define la administración como lo siguiente: “Proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos, que trabajan en grupos, cumplen metas específicas de manera eficaz.” (Koontz, 2012, p. 4).

Para Chiavenato (2004) en su libro "introducción a la teoría general de la administración"; la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Partiendo de los conceptos mencionados podemos indicar que la gestión administrativa es la capacidad de planear y controlar de forma eficiente el desarrollo de las actividades, para completar objetivos específicos.

Según rebecca López en el año 2012 resalta que se da por lo trascendente en la vida del ser humano, pues a lo largo de la historia siempre la administración lo ha acompañado y ayudado al avance de la sociedad, a saber, en relación con los siguientes aspectos: a) mejorando el funcionamiento de cualquier organismo social. b) al simplificar el trabajo. c) al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad. d) optimizando los recursos. e) ayudando en la productividad. f) mejorando la eficiencia y eficacia. g) contribuyendo al bienestar de la sociedad, porque proporciona lineamientos. h) mejorando la calidad de vida y generando empleos. i) estableciendo la estructura donde se basa el desarrollo económico y social de la comunidad. Se puede resumir que la administración se presenta en cualquier organismo social, claro que será más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.

Es el desarrollo de procesos que desde su origen tiene como fin la optimización y sistematización, para la mejora en el rendimiento de los recursos de una organización y lo hace mediante la evaluación y modificación de propuestas planteadas e implementadas con el objetivo de cumplir las metas de la empresa.

El proceso de la administración estratégica debe ser el principal enfoque en cualquier organización ya que es el que promueve el ordenamiento de las prioridades y por las cuales se definen la importancia de todos los elementos que la conforman.

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la empresa, los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas, para iniciar todo este proceso en primera instancia se debe tener presente que aplicar la estructuración por procesos pretende llevar a la empresa a una “transformación” total del desempeño, es decir, se trata de un cambio radical y continuo que hace mover toda la organización, afectando a la totalidad de los trabajadores, la manera como ejecutan su trabajo, las responsabilidades que asumen y las actitudes y valores que demuestran el objetivo de esta transformación es lograr una mejoría significativa y la cual no se pueda interrumpir, una revisión a fondo de tal magnitud que exige el compromiso absoluto de todos: Los altos ejecutivos y los trabajadores en general. (Ostroff, 1999).

4.2.3.2 Objetivo de la Gestión Administrativa

El objetivo de la gestión administrativa no puede ser otro que la mejora continua en la productividad y que la empresa sea sostenible en largo plazo.

En las empresas evolucionando de micro a medianas empresas como es el caso de Innova Forza es muy común encontrar la falta de la gestión administrativa o si la hay, en la mayoría de los casos no existe un compromiso con la implementación y el seguimiento a la misma.

4.2.3.3 Proceso Administrativo

El enfoque en el proceso administrativo o enfoque operacional de la teoría y ciencia administrativa conjunta el conocimiento pertinente de la administración al relacionarlo con el puesto gerencial: lo que los gerentes hacen, como otras ciencias operacionales, trata de integrar los conceptos, los principios y las técnicas que subyacen a la labor administrativa. (Koontz, 2012, p. 26).

En su mismo libro Koontz dice que para lograr estudiar la administración es necesario desglosarla en cinco funciones generales que se detallan a continuación: planeación, organización, integración, dirección y control.

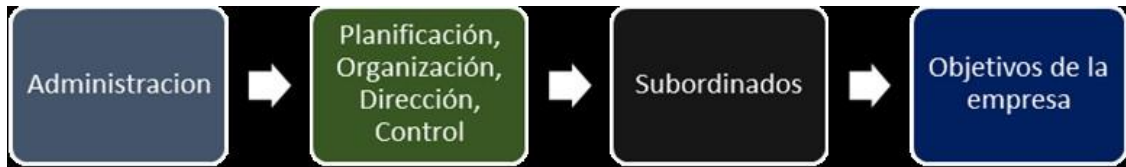


Figura 4.6 Proceso administrativo

4.2.3.4 Planeación

La planeación nace en la definición de las metas y objetivos, y así mismo la estrategia para lograrlos.

“La planeación implica definir los objetivos de la organización, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo, tiene que ver tanto con los fines (Qué) como con los medios (Cómo).” (Robbins, 2005, p.144).

Los planes estratégicos son planes que se aplican a toda la organización y establecen sus objetivos generales a los planes que abarcan un área operativa particular de la organización, se les llama planes operacionales, estos dos tipos de planes difieren en que los planes estratégicos son amplios, mientras que los operacionales son limitados; el número de años utilizados para definir planes de corto y largo plazos ha disminuido considerablemente debido a la incertidumbre ambiental.

El largo plazo se utiliza para definir cualquier periodo mayor a siete años, intente imaginar lo que probablemente estará haciendo en siete años, y podrá comenzar a darse cuenta de lo difícil que resulta para los gerentes establecer planes tan a futuro, nosotros definimos los planes de largo plazo como aquellos con un periodo mayor a tres años, los planes de corto plazo son aquellos que abarcan un año o menos, cualquier periodo entre ambos sería un plan intermedio, aunque estas clasificaciones de tiempo son bastante comunes, una organización puede utilizar cualquier marco de tiempo de planeación que desee, intuitivamente podría parecer que los planes específicos serían preferibles a los planes direccionales, o con poca dirección.

Los planes específicos son planes claramente definidos y no dan lugar a interpretaciones, tienen objetivos definidos claramente, por lo que no hay ambigüedad y no existen problemas de malas interpretaciones. (Robbins, 2005, p. 147).



Figura 4.7 Tipo de planes

La planeación es el elemento encargado de determinar lo que la empresa es en el presente, así como lo que proyecta ser en el futuro, para lo cual debe definir claramente cuál es su misión, su visión y sus objetivos, una vez que éstos hayan sido definidos resulta necesario, previo análisis de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, establecer las opciones estratégicas que le permitan lograrlas, finalizando con la definición de criterios operacionales por medio de la elaboración de presupuestos y cronogramas que le permitan aplicarlas a la realidad. (Louffat, 2012, p. 7).

También tal como lo explica Carlos Alberto plata el año 2017, se puede concebir la planeación como un gran proyecto, que entiende el empleo adecuado y racional de los recursos disponibles para ponerlos a disposición de operaciones que buscan el desarrollo organizacional (cumplimiento de la misión, propósito, objetivos y metas) dado a través de la identificación de fortalezas y debilidades organizacionales y oportunidades y amenazas del entorno, también se puede entender como un proceso a través del cual la organización define o redefine sus cursos de acción hacia un futuro, que le permite ordenar sus objetivos y los medios de acción para alcanzarlos y concretarlos, estos cursos de acción que se definen son el producto del análisis amplio de las condiciones internas, así como del entorno. (Plata, 2017, p.31).

4.2.3.5 Organización

Dentro de esa parte del proceso encontramos la identificación, la distribución y el ordenamiento de todo lo concerniente a la organización, desde trabajo hasta recursos.

La organización es el elemento encargado de establecer el diseño organizacional “más adecuado” a la realidad institucional, para ello resulta necesario definir un modelo organizacional que se contextualice en los parámetros estratégicos definidos previamente en la planeación, una vez definido el modelo, se debe diseñar el organigrama que represente a la institución de forma técnica en cuanto a los parámetros de ubicación de sus diversas unidades orgánicas y de puestos, en cuanto a su nomenclatura, en cuanto a la información y figuras a ser empleadas a modo de complemento de los organigramas, también es necesario considerar la confección de manuales organizacionales que informen oficialmente los deberes y derechos organizacionales de las unidades orgánicas y puestos que integran la estructura organizacional, finalmente se precisa realizar un análisis y una interpretación que sustenten las características del diseño organizacional adoptado. (Louffat, 2012, P.7)

A menudo se dice que las personas adecuadas pueden hacer funcionar cualquier estructura organizacional, algunos incluso sostienen que la imprecisión en una organización es buena, pues obliga al trabajo en equipo, dado que las personas saben que deben cooperar si quieren lograr algo; sin embargo, no hay duda de que las personas adecuadas y las que quieren cooperar trabajarán mejor juntas y con mayor efectividad, si conocen las funciones que deben desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que se relacionan entre sí, esto vale tanto para una empresa o institución como para un equipo de fútbol o una orquesta sinfónica, la función gerencial de organizar es básicamente diseñar y mantener los sistemas de funciones. (Koontz, 2012, p. 200).

Al momento de lograr cumplir esos dos primeros pasos del proceso administrativo, para Koontz se deben integrar las personas que en esencia es cubrir o mantener cubiertos cada uno de los puestos identificados en el momento de la organización.

4.2.3.6 Dirección

Se basa en la capacidad de tomar decisiones de forma estratégica y teniendo como fundamento de las mismas la información, también la dirección está muy ligada a las capacidades de liderazgo principalmente en el equipo directivo.

La marcha de toda organización comienza con el hecho de planearla y organizarla, pero una pieza complementaria del engranaje para su operatividad la conforma la orientación directiva o dirección. Es precisamente la función de la dirección la que orienta la ejecución de los planes y programas que conducen al cumplimiento de la misión organizacional. (Plata, 2017, p. 74).

La dirección es el elemento encargado de velar por la ejecución de lo anteriormente planeado y organizado, el mérito de la puesta en práctica de las acciones administrativas estimadas, le

corresponde al personal que forma parte de la institución, ya sean jefes o subordinados distribuidos en las diversas unidades orgánicas para que el personal se sienta comprometido e identificado con su institución es imprescindible conocer y aplicar fundamentos, bases, técnicas y metodologías sobre psicología organizacional y sociología organizacional, de ahí, la importancia de conocer temas como percepciones, personalidad, aprendizaje, pensamiento, lenguaje, memoria, inteligencia, conciencia, equipos, liderazgo, motivación, emociones, comunicación, negociación, conflictos, clima y cultura organizacional, que permitan armonizar el comportamiento individual con el comportamiento organizacional. (Louffat, 2012, p. 7).

Para Koontz (2012) la dirección y el liderazgo a menudo se consideran lo mismo. si bien es cierto que el gerente más efectivo casi siempre será también un líder efectivo, y que dirigir es una función esencial de los gerentes, hay más en administrar que sólo dirigir; como se señaló en capítulos anteriores, incluye una planeación cuidadosa, establecer una estructura organizacional que ayude a las personas a alcanzar las metas e integrar personal lo más competente posible en esa estructura, la medición y corrección de las actividades del personal mediante el control es también una función importante de la administración, como se demostrará en la sexta parte; sin embargo, todas estas funciones gerenciales lograrán poco si los gerentes no saben cómo dirigir a las personas o no comprenden los factores humanos de sus operaciones de manera que generen los resultados deseados.

Para poder llevar a cabo las funciones a nivel de dirección se debe valorar conceptos tales como la dignidad humana, donde cada una de las personas deben tratarse bajo las normas de valores y principios aceptados por la sociedad, donde todas las personas que cubren puestos de trabajo son vistos como seres humanos y se les debe tratar como tal.

4.2.3.7 Control

Según Robbins en su libro de administración en la décima edición “es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral.” (Robbins, 2005, p. 398).

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear; de hecho, algunos autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden separarse, aunque es sensato distinguirlas conceptualmente y por ello se analizan de manera independiente en las partes segunda y sexta del libro; sin embargo, planear y controlar pueden considerarse como unas tijeras que no funcionan a menos que cuenten con sus dos hojas sin objetivos y planes, el control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos. (Koontz, 2012, p. 496)



Figura 4.8 Enlace Planeación - Control

Se puede planear, se puede crear una estructura organizacional para facilitar el logro eficiente de las metas y se puede motivar a los empleados mediante un liderazgo efectivo, pero no hay garantía de que las actividades vayan como se planeó y que, de hecho, se estén logrando los objetivos para los que tantos empleados como gerentes están trabajando, de tal suerte que el control es importante porque ayuda a los gerentes a saber si se están cumpliendo las metas organizacionales, y de no ser así, las razones por las que no se están cumpliendo; el valor de la función de control se puede ver en tres áreas específicas: Planeación, otorgamiento de facultad de decisión a los empleados y protección del lugar de trabajo. (Robbins, 2005, p. 399)

4.3 Conceptualización

4.3.1 Modelo de Gestión Basado en el Balance Scorecard

Ross Rosero, (2007) nos habla sobre el modelo de gestión como “un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución, a través de la aplicación y óptimo cumplimiento de los procesos administrativos: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”.

Quintana, (2020) nos dice:

Los modelos de gestión han evolucionado en el tiempo, por tanto, surge la interrogante ¿qué modelos son los más usados por el empresariado? en este sentido es que se puede afirmar que existen diferentes modelos y su contribución al éxito dependió de determinadas circunstancias que se dieron en el tiempo; se puede mencionar el Modelo Dupont, Lean Manufacturing, Kaizen, modelo CANVAS, modelo de Mintzberg, Cuadro de Mando Integral entre los más conocidos (p.281).

Martínez y Milla (2005) nos muestra que “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” (p.196).

Martínez y Milla (2005) nos explica:

Aunque inicialmente el Cuadro de Mando Integral nació como un sistema de control de gestión que trataba de cubrir las ineficiencias de los sistemas de indicadores tradicionales (prácticamente centrados en indicadores financieros), poco a poco se ha convertido en una metodología propia que nos facilita el proceso de transformación de la estrategia en una realidad, el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara, no se puede aplicar una estrategia que no se puede describir (p.174).

Kaplan y Norton (2000). De acuerdo con este modelo de Gestión, el BSC se debe realizar bajo 4 perspectivas:

- Perspectiva de Desempeño Financiero
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de la Institución
- Perspectiva de Satisfacción del Cliente
- Perspectiva del Proceso Interno del Negocio.

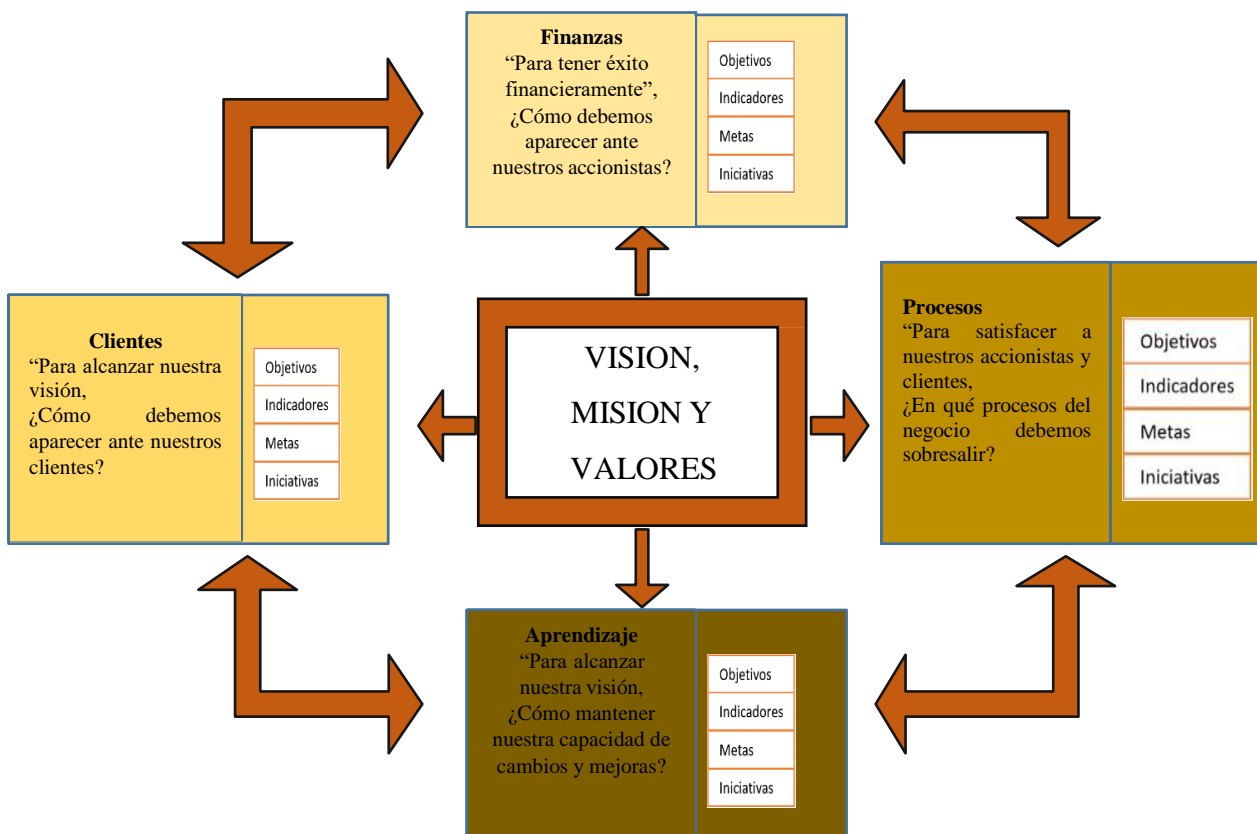


Figura 4.9 Diagrama De Las 4 Perspectivas Balance Scorecard.

4.3.2 Perspectiva Desempeño Financiero.

Según, Kaplan y Norton (2000) dice que:

La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad, los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, los objetivos financieros se relacionan con la rentabilidad que se requiere obtener dentro de una organización, las medidas y los objetivos financieros definen un doble papel; define la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirve como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del BSC (p.174).

La perspectiva del desempeño financiero debe enfocarse en el crecimiento de los ingresos para los accionistas, de manera que se incrementen las cifras de ventas totales.

Los objetivos e indicadores actuales establecidos por la empresa en la perspectiva financiera son los siguientes:

Tabla 4.1 Objetivos de la Perspectiva Financiera

1. Generar la reinversión necesaria para asegurar un crecimiento sostenido.	<ul style="list-style-type: none"> • Ebitda. • Cash flow. • Cash flow/ventas. • Cash flow/activos fijos. • Cash flow/ventas netas (acumulado). • Tasa de rendimiento contable.
2. Incrementar las ventas en los segmentos de mayor margen.	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de ventas. • Rentabilidad de clientes.
3. Reducción de costes mediante la mejora de los procesos y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Coste de los procesos. • Coste de demora de la cartera.
4. Mantener una estructura financiera equilibrada.	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos propios netos. • Apalancamiento. • Capacidad de devolución de deuda. • Capacidad de devolución de deuda interanual. • Ciclo de caja: ciclo de existencias de materias primas, ciclo de almacén y ciclo de cliente. • Ciclo de cobro de los 12 últimos meses. • ciclo de cartera total

Fuente: (Martínez y Milla, 2005, p.247)

4.3.3 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de la Institución.

Kaplan y Norton (2002) en esta perspectiva se “desarrollan objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización”; estos objetivos facilitan los

fundamentos que ayudan a alcanzar los objetivos de las otras 3 perspectivas, además de motivar o impulsarlas.

El CMI recalca la importancia de invertir para el futuro y no sólo en las áreas tradicionales de inversión, para ello, las empresas deben de invertir en su infraestructura, personal, sistemas y procedimientos, para alcanzar sus objetivos de crecimiento a largo plazo.

Kaplan y Norton, (2002).

Nuestra experiencia al construir los cuadros de mando integrales en toda una amplia variedad de organizaciones de servicio e industriales ha puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; las capacidades de los empleos, las capacidades de los sistemas de información y motivación (delegación de poder, empowerment) y coherencia de objetivos (p.16).

4.3.4 Perspectiva de Satisfacción al Cliente.

Kaplan y Norton, (2002).

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir, estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa, la perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes —satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado seleccionados, también les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercados seleccionados (p.76).

Los gerentes no solamente tienen que desear satisfacer y complacer a los clientes, también tienen que “dentro de la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes” (Kaplan y Norton 2002 p.76).

Por esa razón los gerentes al intentar complacer todas las exigencias de todo el mercado llegan a fracasar, es por ello que en los negocios se debe identificar los segmentos de mercado en sus poblaciones de clientes existentes y potenciales.

Kaplan y Norton (2002) nos explica que, al momento de identificar y escoger los segmentos de mercado, las empresas suelen elegir dos conjuntos de medidas para las perspectivas de cliente, las medidas genéricas, conocidas como el grupo central de indicadores y la otra es las medidas de inductores de actuación.

Los indicadores centrales incluyen:

Tabla 4.1 Indicadores Centrales

Cuota de mercado.	Refleja la proporción de ventas, en un mercado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.
Incremento de los clientes.	Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
Adquisición de Clientes	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción de clientes.	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad de los clientes.	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descornar los únicos gastos necesarios p ara mantener ese cliente.

Fuente: (Kaplan Y Norton 2002, P.81)

Puede parecer que estos cinco indicadores son genéricos en toda clase de organizaciones, sin embargo, para que tengan un impacto máximo, los indicadores deben ser adaptados a los grupos de clientes seleccionados y de los que la unidad de negocio espera que se derive su mayor crecimiento y rentabilidad (p.84).

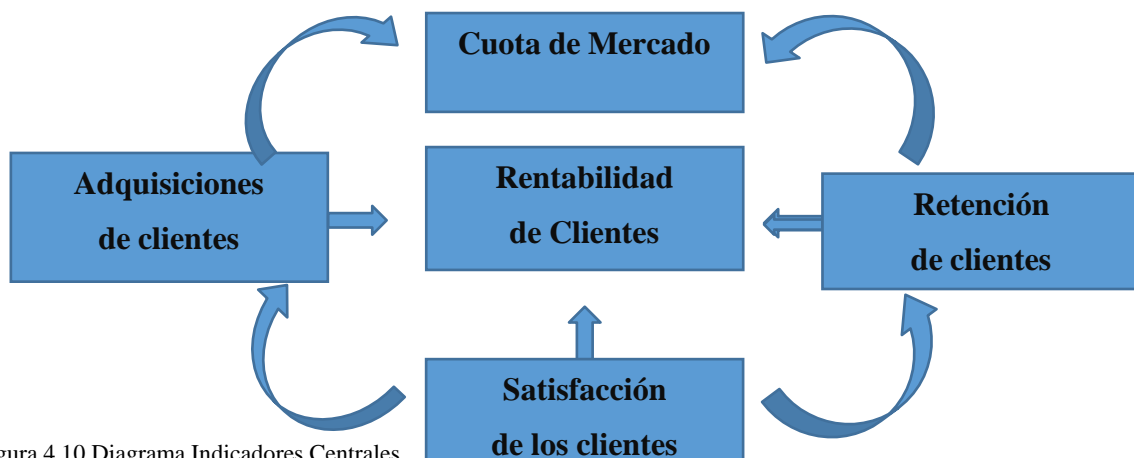


Figura 4.10 Diagrama Indicadores Centrales.

V METODOLOGÍA Y PROCESOS

5.1 Tabla de Congruencia Metodológica

Tabla 5.1 Congruencia Metodológica

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN
Diagnóstico de la Gestión Empresarial basado en el Balance Scorecard (Innova Forza, Tegucigalpa)	Realizar un diagnóstico conforme las dimensiones del Balance Scorecard (BSC) para la empresa Innova Forza incluyendo la perspectiva de desempeño financiero, la perspectiva de proceso interno del negocio, la perspectiva de satisfacción al cliente y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la empresa, esto, con la finalidad de identificar oportunidades de mejora.	Describir los principales factores que deben considerarse en la dimensión financiera de Innova Forza.	¿Cuáles son los factores que se deben considerar en la dimensión financiera, en Innova Forza?
		Identificar las oportunidades de mejora en los procesos internos del negocio en Innova Forza.	¿Qué oportunidades de mejora se pueden identificar en los procesos internos, en Innova Forza?
		Identificar los factores a considerar para realizar un diagnóstico de satisfacción con los clientes de Innova Forza.	¿Qué factores deben tenerse en cuenta para realizar un diagnóstico de la satisfacción de los clientes, de Innova Forza?
		Describir la perspectiva del aprendizaje y crecimiento en Innova Forza.	¿Cómo se puede describir la perspectiva del aprendizaje y crecimiento en Innova Forza?

5.1.1 TABLA DE OPERACIONES DE VARIABLES

Tabla 5.2 Operaciones de Variables

VARIABLES INDEPENDIENTES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ÍTEM
Desempeño Financiero	Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. (Northon, 2000, p. 63)	En esta variable se pueden identificar varios indicadores, pero en este caso el enfoque se centra en los factores que determinan la rentabilidad de un negocio como ser: el comportamiento de las ventas, el manejo de costos y como estos impactan en el comportamiento de las utilidades	Comportamiento de las Ventas	1.5
			Manejo de Costos.	1.6
			Comportamiento de las Utilidades	1.7
Aprendizaje y Crecimiento de la Institución	Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización, los objetivos establecidos en las perspectivas financieras del cliente y de los procesos internos, identifican los puntos en que la organización ha de	En esta variable se puede relacionar a la oportunidad que tiene el personal, de crecer internamente y mejorar sus condiciones y así mismo la capacidad de la empresa Innova Forza de retener el talento clave en la	Promoción y Crecimiento del Personal	1.8
			Retención de Talento Clave	1.9

	ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. (Northon, 2000, p. 143)	institución, y si el personal cuenta con todo lo necesario para lograr de manera eficiente las funciones específicas asignadas en cuanto a sus objetivos.	Recursos a Disposición del Desarrollo y Desempeño de los Empleados	1.10
Satisfacción al Cliente	En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir, estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los	En esta variable es importante mencionar que la meta de la empresa es la satisfacción de los clientes, ya que esto se traduce a nuevos clientes potenciales, brindar un servicio de calidad y excelencia y a su vez garantizar cada uno de los servicios, es fundamental para mantener la satisfacción de clientes.	Nivel de Satisfacción al Cliente.	1.11 1.12 1.13
			Respuesta a la Garantía.	1.14
			Atención de Quejas y Reclamos.	1.15

	<p>segmentos de clientes y mercados seleccionados, también le permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos de clientes y mercados seleccionados. (Northon, 2000, p. 80)</p>			
<p>Proceso Interno del Negocio</p>	<p>Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes, es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente, esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas. (Northon, 2000, p. 109)</p>	<p>En esta variable es importante recalcar que se deben identificar cada uno de los objetivos estratégicos que se tengan relacionados con los procesos más críticos y de esa forma satisfacer tanto a los clientes como a los accionistas.</p>	<p>Tiempo de Duración del Proceso de la Venta. Programación de Compras</p>	<p>1.16 1.17 1.18</p>

5.2 Enfoques y Métodos

5.2.1 Enfoque

En el presente informe se utilizará el enfoque cualitativo, con este enfoque se realizará la recolección de datos para formular las preguntas de investigación, y así poder comenzar el proceso de interpretación. La acción de indagación se mueve de manera entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso circular en el que la secuencia no siempre es la misma, ya que este varía con cada estudio.

(Malhotra & Ortiz Salinas, 2008) afirma que:

El desarrollo del enfoque del problema incluye la formulación de un marco de referencia objetivo o teórico, modelos analíticos, preguntas de investigación, hipótesis, e identificación de la información que se necesita, este proceso está guiado por conversaciones con los administradores y los expertos del área, análisis de datos secundarios, investigación cualitativa y consideraciones pragmáticas. La investigación cualitativa es la metodología de investigación exploratoria sin estructura, basada en muestras pequeñas, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema. (p. 143)

La investigación cualitativa es muy importante ya que esta recopila datos, pero no datos numéricos, sino datos informativos, por medio de encuestas, entrevistas o grupos de discusión.

(Hernandez Sampieri, 2014) indica que:

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación, sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. (p.7)

5.3 Alcance de la Investigación

Con la finalidad de realizar un diagnóstico conforme a las dimensiones del Balance Scorecard (BSC) para la empresa Innova Forza incluyendo la perspectiva de desempeño financiero, la perspectiva de proceso interno del negocio, la perspectiva de satisfacción al cliente y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la empresa, y con el propósito de identificar oportunidades de mejora, se realizará esta investigación mediante el estudio con alcance descriptivo.

“Estudios descriptivos busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población.” (Hernández Sampieri, 2014, p. 92)

(Hernández, 2014) nos indica que:

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas. (p. 92)

(Hernández, 2014) afirma que “Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.” (p. 92)

(Hernández, 2014) nos dice que “En esta clase de estudio el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos).” (p. 92)

5.4 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal, ya que no existe necesidad metodológica de manipulación de las variables; por lo que el alcance de la investigación es descriptivo ya que busca describir características y propiedades importantes que aporten al cumplimiento del objetivo de esta investigación transversal, porque los datos fueron recolectados en un solo momento y tiempo único.

5.4.1 Población y Muestra

La población “es el conjunto completo de todos los elementos (puntuaciones, personas, medidas, etc.) que se va a estudiar, el conjunto es completo porque incluye a todos los sujetos que se estudiarán”, es importante mencionar que para esta investigación se contarán con dos tipos de poblaciones a las cuales podremos denominarlas como interna y externa respectivamente, dentro de una de ellas será necesario extraer una muestra, Triola la define como “Un subconjunto de los miembros seleccionados de una población” (Triola, 2009, p. 4).

5.4.1.1 Población

En esta investigación estaremos utilizando el enfoque en dos poblaciones diferentes, para la variable de satisfacción al cliente, utilizaremos una población específica la cual se limita a los clientes de Innova Forza, a dichos clientes ya se les ha brindado alguno de sus servicios, ya sea de construcción o remodelación, y para el resto utilizaremos siempre una población interna en la empresa, personal de mandos intermedios, los socios, y las personas que inciden en las variables que se van a considerar y que podrá ser diferentes de acuerdo a cada variable, por supuesto a la incidencia que tenga en cada una de ellas, el tipo de puestos que ocupen en la organización y las funciones dentro de la misma.

5.4.1.2 Tipo de muestra no probabilístico por conveniencia

Según Ávila “En la muestra no probabilística las selecciones de las unidades de análisis dependen de las características, criterios personales del investigador por lo que no son muy confiables en una investigación con fines científicos o tecnológicos” (Ávila, 2006, p. 99).

Se empleará el método de muestreo no probabilístico por conveniencia ya que la investigación cuenta con la apertura y facilidad de acceso a la población general y a la muestra para el caso de la población interna, considerando que la relación entre la inversión de recursos económicos, pero sobre todo al tiempo empleado para este método es menor y debido al corto período en el que se debe desarrollar esta investigación, este muestreo es el más conveniente.

5.4.1.3 Marco Muestral

“El marco muestral es un marco de referencia que nos permite identificar físicamente los elementos de la población, así como la posibilidad de enumerarlos y seleccionar los elementos muestrales”. (Hernández Sampieri, 2010, p. 185)

Para el caso de la población interna se tienen contemplados el personal administrativo, dentro de ella se contempla a el gerente administrativo de ventas, que incluye a las personas encargadas de atender los clientes de la empresa y los que promueven los servicios como comisionistas y en la parte operativa hasta mandos intermedios, como ser maestros de obra que se encuentran de manera permanente en la empresa Innova Forza y los supervisores de proyectos.

Y en la población externa se utilizará una base de datos que pertenece a Innova Forza, en la cual se encuentra clientes a los que se les ha brindado el servicio de la construcción de un proyecto, y también los clientes a los cuales se les ha brindado el servicio de remodelación inmueble.

5.4.2 Muestra

Para el caso de la población interna por lo finita de la misma no será necesario el cálculo de la muestra ya que se cuenta con el acceso total a la población, y que para este caso específicamente será el total de la misma y está conformada por 10 personas dentro de las que figuran desde gerentes, hasta los mandos intermedios de la parte operativa y el mercadeo y las ventas.

En el caso de la variable de la satisfacción del cliente se empleará la siguiente fórmula

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{(N - 1)E^2 + Z^2 pQ}$$

Tabla 5.3 Cálculo de la muestra para la población de clientes atendidos por Innova Forza.

SIMBOLOGÍA	DETALLE DE LA MUESTRA
N=	Tamaño de la muestra
Z=	Nivel de confianza = 90%
P=	Proporción de la población que cumple con las características deseadas 0.5
Q=	Proporción de la población que no cumple con las características deseadas 0.5
E=	Error muestral (0.075)

Tabla 5.4 Cálculo de la muestra para la población de clientes atendidos por Innova Forza.

	CÁLCULO DE LA MUESTRA	
N= 41	$n = \frac{Z^2 NPQ}{(N - 1)E^2 + Z^2 pQ}$	$N = \frac{1.645^2 (61)(0.5)(0.5)}{(61 - 1)0.075^2 + 1.645^2 (0.5)(0.5)}$
Z= 1.645		
P= 0.5		
Q= 0.5	N = 40.6968707047 N= 41	
E= .075		

5.5 Unidad de Análisis

5.5.1 Unidad de Análisis

La unidad de análisis es una herramienta muy importante ya que por medio de ella se identificará el qué se está estudiando y porqué se está estudiando. La unidad de análisis es la cantidad de personas que se van a encuestar para obtener un análisis más exhaustivo en relación a la empresa y como está funcionando.

La unidad de análisis se tomará y se determinará de acuerdo con la cantidad de personas que laboren en la empresa Innova Forza, y la otra parte de la muestra se sacará del directorio de clientes con que cuenta la empresa, no se hará restricción en cuanto a edad, ni género, ni estatus social ya que todos son considerados importantes para realización del instrumento y de esta manera buscar áreas de mejora para la misma.

Según (Hernández Sampieri, 2014) la unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición. (p. 238)

5.5.2 Unidad de Respuesta

La unidad de respuesta que se utilizará en esta investigación es la cantidad de personas satisfechas con los servicios ofrecidos por parte de la empresa Innova Forza.

5.6 Técnicas e Instrumentos

5.6.1 Instrumentos

La técnica que se utilizará para la investigación es la encuesta en línea, para de esa forma llegar a más personas y a la vez tener un mejor panorama de lo que se quiere investigar, la encuesta se realizará a los clientes de la empresa Innova Forza y a personal interno de la empresa.

5.6.2 Cuestionario

Se realizará un cuestionario con la finalidad de identificar la satisfacción de los clientes de la empresa Innova Forza.

(Tudela, 2014) afirma que:

La entrevista es una técnica híbrida entre la entrevista cualitativa y la encuesta, tanto en su modo de aplicación como por el análisis al que se someten los datos, suelen utilizarse, simultáneamente como instrumento de recolección de datos: un guion de entrevista abierto que pretende obtener respuestas no estructuradas, (como mucho se ofrecen opciones semiestructuradas) y un cuestionario con preguntas cerradas; en el proceso de aplicación su duración es bastante inferior a la entrevista, en profundidad (puede durar 15-20 minutos), en cuanto a la muestra, trabaja con un número de informantes mucho mayor que la entrevista cualitativa, y en su metodología de recogida de datos se asemeja bastante a la encuesta cualitativa. Según la epistemología de la investigación cualitativa mediante cuestionario, el análisis también combina el uso de técnicas estadísticas y el de técnicas semióticas. (p. 238)

5.7 Fuentes de Información

“Son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia.” (Silvestrini y Vargas, 2008, p. 1)

“Las fuentes de información son todos los documentos que difunden los conocimientos propios de un área.” (Cruz y Olivares, 2014, P.111)

5.7.1 Fuente Primaria

(Hernandez Sampieri, 2014) nos explica que:

En ocasiones, una fuente primaria puede referirse a nuestro problema de investigación, pero no sernos útil porque no enfoca el tema desde el punto de vista que pretendemos establecer, se han realizado nuevos estudios que han encontrado explicaciones más satisfactorias, que han invalidado sus resultados o que han desaprobado sus conclusiones, se detectaron errores de método o bien se realizaron en contextos completamente diferentes al de nuestra investigación. (p. 65)

“En todas las áreas de conocimiento, las fuentes primarias más consultadas y utilizadas para elaborar marcos teóricos son libros, artículos de revistas científicas y ponencias o trabajos presentados en congresos, simposios y eventos similares.” (Hernández, 2014, p. 65)

“Los datos primarios se originan por motivos o problemas específicos y casi siempre se crean a petición de una empresa que desea contestar una serie específica de preguntas”. (Benassini, 2009, p.50)

5.7.2 Fuente Secundaria

(Benassini, 2009), nos comenta sobre las fuentes secundarias que:

Consisten en la información que ya existe en algún lugar, pues se recopiló con alguna otra finalidad, en primer lugar, los investigadores suelen recabar datos secundarios, la base de datos interna de la empresa constituye un buen punto de inicio, pero, además, la compañía también dispone de una amplia variedad de fuentes de información externa que incluye datos comerciales y fuentes gubernamentales. (p.48)

(Cruz y Olivares, 2014) dice:

Fuentes secundarias: Son documentos que compilan y reseñan la información publicada en las fuentes primarias, retoman los documentos primarios u originales, proporcionan una síntesis de la información que existe en los documentos primarios sobre temas de interés; además, se utilizan para remitir a los usuarios a documentos cuyos contenidos puedan ayudar a solucionar sus necesidades de información. (p.111)

5.8 Cronograma de Trabajo

Tabla 5.5 Cronograma de Trabajo

N.	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	LUGAR	DESCRIPCIÓN	SEMANA	L	M	M	J	V	S
1	Diagrama de variables, objetivos generales y específicos	Virtual	Diagrama de variables, preguntas de investigación, objetivo general y objetivos específicos.	1						
2	Marco teórico	Virtual	Identificar el macroentorno y el microentorno, identificar las teorías de sustento, describir la variable dependiente y describir las variables independientes	2						
3	Marco teórico	Virtual	Consolidado capítulos planteamiento del problema; objetivos y marco teórico	3						

N.	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	LUGAR	DESCRIPCIÓN	SEMANA	L	M	M	J	V	S
4	Metodología y procesos	Virtual	Versión final consolidado capítulos planteamiento del problema; objetivos y marco teórico y metodología de la investigación (incluye el instrumento de recolección de datos); el instrumento de recolección de datos.	4						
5	Levantamiento de datos	Oficina Innova Forza	Tarea 5 del avance 2 consolidados capítulos (2,3,4,5) evidencia levantamiento de datos.	5						
6	Evidencia levantamiento de datos	Virtual	Tarea 7, avance 2, evidencia levantamiento de datos.	6						
7	Análisis y resultado de datos	Virtual	Tarea 8 del avance 2. (versión cap. 2,3,4,5,6)	7						
8	Conclusiones y recomendaciones	Virtual	Tarea 9 del avance 2. versión completa capítulos (2,3,4,5,6,7,8)	8						
9	Requisito universitario	Virtual	Tarea 10, curso alfabetización digital, tarea 11, autoevaluación, informe final, tarea 12, PDF final	9						
10	Informe final y presentación	Virtual	Informe final tarea 13. presentación	10						

VI. RESULTADOS Y ANÁLISIS

6.1 Datos Demográficos Población Interna

6.1.1 Edad

Tabla 6.1 Edad de los Encuestados de la Población Interna

Escala	Frecuencia	Porcentaje
18 años – 30 años	3	30%
31 años – 40 años	4	40%
41 años – 50 años	2	20%
51 años – 60 años	1	10%
Total general	10	100%

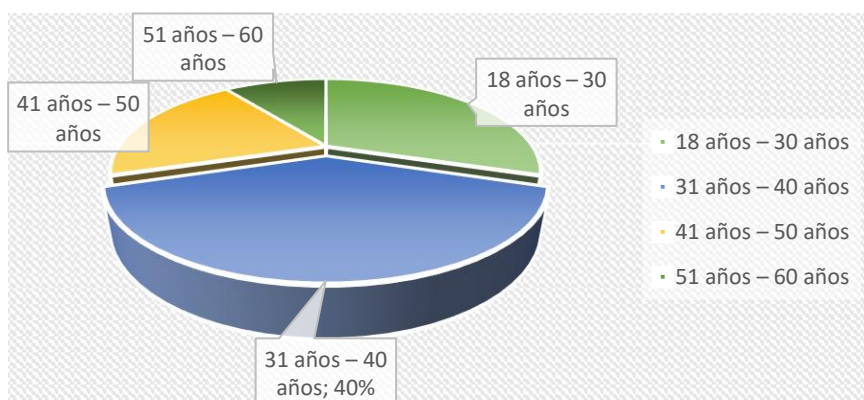


Gráfico 6.1 Datos Demográficos: Edad

La empresa tiene conformada su población interna por personas en todos los rangos de edad planteados, sin embargo, prevalecen las edades de 31-40 años con 40% y de una manera muy parecida el rango de 18-30 años con un 30% lo cual demuestra que en su mayoría es un equipo de trabajo joven.

6.1.2 Género

Tabla 6.2 Género de los Encuestados de la Población Interna

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	6	60%
Masculino	4	40%
Total general	10	100%

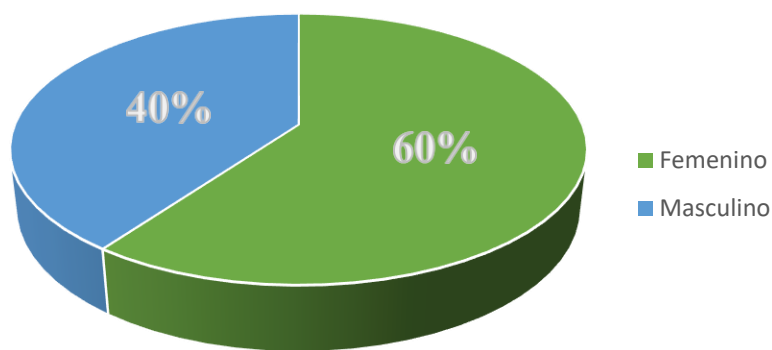


Gráfico 6.2 Datos Demográficos: Género

Característica de género está un poco más equilibrada, siempre teniendo una leve ventaja el género Femenino con un 60% contra un 40% del género masculino.

6.1.3 Estado Civil

Tabla 6.3 Estado Civil de los Encuestados de la Población Interna

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje
Casado(a)	4	40%
Soltero(a)	4	40%
Unión libre	2	20%
Total general	10	100%

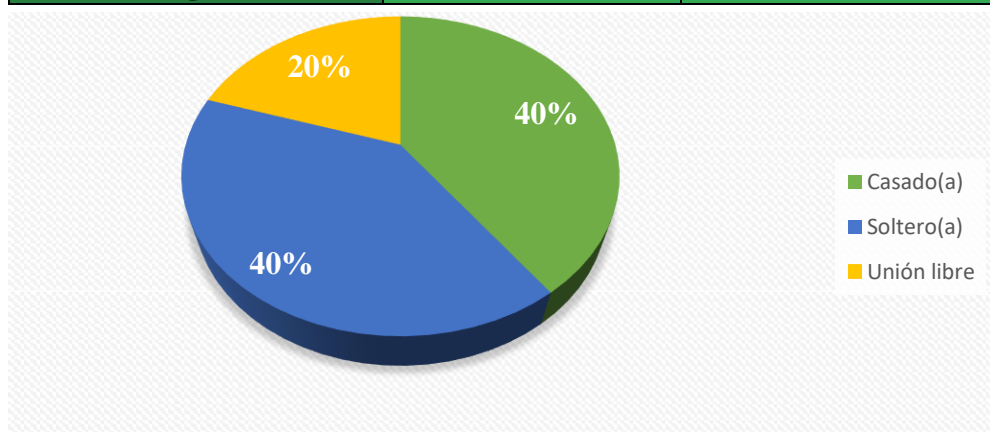


Gráfico 6.3 Demográficos: Estado Civil

El 60% de la población interna tiene una vida de pareja un 20% en unión libre y un 40% casados, contra un 40% de personas solteras.

6.1.4 Nivel Educativo

Tabla 6.4 Nivel Educativo de los Encuestados de la Población Interna

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje
Secundaria	1	10%
Universitario	9	90%
Total general	10	100%

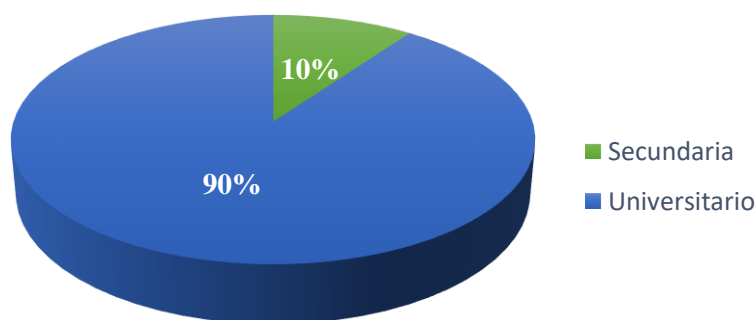


Gráfico 6.4 Datos Demográficos: Nivel Educativo

Los resultados de las encuestas arrojan que la mayor parte de los encuestados cuentan con educación Universitaria, sólo un porcentaje mínimo del 10% tiene un nivel de secundaria.

6.2 Datos Demográficos Encuesta Población Externa

6.2.1 Edad

Tabla 6.5 Edad de los Encuestados de la Población Externa

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18 a 30 años	7	19%
31 a 40 años	4	35.70%
41 a 50 años	8	19%
51 a 60 años	15	16.70%
61 años o más	8	9.50%
TOTAL	42	100%



Gráfica 6.5, Edad Datos Demográficos Encuesta Población Externa

La mayor cantidad de clientes que han contratado los servicios de Innova Forza, están en una edad entre los 31 y 40 años lo que demuestra que el mercado son personas con cierta madurez económica, también la menor cantidad de representación de los clientes lo tienen personas mayores a los 51 años, ya que los proyectos están enfocados a personas que adquieren su primera vivienda y son una minoría que en el último rango de edad se encuentra en busca de la adquisición de una vivienda.

6.2.2 Género

Tabla 6.6, Género de los Encuestados de la Población Externa

GENERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
FEMENINO	23	55%
MASCULINO	19	45.20%
TOTAL	42	100%

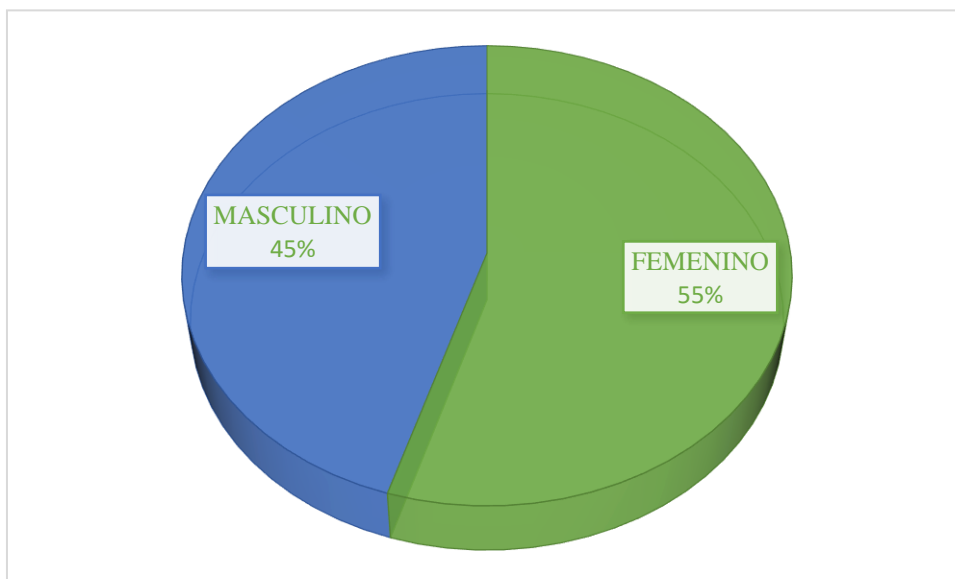


Gráfico 6.6 Género Población Externa

Los resultados de los datos demográficos para la población externa arrojan que con un 54.8 % predomina el género femenino, sobre el masculino con un 45.2%.

6.2.3 Estado Civil

Tabla 6.7 Estado Civil Encuestados de la Población Externa

ESTADO CIVIL	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Soltero (a)	23	33%
Casado (a)	19	54.80%
Unión Libre	42	12%
TOTAL	42	100%

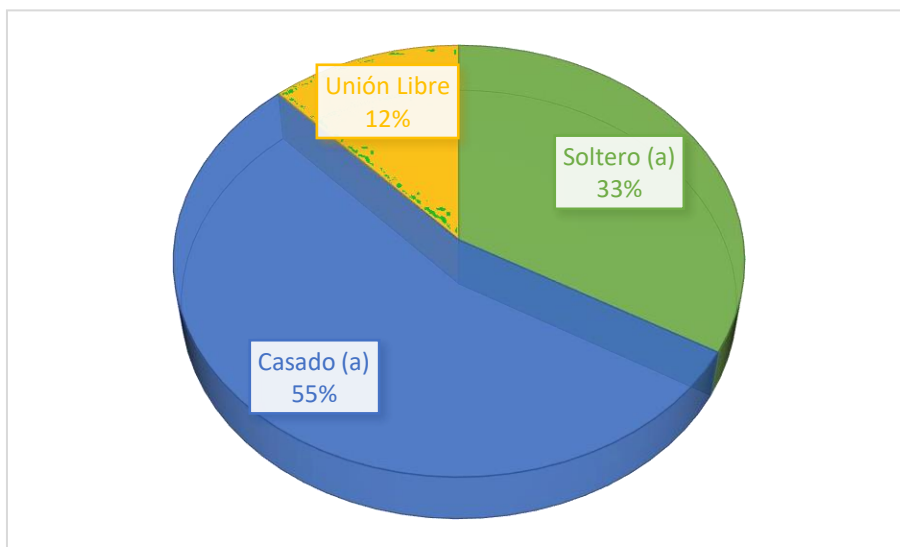


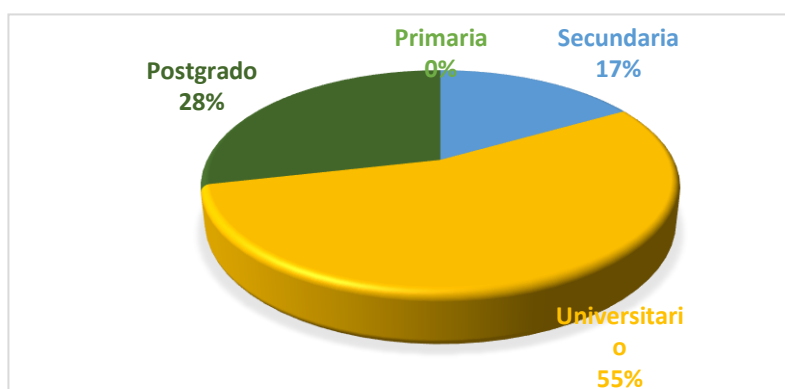
Gráfico 6.7 Estado Civil: Datos Demográficos Población Externa

Según la información recopilada para la población externa, en cuanto al estado civil respecta, más de la mitad de los encuestados, un 54.8% son personas casadas, quienes contratan los servicios de Innova Forza, una tercera parte de los encuestados son solteros.

6.2.4 Nivel Educativo

Tabla 6.8 Nivel Educativo de los Encuestados de la Población Externa

NIVEL EDUCATIVO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primaria	0	0%
Secundaria	12	16.70%
Universitario	7	55%
Postgrado	23	29%
TOTAL	42	100%



Gráfica 6.8 Nivel Educativo Población Externa: Datos Demográficos

El 84% de los clientes de Innova Forza son personas universitarias, 55% poseen un título de pregrado, y un 28% un postgrado, y solo un 16.7% tienen un nivel educativo de secundaria.

6.3 Variables de investigación (independientes)

6.3.1 Desempeño Financiero

Tendencia de las ventas en comparación al período anterior

Tabla 6.9 Tendencia de Ventas

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje
Aumenta	8	80%
Se mantiene	2	20%
Total general	10	100%

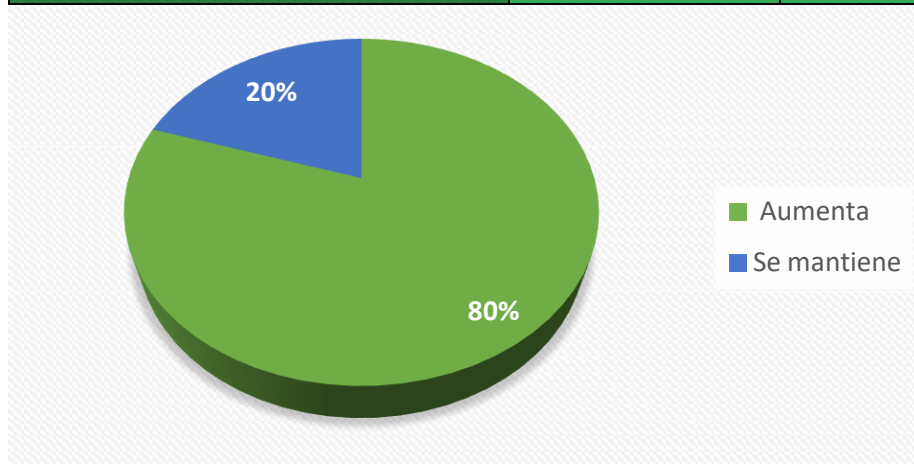


Gráfico 6.9 Desempeño Financiero: Tendencia de Ventas

Según el 80% de las personas encuestadas coinciden que la tendencia de ventas es al alza, nadie considera que han disminuido, y sólo un 20% cree que se mantienen de la misma forma en comparación al período anterior.

Probabilidad de la reducción de costos en relación con el comportamiento de las ventas

Tabla 6.10 Comportamiento de las Ventas

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje
Muy Probable	0	0%
Probable	10	100%
Poco Probable	0	0%
Total general	10	100%

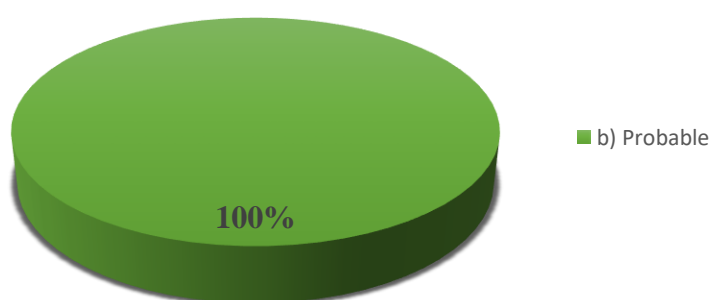


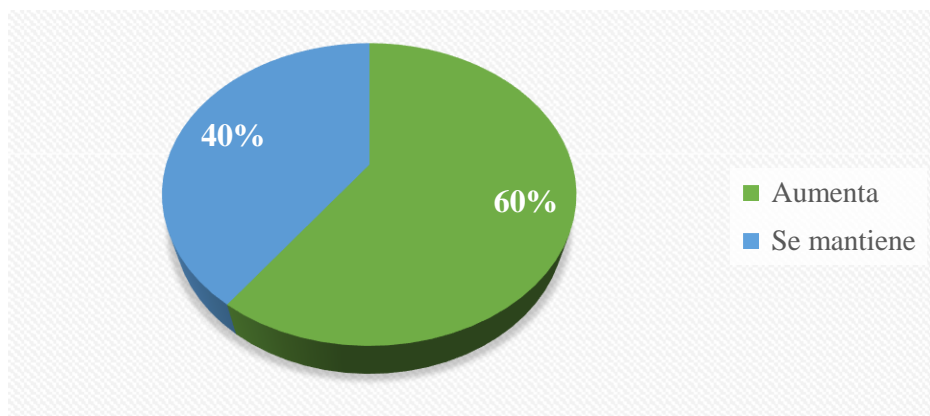
Gráfico 6.10 Desempeño Financiero: Comportamiento de las Ventas

El 100% de los encuestados coincide en dar un pronóstico conservador, pero positivo, coinciden todos que es probable que exista una mejora reducción de costos en relación con el comportamiento de las ventas.

Proyección de utilidades considerando el comportamiento de las ventas y el manejo de costos

Tabla 6.11 Manejo de Costos

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje
Aumenta	6	60%
Se mantiene	4	40%
Disminuye	0	0%
Total general	10	100%



Gráfica 6.11 Desempeño Financiero: Manejo de Costos

La proyección de utilidades para ninguno de los encuestados es algo que pueda disminuir, sin embargo, entre el aumento y si se mantiene dicha proyección de utilidades, existen criterios compartidos de 60% que aumentan y un 40% que se mantiene las utilidades.

6.3.2 Aprendizaje y Crecimiento

Frecuencia con que se promueve al personal dentro de la empresa

Tabla 6.12 Promoción del Personal

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje
Muy frecuente	2	20%
Frecuente	6	60%
Poco frecuente	2	20%
Total general	10	100%

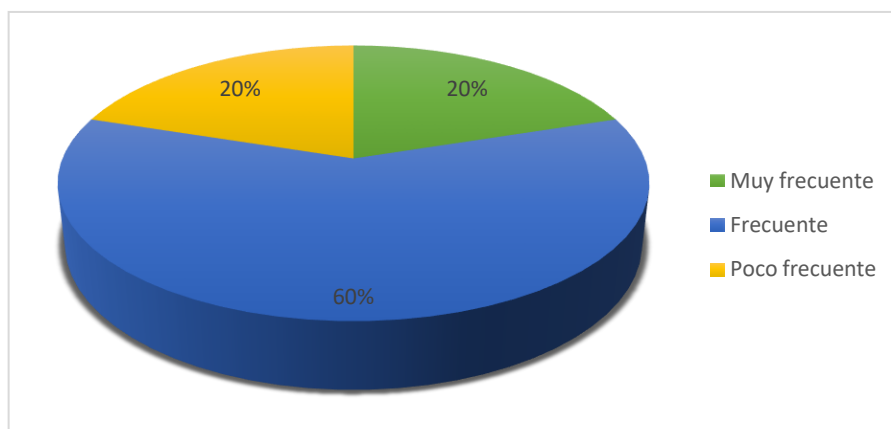


Gráfico 6.12 Desempeño Financiero: Promoción del Personal

La promoción del personal de la empresa según el 60% de los encuestados es de manera frecuente, un 20% contestaron que muy frecuente, lo que representa que en un 80% existe la percepción de que la empresa si promueve a su personal, y solo un 20% considera poco frecuente la promoción de personal

Valor que consideran que tiene su trabajo en esta empresa

Tabla 6.13 Valoración del Personal

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje
Muy valorado	4	40%
Valorado	4	40%
Poco valorado	1	10%
(en blanco)	1	10%
Total general	10	100%

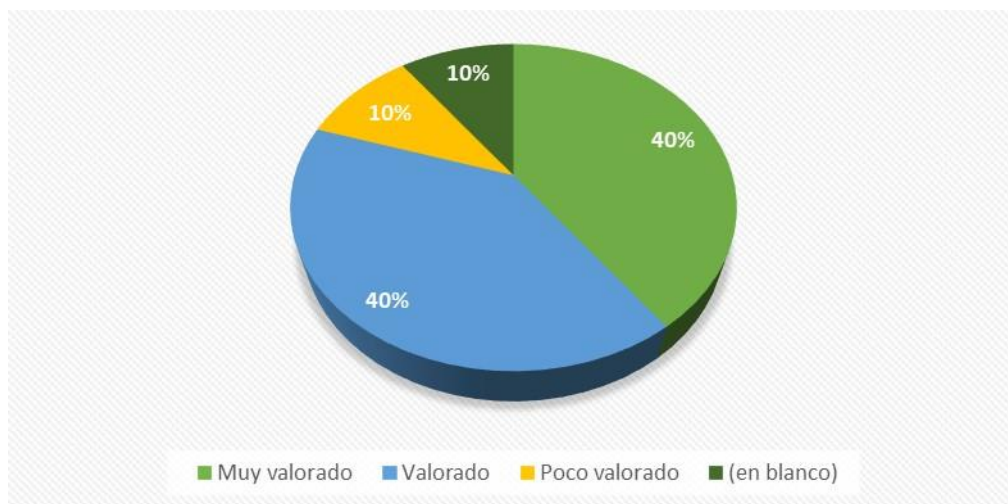


Gráfico 6.13 Aprendizaje y Crecimiento: Valoración del Personal

En general, un 80% del personal si siente que la empresa valora su trabajo, dentro de ese porcentaje se compone por un 40% muy valorado y un 40% valorado. Sólo un 10% no respondió la pregunta y un 10% respondió poco valorado.

Disponibilidad de los recursos necesarios para la realización de sus funciones

Tabla 6.14 Instrumentos necesarios para el personal.

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	90%
No	0	0%
Algunos	1	10%
Total general	10	100%

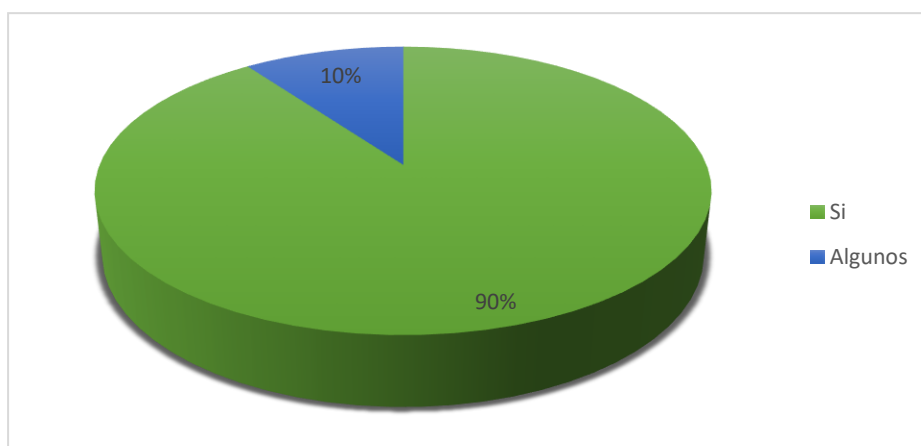


Gráfico 6.14 Aprendizaje y Crecimiento: Instrumentos necesarios para el personal

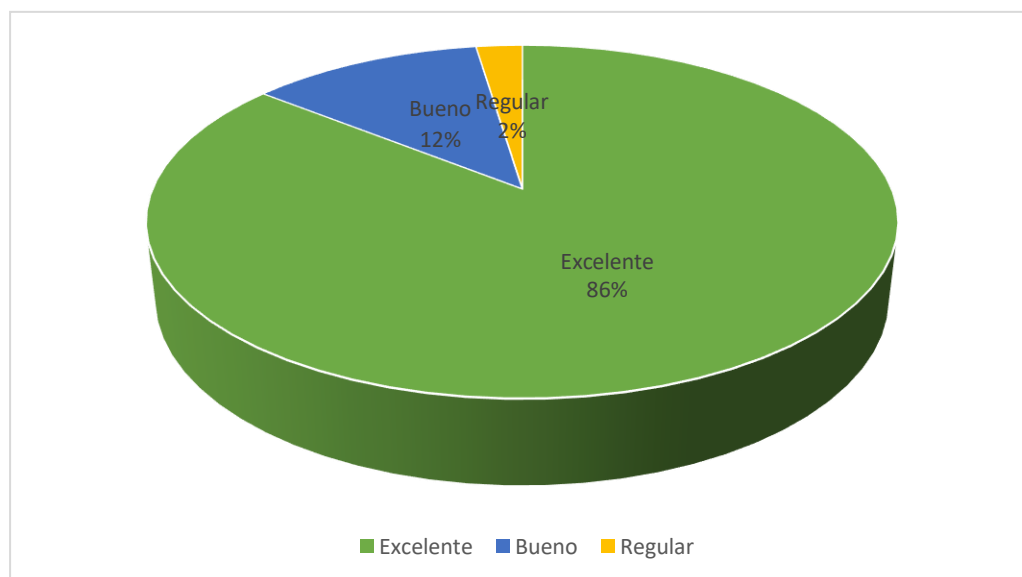
Según los datos obtenidos de la población interna, el 90% de los encuestados afirman que la empresa Si proporciona los recursos necesarios para la realización de sus funciones, un 10% considera que solo algunos de los recursos.

6.4 SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Desempeño del servicio brindado por la empresa Innova Forza

Tabla 6.15 Servicio al Cliente

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	36	86%
Bueno	5	11.90%
Regular	1	2%
TOAL	42	100%



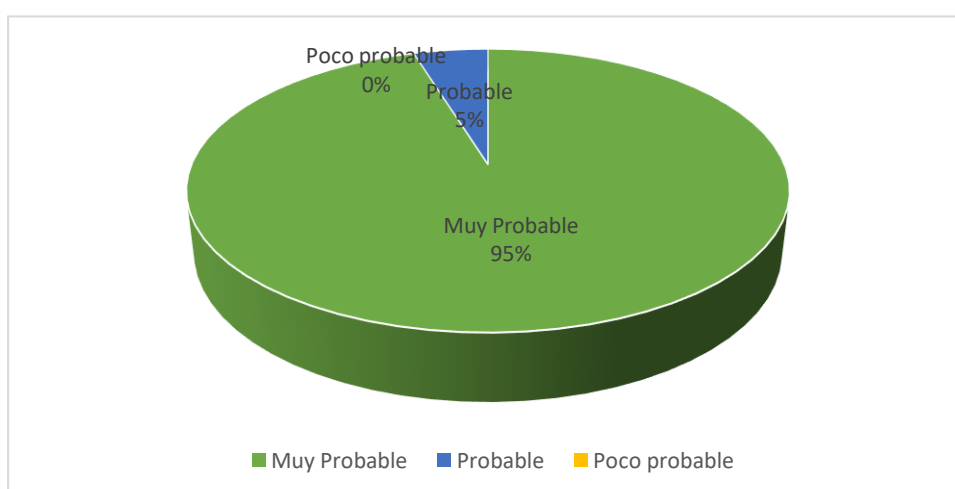
Gráfica 6.15 Satisfacción al Cliente: Servicio brindado

Innova Forza cuenta con una capacidad de satisfacer en gran manera a la mayoría de sus clientes. El 85.7% de los clientes califican de Excelente la prestación de sus servicios, un 11.9% lo califica de bueno y sólo un 2.4% lo califica como regular.

Probabilidad de que un cliente contrate nuevamente los servicios de la empresa para un proyecto futuro

Tabla 6.16 Contratación de Servicios

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje
Muy Probable	40	95%
Probable	2	4.80%
Poco probable	0	0%
TOAL	42	100%



Gráfica 6.16 Satisfacción al Cliente: Contratación de Servicios.

Según la información recolectada de la encuesta se puede analizar que debido a la excelencia del servicio que Innova Forza presta a sus clientes el 95% de los encuestados afirman que es muy probable que contraten sus servicios nuevamente.

Probabilidad de recomendar algún amigo o familiar los servicios de la empresa

Tabla 6.17 Recomendación de Servicios

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	100%
No	0	0.00%
Total	0	100%

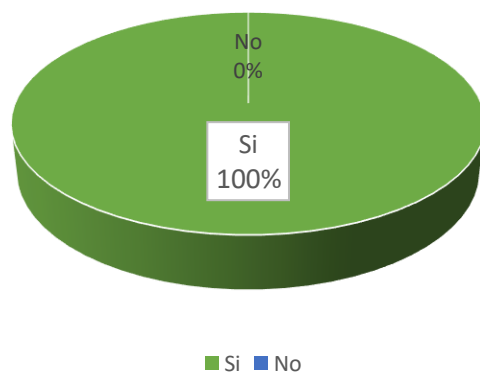


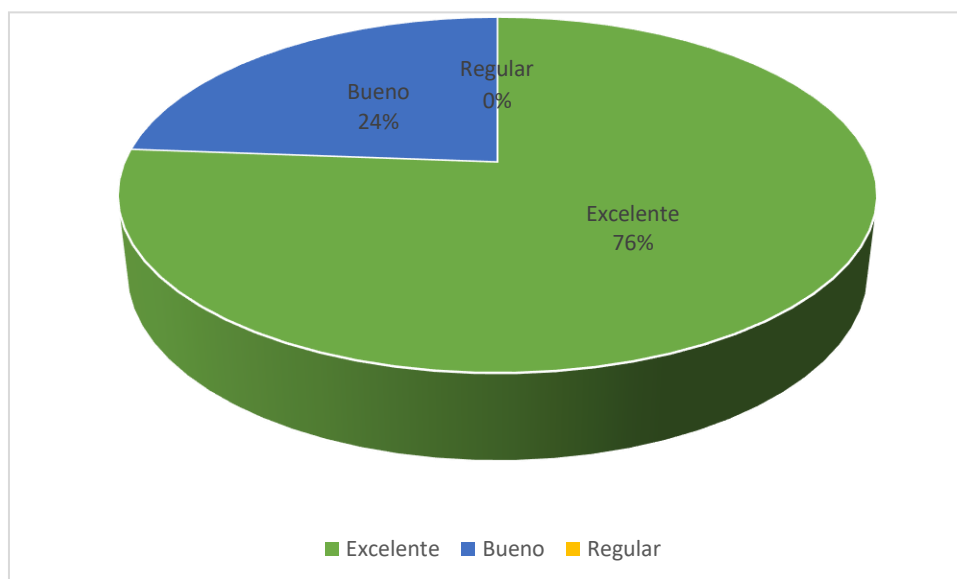
Gráfico 6.17, Satisfacción al Cliente: Recomendación de los servicios

Por el buen desempeño que presenta en los servicios la empresa Innova Forza tiene la posibilidad de obtener referidos de clientes a los cuales ya les prestó un servicio ya que el 100% de estos clientes afirman que recomendarían a un amigo o familiar estos servicios, esto se debe a la alta satisfacción.

Respuesta de la empresa Innova Forza en relación con la garantía de los servicios ofrecidos

Tabla 6.18, Respuesta de Garantías

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	32	76%
Bueno	10	23.80%
Regular	0	0%
TOAL	42	100%



Gráfica 6.18 Atención a las garantías de los servicios

El 76.2% de los encuestados sostienen que la respuesta de Innova Forza, en relación a los servicios de garantías ofrecidos son excelentes, un 24.8% afirman que son muy buenos,

Valor de la atención de quejas y reclamos por parte de la empresa Innova Forza.

Tabla 6.19 Atención de quejas y reclamos

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	26	62%
Bueno	16	38.10%
Regular	0	0%
TOAL	42	100%

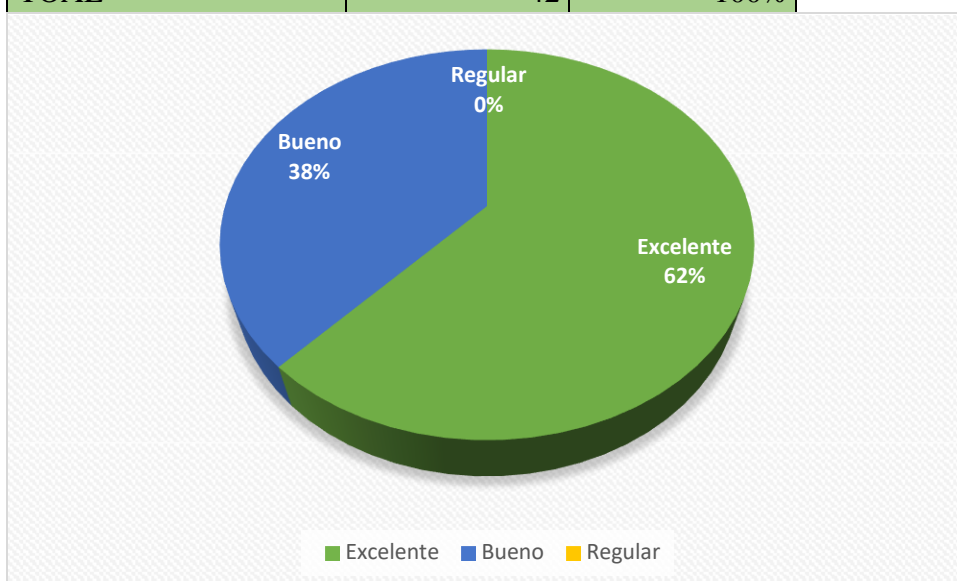


Gráfico 6.19, Atención a las quejas y reclamos de los clientes

La atención de quejas y reclamos a los clientes es sin duda el indicador más bajo de la satisfacción al cliente, con un 62 calificándolo de excelente y un 38 que lo califica como muy bueno, cabe resaltar que siempre más de la mitad de los clientes encuestados denominan como excelentes los indicadores de servicio al cliente.

6.5 PROCESO INTERNO DEL NEGOCIO

Tiempo actual estimado para cerrar una venta

Tabla 6.20 Tiempo de cierre de venta

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje
2 a 4 semanas	0	0%
5 a 8 semanas	7	70%
9 a 12 semanas	3	30%
Total general	10	100%

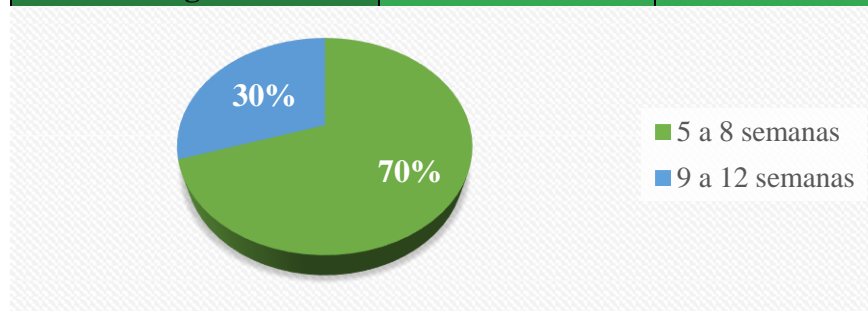


Gráfico 6.20 Duración actual del proceso de ventas

El 70% estima que el tiempo actual en el que se realiza el cierre de una venta es en un período de 5 a 8 semanas. Sólo un 30% considera que este proceso puede durar de 9 a 12 semanas.

Tiempo óptimo para el cierre de una venta

Tabla 6.21 Tiempo óptimo de venta

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje
1 semana	0	0%
2 a 3 semanas	5	50%
4 a 5 semanas	5	50%
Total general	10	100%

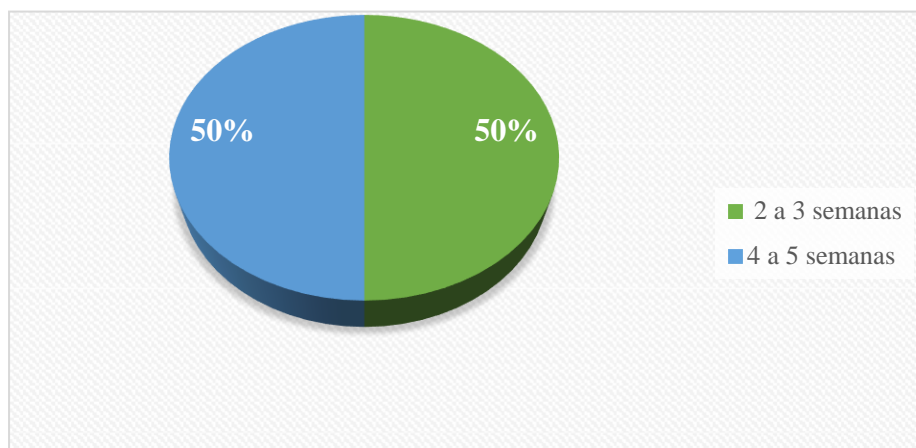


Gráfico 6.21 Tiempo óptimo para cierre de ventas

En cuanto al tiempo óptimo para el cierre de las ventas la opinión se divide en dos criterios diferentes con el mismo porcentaje 50% afirman que el tiempo óptimo es de 2 a 3 semanas y el otro 50% considera que debe ser de 4 a 5 semanas.

Frecuencia de programación de las compras en la empresa Innova Forza

Tabla 6.22 Programación de Compras

Etiquetas de fila	Frecuencia	Porcentaje
Diarias	8	80%
Semanales	2	20%
Mensuales	0	0%
Total general	10	100%

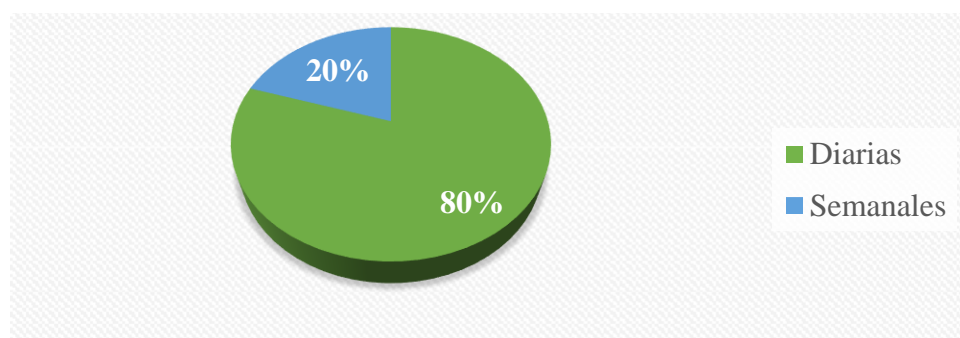


Gráfico 6.22 Frecuencia de programación de compras

Según los resultados obtenidos de la encuesta a la población interna Las compras son realizadas con una programación diaria según el 80% de los encuestados y el 20% restante cree que se realizan de forma semanal.

VII. CONCLUSIONES

- 1.
2. De acuerdo con el resultado de la investigación realizada con respecto a la evaluación del desempeño financiero, se concluye que un 80% identifica que la tendencia de las ventas en comparación al periodo anterior aumenta, mientras un 20% indica que se mantiene. El 100% de los encuestado considera probable la reducción de costos en relación con el comportamiento de las ventas.
3. Según los resultados obtenidos en cuanto al aprendizaje y crecimiento, se demuestra que un 60% piensa que es frecuente que se promueva el personal dentro de la empresa, 20% que es muy frecuente, mientras tanto un 20% cree que es poco frecuente que esto ocurra, solamente un 10% de los encuestado piensan que su trabajo es poco valorado dentro de la empresa.
4. Basado en los resultados obtenidos respecto a la satisfacción al cliente un 86% de los encuestados considera el servicio prestado por Innova Forza como excelente, 12% bueno y solamente un 2% de las personas piensa que se brindó un servicio regular, el 95% cree que es muy probable contratar de nuevo los servicios de la empresa y un 5% que es probable, mientras tanto el 100% afirma que recomendaría los servicios de la empresa con amigos o familiares.
5. Como resultado de la investigación con respecto al proceso interno del negocio, se concluyó con el 70% que el tiempo estimado en cerrar una venta es de 5 a 8 semanas, mientras tanto un 30% afirma que sería de 9 a 12 semanas. Adicionalmente un 80% concluye que las compras de la empresa se programan diariamente y 20% opinó que las compras se programan semanalmente.

VIII. RECOMENDACIONES

En el presente informe en donde se realizó un diagnóstico del Modelo de Gestión basado en el Balance Scorecard en la empresa Innova Forza, en donde se abarco las cuatro (4) variables, las cuales son: La Perspectiva del Desempeño Financiero, Aprendizaje y Crecimiento de la Institución, Satisfacción al Cliente y Proceso Interno del Negocio, se presentan las siguientes recomendaciones.

Considerando las proyecciones positivas relacionas a la mejora en la rentabilidad, se recomienda el seguimiento detallado de los beneficios económicos de sus proyectos, y desarrollar un plan de inversión para las utilidades, promoviendo la diversificación de capitales orientado siempre en el sector inmobiliario donde tienen una experiencia, lo cual puede maximizar sus resultados.

Se recomienda a la empresa Innova Forza implementar una encuesta de Clima Laboral y hacer dos (2) actividades anuales que integre a todo el personal, con el fin de que este se sienta valorado, comprometido con la empresa y motivado en la realización de sus labores cotidianas, así como la implementación de planes de capacitación para todo el personal para estimular su crecimiento.

En relación con la encuesta realizada a la población externa de la empresa Innova Forza, en la que pudimos observar un alto grado de satisfacción por parte de los clientes, se recomienda a esa empresa, crear un programa de incentivos por referir clientes con la finalidad de que estos puedan recibir un beneficio a cambio y a la vez premiar la lealtad de los clientes.

Se recomienda a la empresa Innova Forza realizar un cronograma de trabajo global de sus proyectos en genera y específicos en cada uno según su avance para poder realizar una programación de las compras de una forma más organizada y de esa manera optimizar los tiempos de trabajo y la optimización de la logística.

BIBLIOGRAFÍA

Análisis PESTEL.pdf. (s. f.). Recuperado 7 de junio de 2022, de [http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2973/An%
a1lisis%20PESTEL.PDF?sequence=1&isAllowed=y](http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/2973/An%c3%a1lisis%20PESTEL.PDF?sequence=1&isAllowed=y)

Cuadro de Mando Integral, 2da Edición—Robert S. Kaplan & David P.

Norton.pdf. (s. f.). Recuperado 7 de junio de 2022, de [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-
descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%202da%20Edici%C3%B3n%
20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%202da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf)

Cuadro mando integral—Docsity. (s. f.). Recuperado 8 de junio de 2022, de

<https://www.docsity.com/es/cuadro-mando-integral-1/4264591/>

EL MÉTODO CUALITATIVO DE INVESTIGACIÓN. (s. f.). 968.

Forrados, J. (s. f.). *CASO A: PROGRAMA DE EXPORTACIÓN DE ACCESORIOS.* 72.

Ibarra Cisneros, M. A., González Torres, L. A., & Demuner Flores, M. del R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios fronterizos*, 18(35), 107-130. <https://doi.org/10.21670/ref.2017.35.a06>

Labarca, N. (s. f.). *Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial.* 28.

Londoño Rua, J. E. (2015). Tecnología como factor de innovación en empresas colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70).
<https://doi.org/10.31876/revista.v20i70.19993>

Malhotra, N. K., & Ortiz Salinas, M. E. (2008). *Investigación de mercados*.
<http://www.ebooks7-24.com/?il=3724>

Metodologia de la Investigacion—Sampieri (6ta edicion).pdf. (s. f.). Google Docs. Recuperado 7 de junio de 2022, de https://drive.google.com/file/d/0B7fKI4RAT39QeHNzTGh0N19SME0/edit?usp=embed_facebook

México, D. G. de R. U., Universidad Nacional Autónoma de. (s. f.). *Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Autónoma de México*. Recuperado 7 de junio de 2022, de <http://repositorio.unam.mx>

Pedrós, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.

RAE. (s. f.). *Competitividad | Diccionario esencial de la lengua española*. «Diccionario esencial de la lengua española». Recuperado 8 de junio de 2022, de <https://www.rae.es/desen/competitividad>

Roncancio, G. (s. f.). *Cuadro de Mando Integral: ¿Quiénes lo usan? Ejemplos*. Recuperado 8 de junio de 2022, de <https://gestion.pensemos.com/cuadro-de-mando-integral-quienes-lo-usan-ejemplos>

Solórzano Jácome, A. F. (2014). *Propuesta de implementación del Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la Empresa Editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca*. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/7125>

Tarifa, J., & Mendieta, C. (s. f.). *EL MEDIO AMBIENTE EN LAS EMPRESAS Y EMPRESAS DEL MEDIO AMBIENTE*. 12.

X. ANEXOS

10.1 ANEXO 1: CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

Como estudiantes de la carrera de administración de empresas del centro de estudios universitarios (CEUTEC), estamos aplicando el instrumento a continuación, que forma parte del trabajo de investigación para realizar un diagnóstico conforme las dimensiones del Balance Scorecard (BSC) para la empresa Innova Forza.

Es de mucha importancia para nosotros la transparencia en sus respuestas, ya que de ellas depende, la calidad de los datos a obtener. el siguiente cuestionario está formado por dos secciones: en la primera se refiere a los datos personales, y la segunda se refiere a las cuatro variables independientes con la que se están trabajando la investigación.

La información que se obtiene es completamente confidencial, de igual manera agradecemos su valiosa colaboración.

Instrucciones: se le presentan las siguientes preguntas, en las cuales debe marcar con una (x) en la casilla en blanco, de acuerdo a la opción que más le satisfaga.

DATOS PERSONALES

1.1 Edad

- 18 años – 30 años ()
 31 años – 40 años ()
 41 años – 50 años ()
 51 años – 60 años ()
 61 años o más ()

1.3 Estado Civil

- soltero(a) ()
 casado(a) ()
 unión libre ()

1.2 Género

- Masculino ()
Femenino ()

1.4 Nivel Educativo

- Primaria ()
Secundaria ()
Universitario ()
Postgrado ()

DESEMPEÑO FINANCIERO

1.5 ¿Cuál ha sido la tendencia de las ventas en comparación al período anterior?

- a) Aumenta
b) Se mantiene
c) Disminuye

1.6 ¿Qué tan probable es la reducción de costos en relación al comportamiento de las ventas?

- a) Muy probable
b) Probable
c) Poco probable

1.7 ¿Cómo es la proyección de utilidades, considerando el comportamiento de las ventas y el manejo de los costos?

- a) Aumenta
b) Se mantiene
c) Disminuye

Aprendizaje y Crecimiento de la Institución

1.8 ¿Con qué frecuencia se promueve al personal dentro de la empresa?

- a) Muy frecuente
b) Frecuente
c) Poco frecuente

1.9 ¿Qué tan valorado considera que es su trabajo en esta empresa?

- a) Muy valorado
- b) Valorado
- c) Poco valorado

1.10 ¿Le proporciona la empresa los recursos necesarios para la realización de sus funciones?

- a) Si
- b) No

c) Algunos

Proceso Interno del Negocio

1.16 ¿Cuál es actualmente el tiempo estimado para cerrar una venta?

- a) 2 a 4 semanas
- b) 5 a 8 semanas
- c) 9 a 12 semanas

1.17 ¿Cuál es el tiempo óptimo para el cierre de una venta?

- a) 1 semana
- b) 2 a 3 semanas
- c) 4 a 5 semanas

1.18 ¿Con que frecuencia se programan las compras en la empresa Innova Forza?

- a) Diarias
- b) Semanales
- c) Mensuales

Gracias por su colaboración.

10.2 ANEXO 2: CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN CLIENTES

DATOS PERSONALES

1.3 Edad

- 18 años – 30 años ()
 31 años – 40 años ()
 41 años – 50 años ()
 51 años – 60 años ()
 61 años o más ()

1.3 Estado Civil

- soltero(a) ()
 casado(a) ()
 unión libre ()

1.4 Género

- Masculino ()
 Femenino ()

1.4 Nivel Educativo

- Primaria ()
 Secundaria ()
 Universitario ()
 Postgrado ()

Satisfacción al Cliente

1.11 ¿Cómo ha sido el desempeño del servicio brindado por la empresa Innova Forza?

- a) Excelente
 b) Bueno
 c) Regular

1.12 ¿Qué tan probable es que contrate nuevamente los servicios de la empresa para un proyecto futuro?

- a) Muy probable
 b) Probable
 c) Poco probable

1.13 De acuerdo a su experiencia, ¿recomendaría a un amigo o familiar los servicios de la empresa?

a) Si

b) No

1.14 ¿Cómo ha sido la respuesta en relación a la garantía de los servicios ofrecidos por la empresa Innova Forza?

a) Excelente

b) Muy bueno

c) Regular

1.15 ¿Cómo valora la atención de quejas y reclamos por parte de la empresa Innova Forza?

a) Excelente

b) Muy bueno

c) Regular

Gracias por su colaboración.