



DISEÑO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA SERVI CLIMA LUNA, S.A. APLICANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Dulce Cristian Reyes Ibarra
Corina G. Ocegueda
Alejandro Villafañez

Área de participación: Posgrado

Resumen

Para toda empresa es importante su administración, su estructura organizacional, los recursos humanos, tecnológicos, financieros, materiales. En la cual he observado que existen en la empresa en el ramo de aire acondicionado, una necesidad latente de implementación de una gestión estratégica por medio de la aplicación de un Cuadro de Mando Integral. Aun no se han tenido los resultados ya que se está en proceso con ello.

Palabras clave: *Administración Estratégica, Cuadro de Mando Integral*

Introducción

Es importante para toda empresa la administración de sus recursos; humanos, materiales y económicos y así lograr los planes que se hayan definido para que se lleven a cabo los objetivos.

El uso de la herramienta Cuadro de Mando Integral en la empresa Servi Climas Luna se consideró como un proyecto benéfico para la compañía ya que al ser una empresa familiar que tiene en el mercado más de 35 años, tiene como ventaja competitiva su trayectoria y experiencia, lo que le ha permitido mantenerse vigente, sin embargo el entorno tan cambiante, exige ser más competitivo al ofrecer productos o servicios de calidad a los clientes, ellos son los que determinan la estancia en el mercado.

Justificación

No basta con tener buenas ideas, deben ser plasmadas por escrito y llevarlas a cabo para obtener una mayor organización sistematizada en sus actividades de manera más eficiente y rápida en sus procedimientos. Como empresa familiar se consideró oportuno vencer algunas tendencias de seguir haciendo las cosas sin planeación por lo cual para atender las necesidades del entorno tan cambiante, y buscando ser más competitivo al ofrecer productos o servicios de calidad a nuestros clientes se implementó el diagnóstico. La elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) siendo esta una herramienta administrativa que si se aplica les proporcionara recursos necesarios para alcanzar un control y ajuste en la implementación de las estrategias, permitiendo crear un sistema dinámico, en donde se involucre a todos los colaboradores por medio de la motivación.

Se eligió como herramienta el Cuadro de Mando Integral (CMI) ya que proporciona recursos necesarios de planeación y control. Al mismo tiempo se pueden realizar ajustes en la implementación de las estrategias, permitiendo crear un sistema dinámico, en donde se involucra a todos los colaboradores por medio de la motivación.

La carencia de una planeación estratégica, constituye un problema, ya que no se tienen definidos cual es la visión y misión de la organización, y no se tiene fijado el rumbo que se seguirá.

La definición de Administración, con el enfoque de algunos autores:

El autor Idalberto Chiavenato (2010) afirma:

“La palabra Administración viene del latín AD (hacia la dirección, tendencia) y Minister (subordinación u obediencia) y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.

La tarea de la administración paso de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformados en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo muy competido y complejo.

La administración es el proceso para planear organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”

Mencionan los autores Freeman, Stoner & Gilbert Jr. (1996) que:

“Los administradores o gerentes son los que coordinan y supervisan el trabajo de otras personas y sus funciones son:

- A) Planear: es donde se definen los objetivos, estrategias, ver lo que realizan, que desarrollen planes para que se junten y se coordinen las actividades.
- B) Organizar: es cuando los administradores se organizan se les da a conocer el equipo de trabajo sus actividades de cómo, quien las realizan y como tomar las debidas decisiones.
- C) Dirigir: es cuando se dirige a sus subordinados por medio de la motivación, dirige cualquiera de los objetivos que se planearon, teniendo en cuenta las acciones y una resolución de conflictos en los grupos de trabajo también elige quien será su mejor medio de hacer llegar la información a los subordinados.
- D) Controlar: cuando ya se tienen los objetivos y la planeación es cuando se procede a hacer un seguimiento y evaluación por medio de medidores, así como una comparación para poder determinar si se ha logrado las metas y sino ocurre así es cuando se realiza un reajuste para poder llevar a cabo el objetivo”

Administración Estratégica.

Para Fred R. David (2008) la definición de administración estratégica es la siguiente:

El término administración estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que la planeación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia. La finalidad de la administración estratégica es aprovechar las oportunidades existentes y crear otras nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar para el mañana las tendencias de hoy.

Para Zacarías Torres Hernández (2008) la administración estratégica cuenta con los siguientes beneficios a lo que respecta a rentabilidad:

1. Proceso de compras, fabricación, almacenamiento.
2. Proceso de ventas, distribución y cobranza.
3. Proceso de compras, recepción, pago.
4. Sistema de información integral.

Por lo que se refiere a productividad, la administración estratégica, entre otros puede aportar los siguientes beneficios:

1. Factores externos.
2. Capacidad e inventario.
3. Productos.
4. Proceso.
5. Fuerza de trabajo.
6. Calidad.

Desde luego que las condiciones varían o cambian según se trate de una organización que pertenece al sector industrial, de comercio o de servicios. Por otro lado existe una amplia gama de beneficios en factores que no son de fácil dimensionamiento como los criterios para discernir la influencia de amenazas y poderlas prevenir, la comprensión de las estrategias de la competencia para contrarrestarlas y superarlas, la percepción de la resistencia al cambio para poderlo prevenir.

El modelo de la administración estratégica que presenta Fred R. David (2008) es el siguiente:

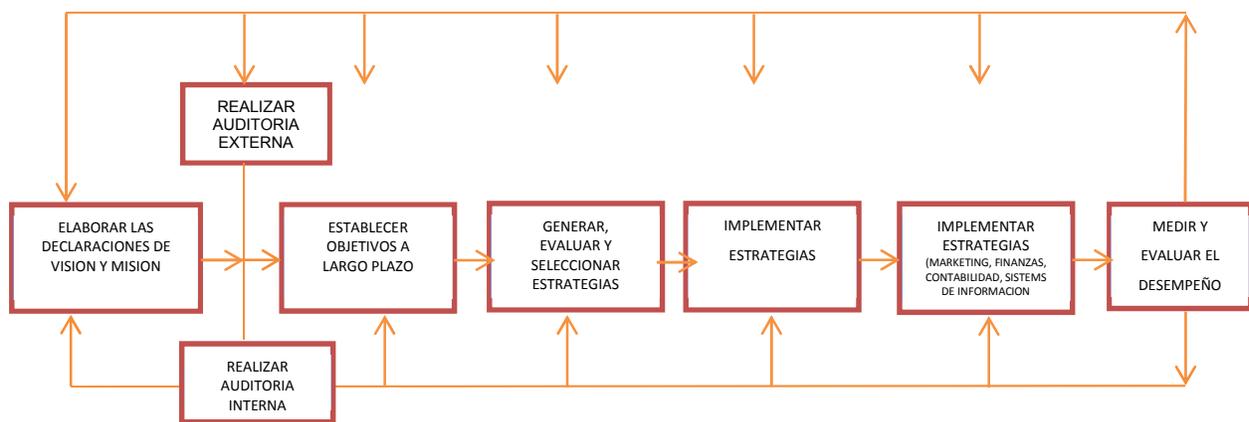


Figura 1. Proceso de la Administración Estratégica. Fuente: Fred. R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”, Ed.11, 2008, p.15.

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso de administración estratégica. Este modelo no garantiza el éxito, pero sí representa un planteamiento claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación.

Estructuración de la Administración Estratégica

Para la elaboración del marco estratégico tomaremos en cuenta los siguientes puntos de acuerdo a Fred R. David (2008) de la siguiente manera:

Primera Etapa:

Al inicio de una planeación estratégica es de vital importancia el saber hacia donde vamos y quienes somos, ya que este será nuestro punto de partida para la debida planeación de la organización.

- a) **Visión.**
- b) **Misión.**

Segunda Etapa:

Ya que se han establecido cuales es el propósito y la razón de ser de la organización, se establece esta siguiente etapa que comprende la evaluación externa e interna que nos proporcionara un resultado en donde nos ayudara a poder desarrollar y establecer los objetivos a largo plazo.

- a) **Auditoria Externa.**
- b) **Auditoria Interna.**

Tercera Etapa:

Para poder lograr una debida administración, no se puede avanzar del diagnostico de la organización a la formulación de estrategias, hace falta que se conozcan las actividades que se deben realizar de manera inmediata y cuales a largo plazo, debiendo responder a los objetivos planteados con su respectivo responsable para llevarlas a cabo, tomando en cuenta la fecha de inicio para poder entregar resultados.

- a) **Establecer objetivos a largo plazo.**
- b) **Áreas claves para resultados (ACR).**

Cuarta Etapa:

Es importante que se seleccione una estrategia con el mejor de los métodos para obtener los mejores resultados, pero en muchas ocasiones suceden acontecimientos que no permitirán que se logren, es por ello, que las estrategias que se decían implementar procedan de una relación estrecha objetivos-estrategias. Se deberá tomar en cuenta las acciones a tomar para conseguir los propósitos de la organización, siendo las estrategias instrumentos para llegar a nuestro objetivo deseado. Se obtendrá un análisis FODA utilizándolo como herramienta estratégica.

- a) **Generar, evaluar y seleccionar estrategias.**
- b) **Análisis FODA.**

Quinta Etapa:

El proceso de administración estratégica no termina cuando la empresa decide que estrategia o estrategias a seguir. Debe haber una traducción del pensamiento estratégico a la acción estratégica.

a) Implementar estrategias.

Sexta Etapa:

Todo lo que no se mide no se puede controlar, es por ello la importancia de revisar, evaluar para poder determinar si estamos actuando debidamente o hay que realizar los debidos cambios.

- a) Revisión, evaluación y control de la estrategia.
- b) Cuadro de Mando Integral (CMI).

El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión.

Robert S. Kaplan & David P. Norton, (2002) los creadores del Cuadro de Mando Integral explican en que:

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

El CMI es más que un sistema de medición táctico operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. (Figura 4). Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos: Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas. Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

El CMI llena el vacío que existen en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el CMI se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

Materiales y métodos

La empresa en la que se realizó la investigación, no cuenta con registro alguno de antecedentes de investigación, por lo que se tuvo que obtener la mayor parte de información de todas las áreas, así como cada uno de sus procesos.

Tipos de estudio

La investigación realizada contiene diferentes tipos de investigación como los siguientes:

-
- **Cuantitativa:** El enfoque cuantitativo, usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Sampieri Hernandez Roberto, 2010).
- **Descriptivo-comparativo:** El método consiste en describir un fenómeno de manera intensiva, compararlo con otras situaciones afines, para encontrar por analogía las similitudes y poder en base a experiencias previas encontrar una causa común y con ello la solución al problema. Fue utilizado por los sociólogos para el estudio de diversas sociedades en su búsqueda de leyes que las rigen. Es el método empleado en las ciencias sociales para tratar fenómenos que no pueden estar sujetos a verificación empírica dado que el fenómeno es imposible de provocar. Como ejemplo tenemos: la guerra, una revolución, la inflación, etc. (Ocegueda, 2007).
- **Documental:** En las fuentes documentales las personas directamente involucradas en el hecho dejan huella a través de documentos que dan testimonio de los hechos pasados. Estas evidencias podrían ser de primera mano cuando consultamos documentos escritos, grabaciones orales o videos que dan fe, igualmente se consideran en este tipo los manuscritos que reflejan lo que otras personas han observado de manera directa, cuando los datos han sido extraídos de las personas involucradas en forma natural y no tienen alteraciones. (Ocegueda, 2007).

- **Campo:** Experimento de una situación real o natural en la que el investigador manipula uno o más variables. (SAMPLERI Hernandez Roberto, 2006). Cuando se habla de investigación científica puede referir tanto el trabajo documental, el de campo y/o el experimental. Cuando el objeto de estudio se presenta en un ambiente natural, el hecho no es provocado por el investigador, éste acude al lugar para recopilar información no basta en fuentes documentales. La investigación de campo se caracteriza por el contacto directo con el objeto del estudio, es la investigación realizada en el lugar donde el fenómeno o problema de estudio está presentándose. (Ocegueda, 2007).

Población.

La población comprende todas las áreas de la empresa Servi Clima Luna, S.A. como un todo, tomando en cuenta cada área del negocio para lograr estrategias de una manera integral.

Instrumentos de recolección.

Para la realización de las estrategias y lograr que fueran más eficaces, se realizó un diagnóstico de la empresa, para poder determinar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, por medio de Matriz de evaluación de Factores Externos (EFE), Matriz de evaluación de Factores Externos (EFI), Matriz Interno Externo (IE), posteriormente con estos datos se realizó la Matriz de FODA, Matriz de Objetivos Estratégicos, Indicadores, Matriz de causa efecto, Mapa estratégico y finalmente el Cuadro de Mando Integral.

Procedimiento de recolección.

La observación se realizó de manera directa, ya que el investigador forma parte de la empresa, por lo que se trata de una observación participante. Las entrevistas para detectar la forma de realización del trabajo fueron realizadas por el investigador.

Los datos obtenidos de documentos de la empresa como son reportes, órdenes de servicio, formatos de procedimientos forman parte de archivos de la empresa.

Resultados y discusión

Se partió al realizar un diagnóstico de la empresa, en donde se obtuvieron los siguientes resultados, por medio de la matriz de FODA siendo la siguiente: Para la elaboración de estrategias por medio del Cuadro de Mando Integral, se contemplaron las cuatro perspectivas, de acuerdo con el resultado obtenido de la matriz de FODA:

Tabla 1 FODA DE LA EMPRESA Servi Climas Luna. Elaboración propia

	Fortalezas – F	Debilidades - D
FODA	-Buena calidad de los productos y servicios - Se es claro con los clientes de acuerdo con lo que necesita - Capacidad para cumplir compromisos inmediatos respecto a la competencia. - Fidelidad de los clientes	- Deficiencia Administrativa de la empresa. - No es competitivo en cuanto a precios en el mercado. - Fugas de Dinero. - Ventas centradas en productos con poco margen de utilidad.
Oportunidades - O	Estrategias FO	Estrategias DO
-Mayor crecimiento económico en Servicios -Tendencia de los Consumidores -Nueva Tecnología de Sistemas de A/C -Mayor crecimiento a crédito de consumo.	E3: Utilizar todos los medios para poder llegar a mas nichos de mercado. E4: Disminuir los costos para invertir en tecnología para nuestros procesos E5: Llevar un registro de los clientes y atender sus necesidades.	E6: Mayor capacitación en todos los departamentos de la empresa. E7: Detectar las fugas de dinero y eliminarlas de raíz. E8: Analizar los mercados, su distribución y su venta para determinar precios y costos a nuestros productos. E9: Implementar programas de evaluación, desempeño y productividad al personal de la empresa.
Amenazas – A	Estrategias FA	Estrategias DA
- Corrupción - Inseguridad - Alza del Dólar - Altos Impuestos - No hay créditos y son caros para las empresas -No hay liquidez en los compradores - Escases de Insumos -Tecnologías existentes, que aún no se han aplicado.	E10: Analizar que recompensas ayudan a la fidelidad de los clientes y contrarrestar a la competencia. E11: Aplicar mayores incentivos a nuestros clientes con descuentos a clientes puntuales en pagos y penalizar a los que no lo sean. E12: Implementar un servicio de calidad, eficiente y rápido al cliente, ahorrando tiempo, material y mano de obra.	E13: Realizar una auditoria financiera analizando las fugas de dinero. E14: No incurrir en gastos innecesarios. E15: Realizar inversión en equipo de trabajo.

Perspectiva Financiera.

Disminuir los costos para invertir en tecnología para nuestros procesos

Para la empresa Servi Clima Luna, es importante la reducción de costos para invertir en la tecnología y aplicarlos en los procesos y esto dará como resultado un incremento en sus ingresos.

Detectar las fugas de dinero y eliminarlas de raíz.

Se ha determinado que existen gastos pero en muchas de las ocasiones no se justifican dichos gastos para cada departamento, es por ello la importancia de detectar las fugas de dinero y poder realizar acciones correctivas, nos ayudara a eliminarlas de raíz.

No incurrir en gastos innecesarios.

En muchas ocasiones es prioridad los gastos en las áreas más productivas pero no se hace de la mejor manera ya que se toman decisiones precipitadas haciendo gastos innecesarios y costosos.

Implementar un servicio de calidad, eficiente y rápido al cliente, ahorrando tiempo, material y mano de obra.

Lo que se busca es que el cliente este conforme con lo que la empresa le ofrece, ya que si se atienden la calidad, eficiencia y entrega rápida, el cliente nos buscara nuevamente y porque se mejoraran muchos aspectos tanto financieramente, productividad y ahorro, siendo esto benéfico para Servi Clima Luna.

Realizar una auditoría financiera analizando las fugas de dinero.

El hecho de realizar una Auditoría Financiera, nos determinará de una manera más precisa donde están las fugas y como corregir de una manera más concienzuda con el personal involucrado.

Realizar inversión en equipo de trabajo.

La situación actual con los equipos para trabajar es que con el paso de los años se van depreciando y se van haciendo obsoletos, es una fuerte inversión de compra; pero es más fácil y rápido hacer las cosas con equipos nuevos y en buen estado.

Perspectiva Cliente

Penetración del Mercado.

Es importante tener mayor mercado y establecernos como líderes en el ramo, ya que con ello se generara mayores ventas igual a mayores ingresos para la empresa.

Analizar que recompensas ayudan a la fidelidad de los clientes y contrarrestar a la competencia.

Se ha observado que la competencia, ofrece muchas cosas a los clientes, pero es por ello que se tiene que poner mayor cuidado para atraer más a los clientes con cosas que les interese y dar lo que la competencia no les ofrece.

Aplicar mayores incentivos a nuestros clientes con descuentos a clientes puntuales en pagos y penalizar a los morosos.

Nuestra economía se ha visto afectada por muchos factores, sociales, políticos, etc. Pero es importante destacar este punto ya que a pesar de la situación actual hay muchos clientes que son responsables y realizan sus pagos a tiempo, para ellos hay que darles el mérito de su esfuerzo e incentivarlo para que no decaiga su actitud de pago. Y los que están en cartera vencida, aplicarles penalidad, para que se pongan al corriente en sus pagos.

Desarrollo del Producto.

Como en la empresa de Servi Clima Luna, no se elaboran productos si no servicios, es por ello que se tiene que estar innovando la manera de como se trata a los clientes, teniendo en cuenta sus necesidades y siempre dando más que la competencia no le otorga.

Perspectiva Procesos Internos

Mayor capacitación en todos los departamentos de la empresa.

Si se quiere lograr ser la empresa líder en el ramo de A/C, se debe empezar desde el centro, en este caso con los diversos departamentos con los que se cuenta y capacitar debidamente para que todo fluya y se realice las acciones correspondientes, para lograr los objetivos.

Analizar los mercados, su distribución y su venta para determinar precios y costos a nuestros productos.

Es importante cubrir todas las áreas que el cliente requiere, es por ello, el análisis nos ayudara a que comprar, a cómo realizar la venta, los costos y precios de los productos así como los servicios que se ofrecen; con el objetivo de contar con mayor captación de mercado.

Implementar programas de evaluación, desempeño y productividad al personal de la empresa.

La implementación de programas de evaluación, desempeño y productividad al personal de Servi Clima Luna, se verá afectado en diversas áreas como productividad, calidad, servicio y financieramente de manera positiva, ya que se tendrá una medición a los empleados, logrando mejores resultados para empresa.

Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.

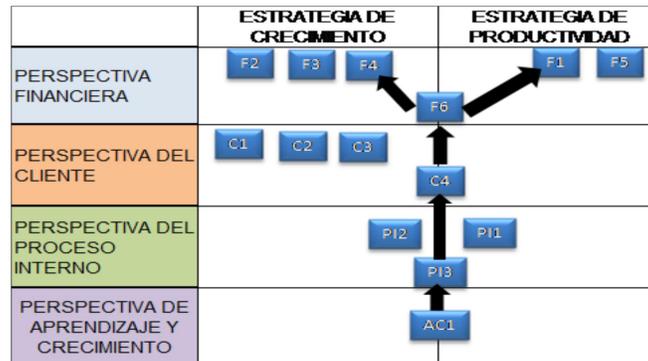
Llevar un registro de los clientes y atender sus necesidades.

La finalidad de llevar un registro de los clientes, para lograr un crecimiento en la empresa, tenemos que monitorear desde el momento en el que se tiene contacto con el cliente, cuando se le ofrece el servicio, durante el servicio y después de que se le realizo el servicio para poder determinar en un futuro que necesidades tendrá nuestro cliente y estar en el momento que nos necesite.

Mapa Estratégico.

El mapa estratégico refleja como los objetivos estratégicos se orientan por un lado a las diferentes perspectivas y al crecimiento y la productividad.

Figura 1 Estrategias por perspectivas. Elaboración propia



E4: Disminuir los costos para invertir en tecnología para nuestros procesos	F1
E7: Detectar las fugas de dinero y eliminarlas de raíz.	F2
E14: No incurrir en gastos innecesarios.	F3
E12: Implementar un servicio de calidad, eficiente y rápido al cliente, ahorrando tiempo, material y mano de obra.	F4
E13: Realizar una auditoría financiera analizando las fugas de dinero.	F5
E15: Realizar inversión en equipo de trabajo.	F6
E1: Penetración del Mercado.	C1
E10: Analizar que recompensas ayudan a la fidelidad de los clientes y contrarrestar a la competencia.	C2
E11: Aplicar mayores incentivos a nuestros clientes con descuentos a clientes puntuales en pagos y penalizar a los que no lo sean.	C3
E2: Desarrollo del Producto.	C4
E6. Mayor capacitación en todos los departamentos de la empresa.	P11
E8: Analizar los mercados, su distribución y su venta para determinar precios y costos a nuestros productos.	P12
E9: Implementar programas de evaluación, desempeño y productividad al personal de la empresa.	P13
E5: Llevar un registro de los clientes y atender sus necesidades.	AC1

Cuadro de Mando Integral (CMI)

Es la herramienta que reúne toda la información obtenida en las Perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento, con los Objetivos Estratégicos, Indicadores, Metas y sobre todo las Iniciativas que se realizarán para que entre en marcha el Cuadro de Mando Integral, teniendo como finalidad el poder controlar, medir en donde todos los integrantes de la empresa ya que están involucrados, donde se espera que se logren todas las metas que se planearon.

El CMI para la empresa de Servi Clima Luna, es el que se muestra a continuación:

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LA EMPRESA SERVICIO CLIMA, LUNA, S.A.										
DIRECCIONAMIENTO		MAPA ESTRATEGICO			MEDIDAS			METAS		MECIOS
DIMENSIONES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MAPA ESTRATEGICO	AGRUPACION	INDICADORES	CALCULO	FRECUENCIA	METAS	RESP. DE LA META	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	
PERSPECTIVA FINANCIERA	E4: Disminuir los costos para invertir en tecnología para nuestros procesos			Tasa de reducción de costos	(Costos Anuales- Costos Anteriores)-1	Anual	5%	Jefe Contable	* Buscar siempre el ahorro, desde que el cliente nos llama hasta que se entrega el producto, para poder invertir en equipos nos ayuden a ser mas productivos	
	E7: Detectar las fugas de dinero y eliminarlas de raíz.			Tasa de Retención	(Presupuestos/ Costos Totales)	Anual	1%	Jefe Contable	* Restringir los gastos al máximo, manejar mínimos y máximos en los materiales.	
	E14: No incurrir en gastos innecesarios.			Tasa de cumplimiento de presupuestos vs. Estados de resultados reales.	(Cumplimiento del Presupuesto previsto- Gastos no previstos)	Semestral	0%	Jefe Contable	* Aplicar las 5 s para determinar con que se puede contar y lo que no en materiales. No contar con sobre inventario.	
	E12: Implementar un servicio de calidad, eficiente y rápido al cliente, ahorrando tiempo, material y mano de obra.			Cumplimiento del presupuesto previsto.	(Expectativas del cliente- Servicio Recibido)	Semestral	5%	Jefe de Servicio y Mantenimiento	* Que el producto que se le ofrece al cliente sea de calidad en todos los aspectos (tiempo, material y trabajo)	
	E13: Realizar una auditoría financiera analizando las fugas de dinero.			Cumplimiento de las expectativas del Cliente	(Total gastos auditoría total gastos reales)	Anual	1%	Jefe Contable	* Que se realice una auditoría financiera y determinar en donde se puede corregir y no volver a incurrir en eso.	
E15: Realizar inversión en equipo de trabajo.			Constancia en los costos	(Valor asignado actual/valor asignado año anterior)	Anual	2%	Gerente General	* Hacer un fondo para la inversión de equipo de trabajo.		
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	E1: Penetración del Mercado.			Tasa de Rentabilidad	(Utilidad anual actual/utilidad del año anterior)-1	Anual	15%	Gerente General	* Tener mas presencia en los consumidores, pro medio de Marketing, realizar mas alianzas con otras empresas para atender al cliente.	
	E10: Analizar que recompensas ayudan a la fidelidad de los clientes y contrarrestar a la competencia.			Tasa de cliente permanentes	(Clientes anteriores/Clientes nuevos)	Anual	20%	Jefe de Servicio y Mantenimiento	* Estar en mayor comunicación con los clientes, por medio de promociones para los clientes, cupones, regalos, ofertas.	
	E11: Aplicar mayores incentivos a nuestros clientes con descuentos a clientes puntuales en pagos y penalizar a los que no lo sean.			Tasa de clientes con crédito y morosidad	(Clientes buen credito/ Clientes con morosidad)	Semestral	20%	Jefe de Servicio y Mantenimiento	* Para clientes que sean puntuales en sus pagos bonificar por su pronto pago, por medio de descuentos, cupones para su proxima compra o servicio. Y de los clientes morosos mandarlos a bufa de cobranza	
PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO	E2: Desarrollo del Producto.			Desarrollo de Productos (Servicios)	(Dinero invertido/ Utilidad del año anterior)-1	Semestral	20%	Gerente General	* Enfocarnos en realizar los trabajos de una manera mas rapida y eficiente. Buscando la manera de hacerlo facil y bien.	
	E6: Mayor capacitación en todos los departamentos de la empresa.			Tasa de Aprendizaje por capacitación	(Numero de Capacitaciones/ Productividad)	Trimestral	20%	Administración	* Buscar apoyo gubernamental o empresarial, para buscar mayor capacitación para los empleados y que sepan como hacer su trabajo con calidad.	
	E8: Analizar los mercados, su distribución y su venta para determinar precios y costos a nuestros productos.			Porcentaje de costos de compra-comprador	(Nuestro Costo- costo de venta de compra-comprador)	Semestral	5%	Gerente General	* Monitorear a la competencia, así como proveedores para poder determinar el precio y ser atractivos para los clientes.	
PERSPECTIVA DE ARROBAZAMIENTO	E9: Implementar programas de evaluación, desempeño y productividad al personal de la empresa.			Medida de productividad del personal	(Porcentaje de medición de evaluación del personal)	Trimestral	100%	Administración	* Al personal se debiera evaluar su desempeño, productividad, de acuerdo a su trabajo, siendo evaluado por los clientes y por la empresa. Y así determinar si necesita capacitación.	
	E5: Llevar un registro de los clientes y atender sus necesidades.			Medida de satisfacción al cliente	(Porcentaje de medición de satisfacción del cliente)	Mensual	80%	Ventas	* Obtener un banco de datos de las compras de los clientes, con sus afinidades y registros de compra.	

Conclusiones

Las empresas de hoy en día, se encuentran en un entorno de constante competencia por lo que el logro de ventajas competitivas es de suma importancia para la permanencia de la misma en los mercados actuales. El contar con un plan estratégico con objetivos claros de lo que se quiere lograr, ya que ayuda a alcanzar el éxito con mayor facilidad.

Con el presente proyecto se logró un Diseño de planeación estratégica para la empresa de Servi Clima Luna, S.A. a través de la aplicación de la herramienta del CMI siendo esta una excelente herramienta administrativa que proporciona una adecuada planificación y medición del desempeño, permitiendo a cualquier empresa el cumplimiento de sus objetivos. Al realizar el diagnóstico de la empresa, permitió la determinación de los factores críticos, la generación de indicadores, que conduce a la toma de decisiones oportunas y eficientes para el manejo operacional, en base a los resultados obtenidos.

La apropiada relación de las perspectivas financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y de desarrollo, que se realizó en la construcción del CMI, permitieron establecer los objetivos estratégicos que conllevan el mejoramiento de la empresa.

El establecer un direccionamiento estratégico eficaz permite a la empresa optimizar sus manejos operativos, ya que determina hacia dónde y cómo llegar, a un buen manejo operacional de Servi Clima Luna, S.A. Para la implementación del Cuadro de Mando Integral, es necesario involucrar a todos los colaboradores de manera que se sientan comprometidos y de acuerdo con la dirección estratégica, de tal forma que en la ejecución se cuente con su apoyo y colaboración.

Referencias citadas

- Chiavenato, I. (2007). *“Introducción a la teoría general de la administración”*. México: Mc Graw Hill.
- David, F. R. (2008). *“Concepto de administración estratégica”*, 11ª. Edición, México: Pearson-Prentice Hall.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *“Cuadro de Mando Integral”(The Balanced Scorecard)*, 2ª. Edición, España: Gestion 2000.

Sampieri Hernández Roberto, C. F. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw-Hill Interamericana.

Stoner, J. A., Freeman, R., & Gilbert, JR., D. R. (1996). "*Administración*" 6ª. Edición, México: Prentice Hall Hispanoamerica, S.A.

Torres, Hernandez, Z. (2008). "*Administración estratégica*", México: Grupo Editorial Patria.

Ocegueda Mercado, Corina (2007) "*Metodología de la Investigación, Métodos, técnicas y estructuración de trabajos académicos*", 3ª. Edición México, Anaya Editores.

Acerca del autor

¹Dulce Cristian Reyes Ibarra es Ingeniero Industrial y estudiante de la Maestría en Administración Industrial del Instituto Tecnológico de Matamoros (Examen de Grado para agosto del 2013).

²La MAE Corina Guillermina. Ocegueda Mercado es profesor investigador del Instituto Tecnológico de Matamoros Adscrita a la División de estudios de Posgrado e Investigación. Es catedrática del ITM desde 1983, adscrita a la DEPI desde 2003. Maneja la línea de Investigación Administración.

Dom. Lauro Villar Km. 6.5 tel 8688196586 correo
Ocegueda_cora@hotmail.com