

**Maestría en Gerencia y Liderazgo
Centrado en la Calidad MGLCC-IV**

Tesina para optar al Título de Maestría en
Gerencia y Liderazgo Centrado en la Calidad

**Modelo de BSC para la Gestión Gerencial de
Miranda y Miranda**

AUTORES:

Ing. MBA. Álvaro Malespín Miranda
Ing. Glenda Barrios Aguirre

TUTOR:

Ing. MBA. Francisco Tapia Guerrero

ASESOR:

Ing. MSc. Noel Estrada

Managua, 28 de noviembre del 2016

RESUMEN DEL TEMA

Miranda y Miranda es una organización que presta servicios de protección a la propiedad intelectual. Se encuentra ubicada en Nicaragua, departamento de Managua y fue fundada en 1994. Particularmente, su giro de negocio incluye el registro de marcas, registros sanitarios y patentes. Su dirección exacta es Reparto San Juan, calle El Carmen 612.

El personal está conformado por 11 especialistas en propiedad intelectual y cuenta con aproximadamente 150 clientes entre nacionales e internacionales, siendo los principales: laboratorios farmacéuticos, supermercados, fabricantes de productos alimenticios y perecederos, así como personas naturales que desean proteger una marca.

La industria de propiedad intelectual está en auge, existiendo actualmente un crecimiento notorio a nivel nacional y global. Este campo del Derecho es especializado y son pocas las organizaciones las que ofrecen estos tipos de servicios. En Nicaragua, el número de empresas que prestan este servicio es aproximadamente de quince empresas y la mayoría utiliza métodos de gestión gerencial sin fundamento científico.

Miranda y Miranda, desde una gerencia convencida de que medir permite controlar y por tanto mejorar, desea aprovechar la oportunidad de establecer un modelo de gestión gerencial con indicadores de desempeño derivados de su estrategia de tal forma que se implemente a futuro un sistema gestión gerencial simple y claro que apoye el crecimiento económico de la empresa. El BSC es una herramienta de gestión gerencial, que desde sus cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos y aprendizaje), se ajusta a lo que Miranda y Miranda desea.

Por lo tanto, es necesario diseñar un modelo de BSC para Miranda y Miranda. Siendo este diseño el propósito principal de la tesis, la cual se titula: **Modelo de BSC para la Gestión Gerencial de Miranda y Miranda.**

El desarrollo de la tesis comprende tres etapas. En la primera, se realiza un diagnóstico a nivel externo e interno de la organización. Para esto, se aplicarán las herramientas de: Diagnóstico de Competitividad (DC), Cinco Fuerzas de Porter, Matriz FODA (Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), Matriz MEFE (Matriz de Factores Externos), MEFI (Matriz de Factores Internos), Matriz de Cruce estratégico (DAFO) y Factores Críticos de Éxito (FCE).

En la segunda etapa se desarrolla una Planeación Estratégica que incluye misión, visión, valores, estrategia general de la organización, análisis matemático matriz DAFO. Por último, tenemos el Diseño del BSC donde se definen las Perspectivas y Metas Críticas Importantes, se retoman los Objetivos Estratégicos de la planeación, KPI's, Mapa Estratégico para finalmente elaborar el Cuadro de Mando Integral o BSC.

Además, se realizarán pruebas de funcionalidad del modelo de BSC diseñado utilizando datos de prueba, preparando el terreno para una posterior implementación del mismo, y haciendo una demostración de su uso que facilite su comprensión y la capacitación de los usuarios finales.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Nacional de Ingeniería, particularmente a la Dirección de Posgrado, por su compromiso con la educación. Gracias a todo su personal por hacer posible la Maestría en Gerencia y Liderazgo Centrado en la Calidad, que constituye para sus estudiantes una grata experiencia de crecimiento profesional y personal.

A la empresa Miranda y Miranda, particularmente a su gerencia, que nos abrió las puertas de su organización para poder realizar este trabajo de carácter científico. Gracias por el apoyo semanal durante ocho meses de trabajo investigativo y por la confianza depositada en nosotros para elaborar un modelo de BSC.

A nuestros compañeros y profesores de quienes aprendimos a ver las situaciones desde diferentes perspectivas lo cual enriqueció nuestro criterio profesional. Gracias a ellos por su amistad y compañerismo demostrado tanto dentro, como fuera del aula.

A nuestro tutor Francisco Tapia, quien nos brindó tiempo de calidad en cada una de las sesiones de trabajo, no importando hora, lugar, ni día para nuestros encuentros. Aportando siempre de manera oportuna con ideas, asesorándonos con su experiencia y conocimiento en la materia, sin duda, el resultado final no hubiera sido tan satisfactorio sin su ayuda.

A Noel Estrada, quien, en calidad de asesor de la tesina, nos apoyó con sus ideas, sugerencias y correcciones. Gracias al ingeniero Gonzalo Zúniga por su oportuna y acertada orientación durante el taller de tesina.

DEDICATORIA

Con mucho cariño al Dr. Julio Miranda
y Dra. Yamilet Miranda

De: Álvaro Malespín Miranda

Con amor, a mis hijos: Marelys y Cristiano.
Por ser mis alas y compañeritos de batalla.
He aquí el fruto del trabajo y la perseverancia.

De: Glenda Barrios Aguirre

CONTENIDO

	Pág.	
I	Introducción	11
II	Antecedentes	12
III	Planteamiento de la situación	14
IV	Justificación	15
V	Objetivos	16
	5.1. Objetivo General	16
	5.2. Objetivos Específicos	16
VI	Marco Teórico	17
	6.1. Misión	17
	6.2. Valores y Visión	17
	6.3. Estrategia	18
	6.4. Planeación Estratégica	18
	6.5. Diagnóstico de Competitividad	19
	6.6. Factores Críticos de Éxito	19
	6.7. Las Cinco Fuerzas de Porter	20
	6.8. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC)	20
	6.9. Perspectivas	21
	6.10. Metas Críticas Importantes	21
	6.11. Objetivos Estratégicos	21
	6.12. Indicadores Claves de Desempeño	22
	6.13. Mapa Estratégico	22
VII	Diseño Metodológico	24
	7.1. Tipo de Estudio	24
	7.2. Universo de trabajo y sus integrantes	24
	7.3. Población y muestra	25
	7.4. Tipo de Información	25
	7.5. Instrumentos para la recopilación de información	25
	7.6. Procedimiento para la recopilación de información	30
	7.7. Formas de procesamiento de información	30
	7.8. Análisis de información procesada	31
VIII	Modelo de BSC de Miranda y Miranda	31
	8.1. Capítulo 1. Diagnóstico y Planificación Estratégica	31
	8.1.1. Caracterización de Miranda y Miranda	32
	8.1.2. Pirámide de Misión, Visión y Valores según Kaplan y Norton	33
	8.1.3. Análisis del entorno con las 5 Fuerzas de Porter	34
	8.1.4. Diagnóstico de competitividad (DC)	39
	8.1.5. FODA – Análisis de la situación interna y Externa	42
	8.1.6. Matriz MEFI (Matriz de Factores Internos)	43

8.1.7.	Matriz MEFE (Matriz de Factores Externos)	44
8.1.8.	Factores Críticos de Éxito (FCE)	46
8.1.9.	Matriz DAFO	48
8.1.10.	Planificación Estratégica Ofensiva 2016-2019 – Miranda y Miranda	50
8.2.	<u>Capítulo 2. Diseño de Balanced Scorecard (BSC)</u>	53
8.2.1.	Metas Críticas Importantes	53
8,2,2,	Mapa Estratégico	54
8.2.3.	Balanced Scorecard BSC de Miranda y Miranda	55
8.3.	<u>Capítulo 3. Pruebas de implementación del BSC</u>	63
8.3.1.	Reportes de Indicadores	63
8.3.3.	Dashboard Gerenciales de Seguimiento	68
IX	Conclusiones	73
X	Recomendaciones	74
XI	Bibliografía	75
XII	Anexos	77
Anexo A-1.	Cuestionario de Entrevista para el diagnóstico	77
Anexo A-2.	Bussiness Model Canvas de Miranda y Miranda	83
Anexo A-3.	Diagnóstico de Competitividad – Tabla de Valores	84
Anexo A-4.	Matriz MEFI – Tabla de Valores	87
Anexo A-5.	Matriz MEFE – Tabla de Valores	88
Anexo A-6.	FCE – Oportunidades/Amenazas-Tabla de Valores	89
Anexo A-7.	FCE – Fortalezas/Debilidades-Tabla de Valores	90
Anexo A-8.	Matriz DAFO	91
Anexo A-9.	Mapa de Procesos de Miranda y Miranda	92

INDICE DE FIGURAS

VII. Diseño Metodológico	Pág.	
Figura No.1.	Diagnóstico de Competitividad	26
Figura No.2.	Factores Críticos de Éxito: Situación Interna y Externa	26
Figura No.3.	FODA vs Estrategia	27
Figura No.4.	Las 5 Fuerzas de Porter	27
Figura No.5.	Modelo de Mapas Estratégicos	28
Figura No.6.	BSC y sus Perspectivas	29
Figura No.7.	Esquemas de Tableros de Gestión	29
VIII. Modelo de BSC de Miranda y Miranda		
Figura No.8.	Organigrama de Miranda y Miranda	32
Figura No.9.	Pirámide de Miranda y Miranda según Kaplan y Norton	33
Figura No.10.	Las 5 Fuerzas de Porter de la Propiedad Intelectual en Nicaragua	39
Figura No.11.	Análisis de Competitividad de Miranda y Miranda	41

Figura No.12.	Análisis Interno y Externo de Miranda y Miranda (FODA)	42
Figura No.13.	Matriz de Factores Internos (MEFI)	43
Figura No.14.	Matriz de Factores Externos (MEFE)	44
Figura No.15.	Matriz MEFE y MEFI	45
Figura No.16.	Factores Críticos de Éxito (Oportunidades y Amenazas)	46
Figura No.17.	Factores Críticos de Éxito (Fortalezas y Debilidades)	47
Figura No.18.	Matriz DAFO	49
Figura No.19.	Análisis Comparativo de Estrategias	50
Figura No.20.	Metas Críticas Importantes	54
Figura No.21.	Mapa Estratégico Miranda y Miranda	55
Figura No.22.	Reporte de KPIs del BSC de Miranda y Miranda	64
Figura No.23.	Reporte de Indicador de Tablero del Gestor de Marketing	65
Figura No.24.	Reporte de Indicador de Tablero del Gestor de Ventas	65
Figura No.25.	Reporte de Indicador de Tablero del Gestor Administrativo	66
Figura No.26.	Reporte de Indicador del Tablero del Gestor Financiero	66
Figura No.27.	Reporte de Indicador del Tablero del Gestor de RRHH	67
Figura No.28.	Reporte de Indicador del Tablero del Gestor de Marcas	67
Figura No.29.	Reporte de Indicador del Tablero del Gestor de Registros Sanitarios	68
Figura No.30.	Dashboard - BSC de Miranda y Miranda	69
Figura No.31.	Dashboard - BSC Tableros	70
Figura No.32.	Dashboard - Perspectiva Financiera – Ingresos	71
Figura No.33.	Dashboard - Marketing – Innovación	72
Figura No.34.	Dashboard - Ventas -Corresponsales	72

INDICE DE TABLAS

VIII. Modelo de BSC de Miranda y Miranda		Pág.
Tabla No.1.	Planificación Estratégica 2016-2019 de Miranda y Miranda	51
Tabla No.2.	Modelo de Balanced Scorecard de Miranda y Miranda	56
Tabla No.4.	Tablero de Gestión – Gestor de Marketing	58
Tabla No.3.	Tablero de Gestión – Gestor de Ventas	59
Tabla No.5.	Tablero de Gestión – Gestor Administrativo	60
Tabla No.8.	Tablero de Gestión – Gestor de Marcas	60
Tabla No.6.	Tablero de Gestión – Gestor Financiero	61
Tabla No.7.	Tablero de Gestión – Gestor de RRHH	61
Tabla No.9.	Tablero de Gestión – Gestor de Registros Sanitarios	62

I. INTRODUCCION

Miranda y Miranda es una organización nicaragüense especializada en propiedad intelectual, está ubicada en Managua y conformada por 8 profesionales especializados, cuenta con más de 20 años de experiencia y un portafolio de más de 150 clientes.

Dicha empresa se dedica al registro de marcas, sanitarios y patentes y cuenta con alianzas de negocio con otras oficinas de leyes en la región centroamericana. Adicionalmente, es miembro de la Asociación Interamericana de Propiedad Intelectual (ASIPI) y abogados incorporados en la Corte Suprema de Justicia de Nicaragua.

Sus clientes son mayoritariamente internacionales, pero también nacionales. Los clientes son laboratorios farmacéuticos y empresas con productos en el área de alimentos, limpieza, productos perecederos, servicios, nombres comerciales y personas jurídicas que desean proteger su creación intelectual.

La propiedad intelectual es una industria en crecimiento tanto en Nicaragua como el mundo. Dicha industria ha sido estimulada por el comercio mundial y las tecnologías de la información. Esto se ha reflejado en el número de empresas especializadas en propiedad intelectual que operan en Nicaragua, siendo en la década de los 90s, cinco, y ahora aproximadamente quince.

Miranda y Miranda consciente del mundo globalizado en el que nos encontramos, ve en el Balanced ScoreCard la oportunidad de migrar de un modelo de gestión empírico a uno estructurado. Esto le permitirá validar la efectividad de su estrategia de negocio actual y contar con un modelo que contribuya a su crecimiento y competitividad.

II. ANTECEDENTES

Miranda y Miranda es un negocio familiar en el ramo de Registro de Marcas y Patentes. Las funciones de su equipo de especialistas están distribuidas en dirección general, funciones administrativas, legales y financieras, siendo su giro de negocio, el legal.

Los recursos humanos que forman parte de esta organización desempeñan funciones diversas, es el caso de la gerencia general, quien además de definir una estrategia y propiciar el cumplimiento de la misión y valores de la organización, tiene una participación activa dentro de la materia legal. Esto ha facilitado el uso de un estilo de gerencia y liderazgo basado más en la experiencia que en modelos de gestión administrativos estructurados y de fundamento científico. A pesar de ello, ha incrementado su cartera de clientes, mejorado su infraestructura física y tecnológica, y realizado inversiones en capacitaciones de capital humano que se han traducido en desarrollo para la organización.

La industria de Registro de Marcas y Patentes en Nicaragua, ha crecido en cantidad, sin embargo, la forma en que se gestionan sigue siendo empírica, puesto hay mayor enfoque a la parte jurídica que gerencial, siendo ésta una debilidad y al mismo tiempo una oportunidad para Miranda y Miranda de dar un paso adelante, al diferenciarse del resto con un modelo de gestión con BSC que potencie sus habilidades competitivas y de desarrollo.

Sin embargo, en Nicaragua, otros giros de negocio han utilizado modelos de gestión de BSC con éxito, siendo clave el nivel de compromiso de la gerencia por impulsar su uso. Uno de los casos es COIRSA, empresa dedicada a la climatización, ventilación y refrigeración, quién a través de servicios de consultoría con Multiconsultores S.A, inició un proceso de transición en su modelo de gestión a BSC en el año 2012.

El gerente general y propietario de la organización Fernando Guido, en entrevista realizada en marzo del 2016, expresa que los resultados fueron positivos, citando algunos ejemplos de mejora en la calidad del servicio al cliente, mejora en los comportamientos internos y mejora en los resultados de desempeño.

Por otro lado, el gerente actual de COIRSA, Luis Enrique Huete, nos expresó que el BSC actual está en un proceso de actualización, puesto se encuentra en una etapa de relevo generacional, las estrategias de comercialización se han modernizado, y se han definido nuevos objetivos estratégicos que favorezcan el impulso de su estrategia de diferenciación, factor clave de su desarrollo.

La Universidad Nacional de Ingeniería, desde la maestría de Gerencia y Liderazgo Centrado en la Calidad MGLCC-III, cuenta con la tesis *“Plan Estratégico 2014-2017 para la planta procesadora de lácteos de la UNAN FAREM Chontales utilizando la metodología de cuadro de mando integral”*, lo que demuestra la viabilidad de implementar BSC en pequeñas empresas que no cuentan con experiencia alguna en el uso de modelos de gestión empresarial. Sin embargo, el trabajo desarrollado fue aplicado a una organización de índole académica que tiene líneas emergentes de negocio en la producción de lácteos, siendo aún, un reto, sentar precedentes en la industria de Registro de Marcas y patentes.

Miranda y Miranda considera necesario marcar la diferencia en su modo de gestión, con un modelo sencillo de BSC, que aproveche la misión y visión claramente establecida por la organización, el momento y los recursos humanos con los que cuenta actualmente potenciando su crecimiento, desarrollo económico y haciéndola más competitiva.

Las pruebas de funcionamiento del modelo de BSC, le permitirá a la organización ajustar la estrategia, objetivos, indicadores y planes de acción, mantener los beneficios de la gestión actual, la sencillez y coherencia, enfocarse en los

objetivos estratégicos importantes que aprovechen el uso de los recursos y la situación actual.

III. PLANTEAMIENTO DE LA SITUACION

La gerencia de Miranda y Miranda, consciente de sus habilidades y competencias, inclinada más hacia lo legal que gerencial, ha venido planificando su relevo generacional incorporando y preparando a sus recursos humanos más valiosos. Promoviendo en ellos la diversificación del conocimiento en otras especialidades como es el caso del área de gerencia y calidad, destinando inversiones para la educación dentro o fuera del país.

Es a través de esto, que se concibe para Miranda y Miranda la oportunidad de migrar de un enfoque de gestión empírico a uno estructurado y metodológico, como es el caso del BSC, haciéndolo más efectivo y eficiente, aprovechando no solo el talento humano, sino el liderazgo, compromiso y condiciones actuales de la organización, la cual está en una etapa de expansión y desarrollo.

Además, la Industria de Registro de Marcas y Patentes en Nicaragua, carece de una cultura organizacional que estimule el uso de modelos de gerencia con BSC, esto le permitiría a Miranda y Miranda, ser uno de los pocos bufetes en usar un modelo de gestión alineado a una estrategia, con un sistema de medición y resultados cuantificable, sencillo, que facilita la toma de decisiones, y le permite ajustar sus objetivos estratégicos en base a la evaluación de resultados y adaptado a sus necesidades.

El modelo de gestión gerencial actual de Miranda y Miranda expone los siguientes aspectos como puntos de mejora:

1. Gestión centrada al corto plazo
2. Modelo de planificación estratégica empírico
3. Estrategia empresarial informal

4. Sistema de seguimiento y medición poco preciso
5. Sistema de toma de decisiones basadas en el corto plazo
6. Sistema de información para la toma de decisiones descentralizado.
7. La estrategia toma en cuenta lo financiero, el cliente, los procesos internos y el aprendizaje, sin embargo, no está ligado a un sistema de documentación y de medición de resultados.
8. Poco aprovechamiento de la infraestructura tecnológica en el uso de herramientas de control gerencial.
9. Cuenta con la madurez, condiciones físicas, de liderazgo y talento humano para usar un modelo de gestión ligado a la estrategia.

Por la situación antes descrita, se decide plantear un modelo de gestión gerencial basado en BSC que sea más eficiente, aumente la competitividad y rentabilidad de la organización. Dicho modelo debe incluir, estrategia, misión, visión, valores, objetivos estratégicos, diagnóstico de la organización soportado en la metodología empleada, así como el diseño de BSC y su sistema de indicadores para el seguimiento y control.

IV. JUSTIFICACION

Miranda y Miranda desea aprovechar la oportunidad de emplear un modelo de gestión estructurado que agregue valor y competitividad a la organización, que sea fácil de implementar y que dé respuesta a la situación actual.

Miranda y Miranda consciente del desarrollo tanto en materia legal como gerencial, y de la oportunidad de fortalecer la gestión gerencial, desea dar un paso adelante, al migrar de un modelo de gestión administrativo empírico a uno fundamentado científicamente y beneficiarse de todas las ventajas que éste ofrece a las organizaciones para mejorar su eficacia.

Con el BSC, podrá garantizar una alineación de la estrategia a su misión y visión, tener una gestión con un enfoque a mediano y largo plazo, y ser coherente en su actuar, además proporcionará un mecanismo de medición y seguimiento aterrizado al giro del negocio y al cumplimiento de los objetivos estratégicos deseados.

El BSC le permitirá optimizar su gestión con un modelo que considera todas las perspectivas: financiera, cliente, procesos y aprendizaje. Desde el punto de vista del cliente, tener mayor fidelización y satisfacción de los mismos e incorporarse en nuevos mercados. Desde el punto de vista financiero, mayor rentabilidad y crecimiento de ventas. Desde la perspectiva de procesos una mejora en los tiempos de respuesta y planes de capacitación alineados a los objetivos.

Con un modelo de gestión gerencial estructurado que incorpore el diseño de un sistema de medición y seguimiento con indicadores útiles, enfocado a las metas críticas importantes que garanticen una toma de decisiones y resolución de problemas de forma acertada, se aprovecharía la oportunidad de crecimiento requerida por Miranda y Miranda en el plano gerencial.

V. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Elaborar un modelo de BSC para la Gestión Gerencial de Miranda y Miranda

5.2. Objetivos Específicos

1. Hacer un diagnóstico de la organización a nivel estratégico.
2. Elaborar Plan estratégico de la organización
3. Diseñar el modelo de BSC y sus tableros de gestión
4. Realizar pruebas de funcionamiento del modelo de BSC diseñado

VI. MARCO TEORICO

6.1. Misión

Una empresa exitosa es aquella que se adapta para satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes. En este sentido, Peter Senge indica que *las empresas exitosas son las que constantemente adaptan sus acciones a la realidad* (Senge, Peter. "The Leader's New Work", *Sloan Management Review*, 15 de octubre de 1990).

Las empresas exitosas también son aquellas que se caracterizan porque son capaces de formular en un enunciado claro, su misión, visión y valores empresariales, en adición a seguir una estrategia claramente definida que lleve a la organización a alcanzar los objetivos deseados y satisfacer las necesidades del cliente.

Por lo tanto, una empresa exitosa debe formular por escrito su **misión** o la declaración de su propósito central para separar lo importante y no importante y comunicar un sentido de dirección a la organización. James C. Collins y Jerry I. Porras definen la misión de una empresa como *la ideología central de una organización, es la que define el propósito de la organización, así como sus valores centrales*. (Collins, James C.; Porras, Jerry I. Construyendo la Visión de la Empresa. Harvard Business Review. Septiembre-octubre 1996. pp. 1-15.)

6.2. Valores y Visión

De forma similar, las empresas que alcanzan sus objetivos se caracterizan por tener claros sus **valores**. James C. Collins y Jerry I. Porras definen valores como *“los principios esenciales y duraderos de una organización. Son la guía de principios que guían a través del tiempo y que no necesitan una justificación*

externa. Tienen un valor intrínseco para aquellos dentro de la organización.” (Collins, James C.; Porras, Jerry I. Construyendo la Visión de la Empresa. Harvard Business Review. Septiembre-octubre 1996. pp. 3.)

Una empresa exitosa en el largo plazo también tiene una **visión** o razón de ser y de existir. Dicha razón de ser, debe capturarse a cabalidad en el enunciado de su visión organizacional. James C. Collins y Jerry I. Porras definen la visión de una empresa como la proyección de futuro, una declaración de lo que deseamos conseguir, aspiramos ser y queremos crear en la organización (Collins, James C.; Porras, Jerry I. Construyendo la Visión de la Empresa. Harvard Business Review. septiembre-octubre 1996. pp. 1-15).

6.3. Estrategia

Además, los ejecutivos en las empresas exitosas son capaces de articular la **estrategia** de la organización en un enunciado simple, es decir cómo alcanzar los objetivos y extensión de los mismos. Según David J. Collis y Michael G. Rikstad, *la estrategia es nuestro plan para alcanzar nuestros objetivos, el alcance de nuestras actividades y los medios para alcanzar nuestras metas. (Collis, David J.; Rukstad Michael G.; ¿Puedes decir cuál es tu estrategia? Harvard Business Review. Abril 2008. pp. 1-11.)*

6.4. Planeación Estratégica

Por otra parte, una vez formulados los componentes de la **Planeación Estratégica** (como la misión, valores, visión y estrategia), las empresas exitosas también realizan un **Diagnóstico Organizacional** utilizando diferentes herramientas como el Diagnóstico de Competitividad, Factores Críticos de Éxito y Las 5 Fuerzas de Porter.

6.5. Diagnóstico de Competitividad

Un líder organizacional busca como mejorar el desempeño de su empresa y la forma de hacerlo es a través de una herramienta de **Diagnóstico de Competitividad** del negocio. En este sentido Mark Gottfredson, Steve Schaubert y Hernán Sáenz afirman que *“los Directores Ejecutivos y Gerentes Generales recién contratados, deben identificar formas de incrementar las utilidades, incrementar participación de mercado, superar a la competencia –cualquiera que sea la tarea primordial a realizar. Sin embargo, ellos no pueden planear objetivos específicos e iniciativas hasta que saben dónde están. Cada organización, después de todo, tiene sus fortalezas y debilidades distintivas y enfrenta una combinación única de amenazas y oportunidades. Evaluar minuciosamente todo esto es la única manera de determinar qué objetivos son razonables y donde un equipo gerencial debería enfocar sus esfuerzos de mejora de desempeño (...) Lo que más bien se necesita es un diagnóstico que pueda ser utilizado según la situación individual de cada negocio”* (Gottfredson, Mark; Schaubert, Steve; Saenz, Hernan. *The New Leader’s Guide to Diagnosing the Business. Harvard Business Review. Febrero 2008. pp.1*).

6.6. Factores Críticos de Éxito

Otra herramienta que sirve para diagnosticar a las empresas es la de **Factores Críticos de Éxito**. Es necesario concentrar los recursos disponibles, como tiempo y esfuerzo, en los asuntos más importantes. Todo aquello que no sea crítico debe delegarse o dejarse de hacer. Según John F. Rockart y Nancy S. Forster, *los Factores Críticos de Éxito son el número limitado de áreas en los que los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un desempeño competitivo exitoso para la organización. Los Factores Críticos de Éxito son las pocas áreas claves donde las cosas deben ir bien para que el negocio prospere. Si los resultados en dichas áreas no son las adecuadas, los esfuerzos de la organización se desaprovecharán. Es decir, los Factores Críticos de Éxito son las actividades que*

deben recibir seguimiento constante y cuidadoso de la gerencia. (Rockart John F.; Forster Nancy S. *Factores Críticos de Desempeño*. Massachusetts Institute of Technology. 1989).

6.7. Las Cinco Fuerzas de Porter

Otra herramienta utilizada como diagnóstico organizacional, por cuanto toma en cuenta las fuerzas del mercado, es el de **Las Cinco Fuerzas de Porter**. Según Michael Porter, *las cinco fuerzas del mercado son: a) Los rivales establecidos en el mercado o bien la competencia; b) Los clientes quienes pueden forzar a la baja los precios de los bienes o servicios; c) Los suplidores quienes pueden reducir las utilidades si suben los precios; d) Los que aspiran a entrar o son nuevos en la industria, que traen nuevas capacidades y están hambrientos de participación de mercado; e) Las nuevas ofertas de bienes y servicios que pueden mermar mi portafolio de clientes.* (Porter, Michael E. *Las Cinco Fuerzas Competitivas que dan Forma a la Estrategia*. Harvard Business Review. 1979).

6.8. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC)

Por lo tanto, una vez formulados los componentes de la Planeación Estratégica (como la misión, valores, visión y estrategia) y realizado un Diagnóstico Organizacional (utilizando diferentes herramientas como el Diagnóstico de Competitividad, Factores Críticos de Éxito y Las 5 Fuerzas de Porter, las organizaciones exitosas también diseñan e implementan un **Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC)**. El diseño del BSC incluye la definición de las cuatro Perspectivas, las Metas Críticas Importantes, el Mapa Estratégico, los Objetivos Estratégicos, los KPI's, las Iniciativas e Inductores que hacen posible la construcción del Cuadro de Mando Integral.

6.9. Perspectivas

Según Robert S. Kaplan y David P. Norton, creadores del Cuadro de Mando Integral, *el Balanced Scorecard utiliza **cuatro perspectivas** para medir la salud de una compañía. La Perspectiva Financiera que nos indica si estamos bien con respecto a nuestros accionistas. La Perspectiva de Clientes que nos indica si nuestros productos y servicios satisfacen a los clientes. La Perspectiva Interna que nos indica si realizamos eficientemente el producto o servicio que ofrecemos. Y la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento que nos indica si podemos mejorar y crear más valor.* (Kaplan, Robert S.: Norton, David P. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. 2ª. Edición.)

6.10. Metas Críticas Importantes

El diseño del Balanced Scorecard también incluye el establecimiento de las **Metas Críticas Importantes**. Según Robert S. Kaplan y David P. Norton, *los directivos deben fijar unas metas ambiciosas que todos los empleados puedan aceptar y hacer suyas. Las interrelaciones de causa-efecto en el cuadro de mando ayudan a identificar los inductores críticos que permitirán una actuación decisiva en importantes indicadores de resultados.* (Kaplan, Robert S. Norton, David P. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, 2ª. Edición. pp. 238.)

6.11. Objetivos Estratégicos

Establecer **Objetivos Estratégicos** también es parte del diseño del Balanced Scorecard. Los objetivos guían las actividades que realizan los empleados en una organización para que estos hagan lo que deben estar haciendo diariamente. De tal manera que la gerencia debe hacer lo posible por clarificar los objetivos con el fin de incrementar la efectividad y eficiencia de la empresa. Charles H. Granger llega a mencionar que *“habiendo perdido de vista nuestros objetivos, terminamos esforzándonos el doble (...) en este sentido un objetivo es una dirección o el fin de*

una acción” (Granger, Charles H. *The Hierarchy of Objectives*. Harvard Business Review. Mayo de 1964).

6.12. Indicadores Claves de Desempeño

Los **Indicadores Claves de Desempeño** o Key Performance Indicators (KPIs) también forman parte del diseño del Balanced Scorecard. Lo que no se mide, no se controla. Por lo tanto, las empresas deben tener establecidos indicadores claves de desempeño para medir su desempeño. A como menciona David Parmenter, “los KPIs representan una serie de métricas enfocados en aquellos aspectos del desempeño organizacional que son los más críticos para el desempeño actual y futuro de la organización. Los KPIs son raramente nuevos en una organización. O no han sido reconocidos o están empolvándose en algún lugar desconocido para el equipo de gerencia actual.” (Parmenter, David. *Indicadores Claves de Desempeño: Desarrollando, Implementando y usando KPI Ganadores*. John Wiley & Sons, Inc. 2007)

6.13. Mapa Estratégico

El **mapa estratégico** también es parte del diseño del Balanced Scorecard. Este mapa ayuda a que los empleados en una organización comprendan la estrategia empresarial, lo cual es a su vez fundamental para ejecutarla. De tal manera que los mapas estratégicos ayudan a evitar problemas de comprensión y ejecución de la estrategia. Según Robert Kaplan y David Norton, *el Mapa Estratégico le permite a una organización describir e ilustrar, en un lenguaje claro y general, sus objetivos, iniciativas y metas; los métricos usados para evaluar su desempeño (tales como participación de mercado y encuesta a clientes); y las conexiones que son la base para la dirección estratégica.* (Kaplan, Robert S.; Norton, David P. *Mapas Estratégicos*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts. 2004).

Finalmente, una vez formulados los componentes de la Planeación Estratégica (como la misión, valores, visión y estrategia) y realizado un Diagnóstico Organizacional (utilizando diferentes herramientas como el Diagnóstico de Competitividad, Factores Críticos de Éxito y Las 5 Fuerzas de Porter, se puede hasta entonces diseñar el BSC (haciendo uso las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, las Metas Críticas Importantes, el Mapa Estratégico, los Objetivos Estratégicos, los KPI's y las Iniciativas e Inductores que hacen posible la construcción del Cuadro de Mando Integral).

En este sentido, Chuck Hannabarger, Rick Buchman y Peter Economy, ofrecen una lista de las cosas que se deben hacer para diseñar un Cuadro de Mando Integral o BSC, *“Diseño De Cuadro de Mando Integral. La siguiente lista da una idea de las cosas que se tienen que hacer cuando se ponen las estrategias en el asiento del conductor: a) Desarrollar la visión, misión y principios guía para mi organización (usualmente realizado por el equipo ejecutivo con la ayuda de la gerencia media); b) Desarrollar la estrategia de largo plazo y las metas basado en un planeamiento y análisis estratégico (usualmente realizado por el equipo ejecutivo con la ayuda de la gerencia media); c) Desarrollar el mapa estratégico (realizado por la gerencia senior, gerencia media y sus reportes directos); d) Desarrollar el Balanced Scorecard y los dashboards (realizado por la gerencia senior, gerencia media y sus reportes directos); e) Medir y monitorear el progreso y actualizar scorecards y dashboards. (Hannabarger, Chuck; Buchman Rick; Economy Peter; Balanced Scorecard for Dummies. Wiley Publishing, Inc. 2007. pp.32-33).*

VII. DISEÑO METODOLOGICO

7.1. Tipo de Estudio

El enfoque de investigación adoptado para la tesis es una **investigación de campo**. Partiendo de los pasos establecidos por el BSC, la cual nos indica que debemos empezar por conocer la estrategia actual, sus objetivos. Luego, diagnosticarla tanto a nivel interno como externo, para poder definir Factores Críticos de Éxito, Perspectivas, Objetivos, Indicadores y Mapa estratégico que nos lleven al diseño y modelación del BSC, debemos ir a terreno, y estar en contacto directo con el entorno, sus recursos humanos y la realidad empresarial en su día a día.

Aplicar el enfoque de investigación de campo implica seguir los siguientes pasos:

- Planteamiento de la Situación
- Etapa exploratoria
- Visitas al terreno
- Entrevistas
- Delimitación de la Situación a resolver
- Construcción de instrumentos para la recolección de datos
- Recolección de datos
- Procesamiento y análisis de datos
- Redacción del informe final

7.2. Universo de trabajo y sus integrantes

Se seleccionó como universo de trabajo la organización Miranda y Miranda cuya infraestructura física se encuentra ubicada en el departamento de Managua.

7.3. Población y muestra

Se tomará como muestra toda la población de Miranda y Miranda, su estructura administrativa y recursos humanos, habiendo un total de 8 especialistas profesionales. Además, se tomarán dos organizaciones nicaragüenses catalogadas como casos de éxito en la implementación de BSC.

7.4. Tipo de Información

Del entorno se requiere documentar las experiencias de organizaciones consideradas como casos de éxito con implementaciones de BSC, de tal forma que se minimicen los riesgos y se planifique con un enfoque adecuado el modelo a desarrollar.

De la gerencia de la Organización se requiere información estratégica, esta incluye: misión, visión, valores, estrategia, factores críticos de éxito, indicadores claves de desempeño, objetivos estratégicos.

De los colaboradores de Miranda y Miranda, se requiere determinar el nivel de apropiación y comunicación de la estrategia actual, así como el sistema de evaluación y desempeño que se les aplica actualmente.

7.5. Instrumentos para la recopilación de información

A. Entrevistas: Se realizarán entrevistas mediante el uso de cuestionarios a: gerencia, colaboradores y organizaciones pymes con implementaciones exitosas en BSC. Estas entrevistas aplicarán en todas las etapas de desarrollo de la tesis: Planificación estratégica, Diagnóstico y diseño del BSC. Ver Anexo A-1. Cuestionario de Entrevista para el diagnóstico.

A		B		C		D		E		F	
						FORTALEZAS (F)				DEBILIDADES (D)	
				F ₁				D ₁			
				F ₂				D ₂			
				F ₃				D ₃			
				F ₄				D ₄			
				F ₅				D ₅			
				OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIAS (FO)				ESTRATEGIAS (DO)	
O ₁											
O ₂											
O ₃											
O ₄											
O ₅											
				AMENAZAS (A)		ESTRATEGIA (FA)				ESTRATEGIAS (DA)	
A ₁											
A ₂											
A ₃											
A ₄											
A ₅											

Figura No.3. FODA versus Estrategia

B.3. Las 5 fuerzas de Porter: Aplicarla nos permitirá conocer el grado de competencia que existe en Miranda y Miranda, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades o hacer frente a las amenazas detectadas. Ver Figura No.4.



Figura No.4. Las 5 fuerzas de Porter.

C. Herramientas de diseño del BSC

C.1. Perspectivas y Metas Críticas Importantes: Nos apoyaremos del instrumento sugerido por la metodología donde se toman en cuenta cada una de las perspectivas dictadas por el BSC y las metas más importantes. Ver Tabla No.1.

METAS CRITICAS IMPORTANTES

Financiera	
Cientes	
Procesos	
Crecimiento y Desarrollo	

Tabla No.1. Perspectivas versus Metas Críticas Importantes

C.4. Mapas Estratégicos: Una vez definidas las metas críticas importantes, la estrategia, misión y visión se elaborará el mapa estratégico para el cual nos basaremos en el instrumento y formato definido por la metodología. Ver Figura No.5.

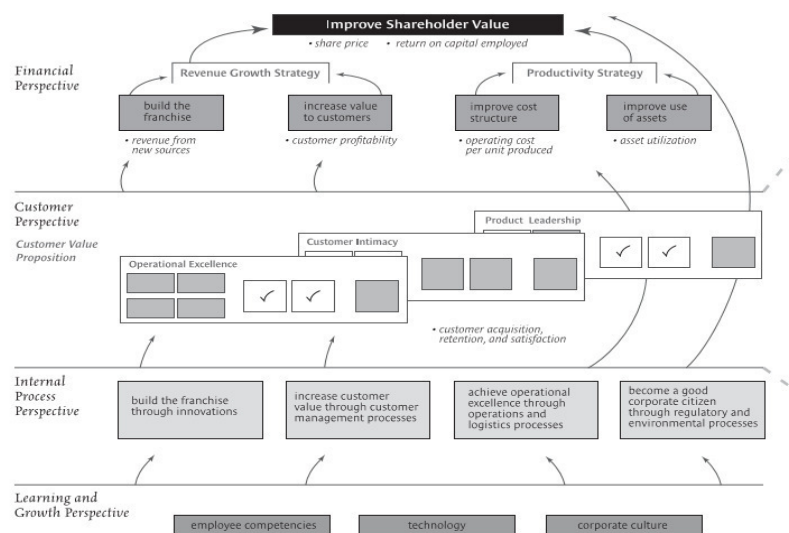


Figura No.5. Modelo de Mapas Estratégicos

C.5. BSC: Se utilizará el instrumento definido por la metodología de gestión donde se integra toda la información estratégica y los indicadores de desempeño. Ver Figura No.6. BSC y sus perspectivas.

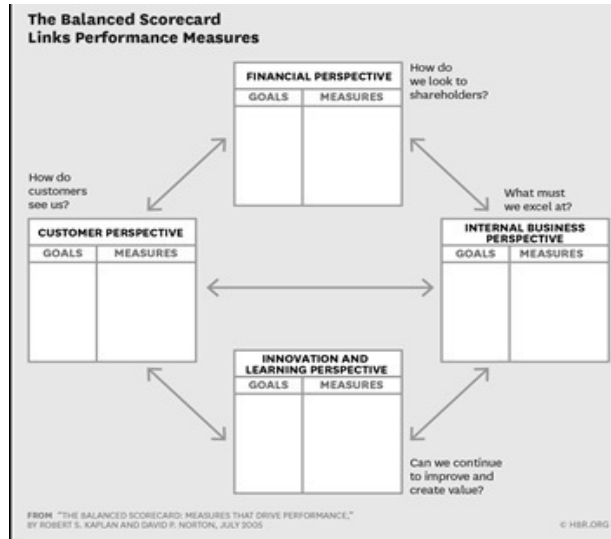


Figura No.6. BSC y sus Perspectivas

C.6. Tableros de Gestión: Se utilizarán los tableros de gestión diseñados por área administrativa, los cuales serán aplicados por colaborador según funciones y cargo. Ver Figura No.7.

The Personal Scorecard

Corporate Objectives

- Double our corporate value in seven years.
- Increase our earnings by an average of 20% per year.
- Achieve an internal rate of return 2% above the cost of capital.
- Increase both production and reserves by 20% in the next decade.

Corporate Targets					Scorecard Measures	Business Unit Targets					Team/Individual Objectives and Initiatives
1995	1996	1997	1998	1999		1995	1996	1997	1998	1999	
Financial											
100	120	160	180	250	Earnings (in \$ millions)						1.
100	450	200	210	225	Net cash flow						
100	85	80	75	70	Overhead and operating expenses						2.
Operating											
100	75	73	70	64	Production costs per barrel						
100	97	93	90	82	Development costs per barrel						
100	105	108	108	110	Total annual production						3.
Team/Individual Measures						Targets					
1.											
2.											
3.											4.
4.											
5.											5.
Name:											
Location:											

Figura No.7. Esquema de Tableros de Gestión

7.6. Procedimiento para la recopilación de información

Para la realización del estudio, se partirá del *análisis y consulta de información documental* que esté relacionada con la estrategia y su sistema de gestión, tanto para la planificación como para la toma de decisiones. En base a ella se aplicarán las entrevistas auxiliándonos de cuestionarios, posterior a esto se registrará la información en formato digital. Dentro de la documentación más importante a estudiar podemos citar:

- Misión y Visión
- Estrategia Actual
- Objetivos estratégicos

Una vez recolectada la información referente a la estrategia, procederemos aplicar los instrumentos de diagnóstico, para recoger información sobre la situación interna y externa de la organización, acompañándolo de otro ciclo de entrevistas para validar los resultados encontrados.

Y, por último, se realizará el diseño y modelación del BSC tomando en cuenta los insumos brindados por el diagnóstico y las entrevistas.

7.7. Formas de Procesamiento de información

La información obtenida se procesará mediante los instrumentos previamente definidos. En el caso de las herramientas de diagnóstico se hará uso de plantillas automatizadas en excell. Para el caso del BSC haremos uso de herramientas de modelación particulares como Visio para el Mapa Estratégico, y para el resto, plantillas de excell.

7.8. Análisis de la información procesada

El análisis de la información procesada incurre en varios momentos:

Se analizarán los resultados de las entrevistas que tienen que ver con la estrategia, su misión y visión.

Se examinarán los resultados de los instrumentos de diagnóstico, esta información es bastante cualitativa, por tanto, se documentará en formato digital y se discutirá con Miranda y Miranda para garantizar que se incluya lo realmente importante.

Se usarán datos de prueba para realizar pruebas de funcionamiento del modelo de BSC, esto permitirá demostrar su uso, visualizar salidas de reportes gráficos, y facilitar el proceso de capacitación de sus usuarios.

VIII. Modelo de BSC de Miranda y Miranda

8.1. Capítulo 1. Diagnóstico y Planificación Estratégica

Previo al planteamiento empresarial de la planificación estratégica 2016-2019, se aplicaron distintas *herramientas de diagnóstico* que estudian la organización tanto a nivel externo como interno, incluyendo para ello: Pirámide de Misión, Visión y Valores de Kaplan y Norton, Las 5 Fuerzas de Porter para hacer un análisis del entorno, además, de un Diagnóstico de Competitividad (DC). A nivel externo e interno se incluye el FODA, las matrices MEFE (Matriz Estratégica de Factores Externos) y MEFI (Matriz de Factores Internos) además de los Factores Críticos de Éxito (FCE). Los datos de insumos de estas herramientas de diagnóstico fueron obtenidos a través de entrevistas realizadas al personal de gestión estratégica y responsables de área. Ver Anexo A-1. Cuestionario de Entrevista para el diagnóstico.

8.1.1. Caracterización de Miranda y Miranda

Miranda y Miranda es una organización especializada en registro de marcas y patentes, dicha organización se ha venido consolidando con el tiempo, encontrándose actualmente en una etapa de crecimiento.

Miranda y Miranda a través de sus servicios contribuye a la comercialización ordenada de los productos, y evita la competencia desleal. Siendo, además un soporte del gobierno para el cumplimiento de las leyes que hacen referencia a la comercialización de productos, principalmente los de consumo. Además, mediante sus servicios se le brinda seguridad, respaldo y garantía al consumidor por el producto que adquiere, al dar fe de forma legal de su registro sanitario.

El modelo de negocios de Miranda y Miranda se plantea en una sola página en el Business Model Canvas, el cual le permite tener un panorama general de los componentes principales. Ver Anexo A-2. Business Model Canvas de Miranda y Miranda.

También, damos a conocer la estructura interna de Miranda y Miranda, mostrando su organigrama.

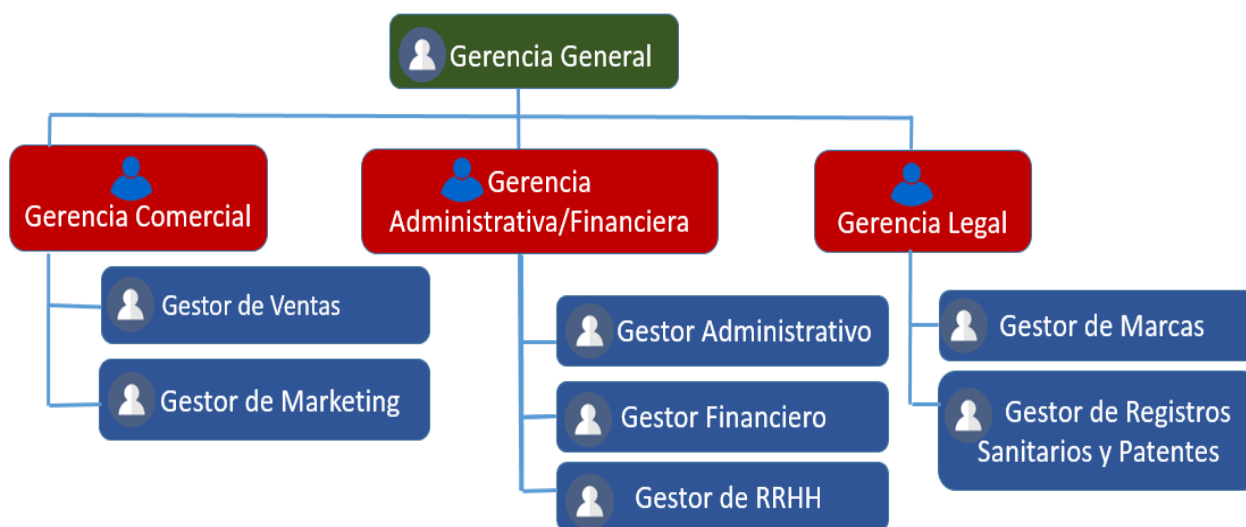


Figura No.8. Organigrama de Miranda y Miranda

En dicho organigrama podemos ver, que contamos con tres áreas principales que son: la Comercial, Administrativa/Financiera y Legal. Cada área cuenta con un personal especializado que son los gestores.

En el área comercial se desarrollan las actividades de ventas y marketing de los servicios que ofrece la organización. En la administrativa/financiera, se controlan los ingresos, egresos y utilidades, así como lo relacionado a las inversiones y los RRHH. Similarmente, el área legal, asume las actividades de registro de marcas, registros sanitarios y patentes.

8.1.2. Pirámide de Misión, Visión y Valores según Kaplan y Norton

Norton y Kaplan nos plantean un modelo piramidal para presentar la misión, valores y visión de una organización. A continuación, mostramos la misión, valores y visión de Miranda y Miranda haciendo uso de dicho modelo.

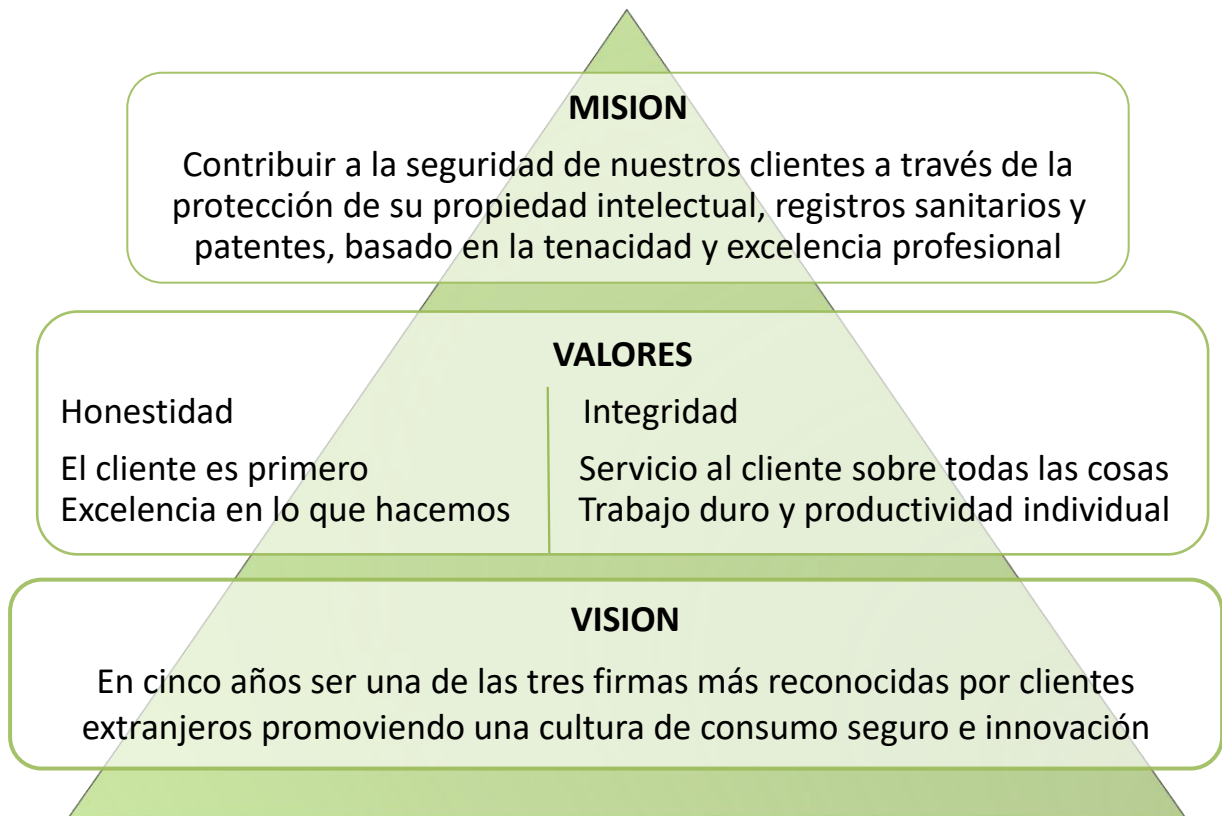


Figura No.9. Pirámide de Miranda y Miranda según Kaplan y Norton

La misión y visión arriba detalladas fueron elaboradas conforme las pautas que James C. Collins y Jerry I. Porras indican en su artículo “*Construyendo la Visión de la Empresa*” publicado en Harvard Business Review en septiembre de 1996.

8.1.3. Análisis del Entorno con Las 5 Fuerzas de Porter

1. Definición de la Industria

La Industria de la Propiedad Intelectual ofrece el servicio de protección legal a la propiedad intelectual a la persona natural y jurídica. Además de proteger al consumidor, reduce la competencia desleal, y promueve la creatividad y la innovación.

Los servicios que se ofrecen en esta industria incluye el registro de marcas, los registros sanitarios y el registro de las patentes de invención.

La Industria de la Propiedad Intelectual en Nicaragua está limitada geográficamente a esta nación ya que así lo establece la legislación de la materia, ley 380 y su reglamento.

2. Identificación de los Participantes

Estas son las fuerzas que dan forma a la competencia en la Propiedad Intelectual en Nicaragua:

- **Poder de los Compradores**

En la Industria de Propiedad Intelectual de Nicaragua, los compradores de los servicios de Miranda y Miranda son los laboratorios farmacéuticos, las empresas de la industria alimenticia, o cualquier industria cuyos bienes y servicios se identifican con una marca.

Los compradores también incluyen otras oficinas de leyes extranjeras, especializadas en propiedad intelectual, que desean comprar servicios de propiedad intelectual en Nicaragua a nombre de sus clientes.

Otros compradores también incluyen las personas naturales o jurídicas que son titulares de un invento patentable.

- **Poder de los Suplidores**

En la Industria de la Propiedad Intelectual en Nicaragua, el suplidor del servicio de registro de marcas y patentes a Miranda y Miranda por parte del Estado, es el Ministerio de Fomento, Industria y Comercio a través de la Oficina de Registro de la Propiedad Intelectual en Managua. Dicha oficina se encarga del registro, ante el Estado de Nicaragua, de las marcas y patentes.

Otros proveedores son los bancos que prestan los servicios financieros necesarios para gestionar pagos. La Gaceta, diario oficial, es otro proveedor del servicio de publicación de las marcas y patentes que se pretende registrar. Adicionalmente, el Ministerio de Salud presta el servicio de los registros sanitarios en el caso de los alimentos y medicamentos.

- **Rivales en la Industria**

En la Industria de la Propiedad Intelectual en Nicaragua, la competencia de Miranda y Miranda está determinada por sus rivales que son otros despachos legales especializados en Derecho de la Propiedad Intelectual como Guy Bendaña, Caldera y Solano, Estudio Caldera, Alvarado y Asociado, Consortium, Bendaña y Bendaña, Arias y Muñoz principalmente.

- **Amenaza de los Sustitutos**

En la Industria de la Propiedad Intelectual en Nicaragua, los sustitutos a Miranda y Miranda son las personas naturales y jurídicas que registran sus marcas, patentes

y registros sanitarios por cuenta propia. Estos sustitutos actúan por sus propios medios y no contratan los servicios de ninguna otra oficina legal especializada. De tal manera que llevan el servicio de propiedad intelectual por su cuenta. Aunque suele suceder poco porque se necesita conocer bien la materia, sucede y por lo tanto reduce el potencial ingreso de la empresa.

- **Amenaza de los Nuevos Participantes en la Industria**

En la Industria de la Propiedad Intelectual en Nicaragua, la amenaza potencial a Miranda y Miranda por parte de los nuevos participantes en la Industria está determinada por aquellos personas naturales o jurídicas que en el futuro pretendan utilizar las nuevas tecnologías a su favor para llevarse parte de las ganancias de la industria. Aunque aún no sucede en Nicaragua, en otros países como Colombia, nuevos participantes están trabajando en una aplicación para que el cliente pueda solicitar el registro de una marca desde su teléfono móvil. Similarmente, en México ya existen participantes en la industria que desarrollan software que facilitan el registro de una marca a los clientes que la van a registrar por su cuenta.

3. Las Fuerzas más Dominantes en la Industria

La fuerza más dominante en la industria de la propiedad intelectual en Nicaragua es la fuerza de los rivales en la Industria. De tal manera que Miranda y Miranda debe competir contra otras oficinas especializadas en propiedad intelectual que están fuertemente establecidas en el mercado desde hace décadas, algunas desde los inicios de la propiedad intelectual en Nicaragua en los años 60. Por lo tanto, los pocos rivales de la industria poseen la mayor participación de mercado.

Otra fuerza dominante es la del suplidor del servicio de registro de marcas, patentes y registros sanitarios por parte del Estado. En este caso, el Ministerio de Fomento Industria y Comercio, y el Ministerio de Salud son los únicos que proveen el servicio de protección legal a la propiedad intelectual por parte del Estado de Nicaragua. Por lo tanto, tienen gran influencia sobre los costos y el tiempo

constituyéndose en una fuerza dominante que ejerce presión para llevarse parte de las ganancias en la industria.

No podemos decir lo mismo de los sustitutos, los cuales son pocos ya que se requiere un conocimiento especializado y tener el know how. Por lo que los sustitutos en esta industria ejercen una presión débil para llevarse las ganancias.

Similarmente, los compradores son una fuerza relativamente débil en la industria ya que usualmente pagan los precios que les piden siempre que estén dentro del rango de precios en la industria, precisamente porque hay pocos sustitutos y el conocimiento es especializado.

Los nuevos participantes en la industria son prácticamente inexistentes en la actualidad. En los últimos tres años se puede decir con certeza que no ha habido nuevos jugadores en la industria. A pesar de ser una fuerza débil en la actualidad, existe la amenaza de que en el futuro algún nuevo participante utilice las nuevas tecnologías a su favor para hacerse de su participación de mercado.

4. Estructura de la Industria

Por las razones mencionadas en el punto anterior se puede decir, en términos generales, que la industria de la propiedad intelectual presenta una estructura que se caracteriza porque hay dos fuerzas claramente dominantes que son los rivales en la industria y el proveedor del servicio que es el gobierno. La mayor parte de las ganancias de la industria se las reparten ambas fuerzas. La estructura de la industria se continúa construyendo con dos fuerzas relativamente débiles que son los sustitutos y los clientes. Por último, se tiene la fuerza más débil en la industria que son los nuevos participantes, con la salvedad que éstos en el futuro pueden llegar a ser una fuerza dominante si se apoyan en las nuevas tecnologías.

5. Cambios Recientes y Futuros en la Industria

No existen cambios recientes en las fuerzas de la industria. La estructura de fuerzas en la industria de la propiedad intelectual está claramente definida en el punto anterior y se ha mantenido de esta manera en los últimos diez años. Esto se debe a que las fuerzas dominantes en la industria, las firmas especializadas dominantes (rivales) y el gobierno (suplidor) han permanecido estable desde el 2006. Tampoco se esperan cambios significativos con respecto a las fuerzas competitivas de esta industria en el corto y mediano plazo.

6. Otros Aspectos en la Industria

El aumento de la inversión extranjera en Nicaragua afecta positivamente la industria. Mientras más empresas extranjeras hagan negocios en el país, más registros de marcas y sanitarios se realizan, haciendo crecer la industria de la propiedad intelectual en Nicaragua.

Por otra parte, los avances en las nuevas tecnologías tienen el potencial de alterar la estructura de fuerzas en la industria, en dependencia de cómo se apoyen cada una de las cinco fuerzas en las TIC's. Por lo pronto las dos fuerzas dominantes de la industria, los rivales y el proveedor, han utilizado la tecnología para afianzar su posición en la industria. Ver figura No.10. Fuerzas Competitivas de la Industria de Propiedad Intelectual en Nicaragua.



Figura No.10. Las 5 Fuerzas de Porter de Propiedad Intelectual en Nicaragua

El gráfico arriba mostrado, presenta las 5 fuerzas dominantes de la industria de la propiedad intelectual en Nicaragua actualmente. Lo anterior conforme a lo indicado por Michael Porter en su artículo *“Las 5 Fuerzas Competitivas que dan Forma a la Estrategia”* publicado en Harvard Business Review en 1,979.

8.1.4. Diagnóstico de Competitividad (DC)

Otra de las herramientas de diagnóstico aplicadas es la de Competitividad, la cual nos permitirá estudiar la organización de manera individual a como indican Mark Gottfredson, Steve Schaubert, Hernan Saenz en su artículo *“Guía del Líder para Diagnosticar el Negocio”* en 2008.

Este diagnóstico toma en cuenta cinco aspectos claves: Valor a los clientes, Costos, Rapidez, Relación con los clientes e innovación. Cada uno de estos factores son determinantes para la organización y su planificación estratégica.

Valor a los clientes: Permitirá determinar el nivel de importancia que la organización le brinda a sus clientes, esto incluye: nivel de satisfacción, quejas o reclamos, porcentaje de no conformidades y calidad del servicio.

Menos costos: Evalúa la organización en términos de costos. Costos con respecto a ventas, demora y desperdicios.

Más rapidez: Evalúa la organización en términos de tiempo. Tiempos de respuesta de procesamiento de solicitudes y reclamos, rapidez de recuperación de inventario y cartera.

Más innovación: Se diagnosticó en términos de conocimiento en tendencias de mercado, desarrollo de competencias tecnológicas y creativas, conocimiento de competidores, innovación de servicios y procesos.

Mejores relaciones: Se diagnosticó en términos de alianzas sectoriales; con competidores y alianzas estratégicas con proveedores y clientes.

Luego de evaluar la organización en cada uno de los aspectos mencionados anteriormente presentamos los resultados de la herramienta de Diagnóstico de Competitividad en el siguiente gráfico. Ver Anexo A-3. Diagnóstico de Competitividad – Tabla de Valores.

Diagnóstico de Competitividad

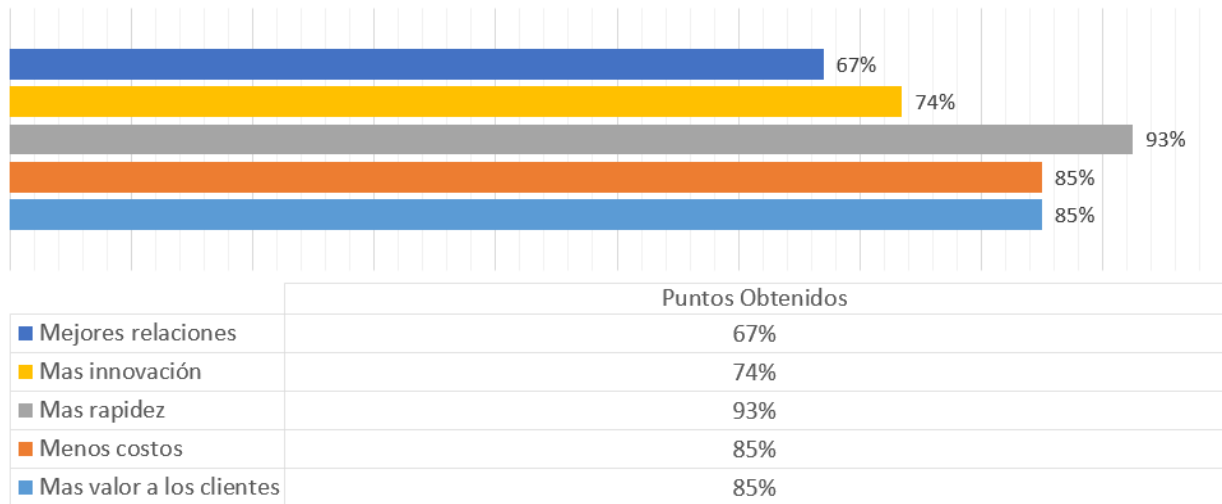


Figura No.11. Análisis de Competitividad de Miranda y Miranda

Los resultados nos indican que Miranda y Miranda debe considerar dentro de sus debilidades el fortalecimiento de sus *relaciones con los clientes* y la *innovación*. Como fortalezas la eficiencia, los costos del servicio y de mercado, además del valor que se da al cliente.

La aplicación de la herramienta nos indica que la *innovación* y las *relaciones* con nuestros clientes, deben estudiarse minuciosamente, redefinirse y actualizarse. Incorporando acciones que vayan dirigidas en mejorar ambos aspectos con objetivos estratégicos bien definidos donde se respete la estrategia general de la organización.

8.1.5. FODA – Análisis de la situación Interna y Externa

Con el fin de concretar los puntos fuertes y débiles, las amenazas y oportunidades para así diseñar y realizar una planificación estratégica conforme a las capacidades internas de la organización, planteamos el FODA Organizacional.



Figura No.12. Análisis Interno y Externo de Miranda y Miranda (FODA)

Para la elaboración del FODA se tomó en cuenta los insumos brindados por la gerencia y el personal de Miranda y Miranda. Particularmente, se diseñaron cuestionarios que permitieran conocer, validar y soportar las fortalezas, debilidades y amenazas de la organización.

8.1.6. Matriz MEFI (Matriz de Factores Internos)

Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de la organización, el siguiente paso es evaluar la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) introducida por Fred R. David en su libro *“Gerencia Estratégica”* en 2007.

Para aplicar MEFI se cuantificarán las fortalezas y debilidades estableciendo prioridades en base a la situación real de la organización y sus intereses de desarrollo. El resultado de la herramienta se muestra en el siguiente gráfico. Ver Figura No.13. Matriz de Factores Internos (MEFI) y Anexo A-4. Matriz MEFI – Tabla de Valores.

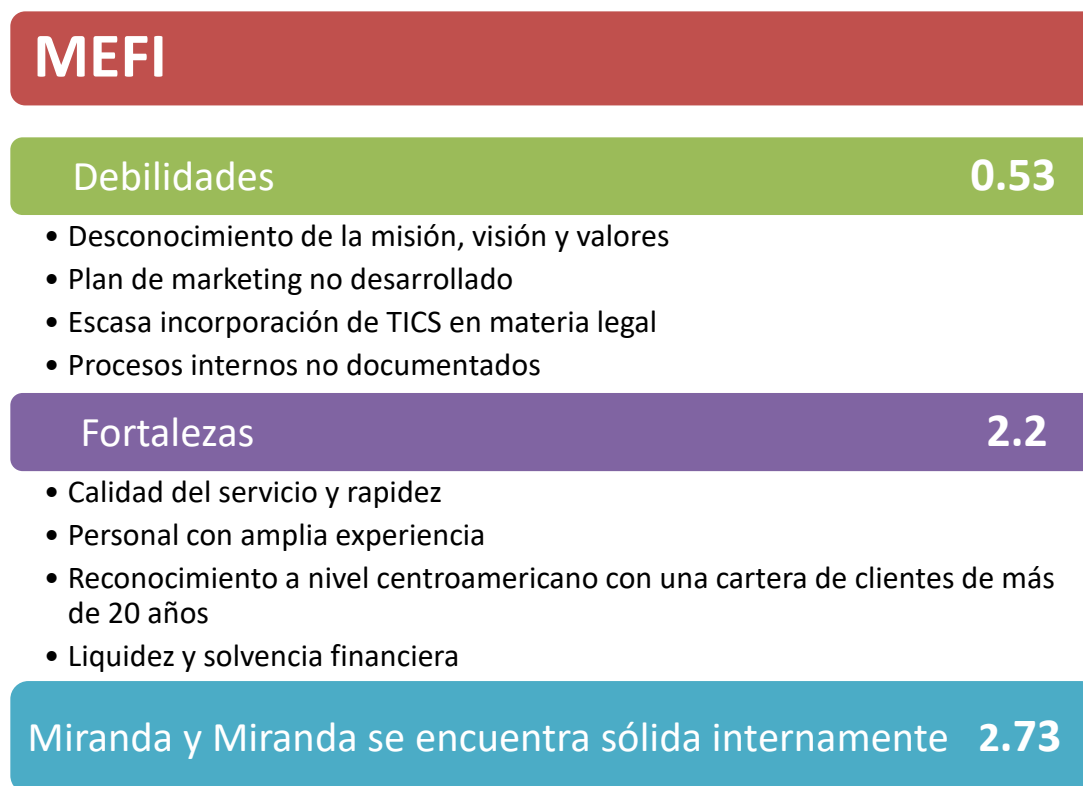


Figura No.13. Matriz de diagnóstico interno MEFI

Después de aplicar la herramienta MEFI, se sabe que Miranda y Miranda se encuentra sólida internamente, conforme a la calificación establecida (1-Debilidad mayor, 2-Debilidad menor, 3-Fortaleza menor, 4-Fortaleza principal).

8.1.7. Matriz MEFE (Matriz de Factores Externos)

Para cuantificar y evaluar la situación externa de Miranda y Miranda, aplicamos la herramienta Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) introducida por Fred R. David en su libro “Gerencia Estratégica” en 2007.

Se definieron prioridades en base a la situación real de la organización en cuanto a su entorno y sus intereses de expansión. El resultado de la herramienta se muestra en el siguiente gráfico y ver Figura No.14. Matriz de Factores Externos (MEFE) y Anexo A-5. Matriz MEFE – Tabla de Valores para consultar tabla de datos y ponderaciones establecidas.

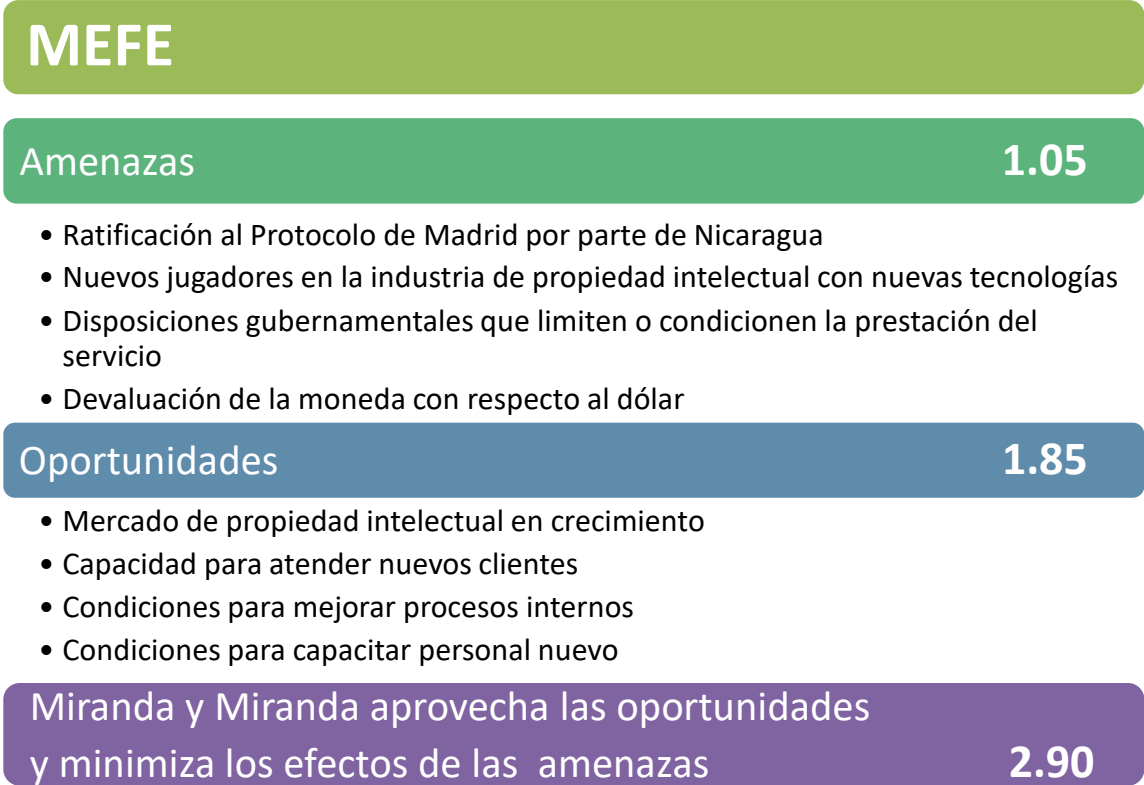


Figura No.14. Matriz de Factores Externos (MEFE)

Después de aplicar la herramienta MEFE, se sabe que Miranda y Miranda aprovecha las oportunidades y minimiza los efectos de las amenazas, conforme a la calificación establecida (4-Muy importante, 3-Importante, 2-Poco importante, 1-Nada importante).

Como resultado del diagnóstico de las herramientas MEFI y MEFE según la escala de cuantificación numérica, se sabe que la organización debe actuar en función de una *Expansión y fortalecimiento de las estrategias actuales*. Ver Figura No.15. Situación de la Organización y Estrategias.



Figura No.15. Matriz MEFE y MEFI

En el cuadrante uno (verde), se encuentra Miranda y Miranda con una estrategia de expansión y fortalecimiento. En el cuadrante dos (rojo) se encuentran las empresas con una estrategia de reorganización y mejora en sus actividades internas. En el cuadrante tres (morado) las empresas con estrategias de cambio y reestructuración. Finalmente, en el cuarto cuadrante las empresas con una estrategia de diversificación e introducción a nuevos mercados y productos.

8.1.8. Factores Críticos de Éxito (FCE)

Otra de las herramientas de diagnóstico utilizadas es la de Factores Críticos de Éxito (FCE) que si son satisfactorios asegurarán un desempeño exitoso para la organización, según lo establecen John F. Rockart y Nancy S. Forster en su libro “Factores Críticos de Éxito” de 1989.

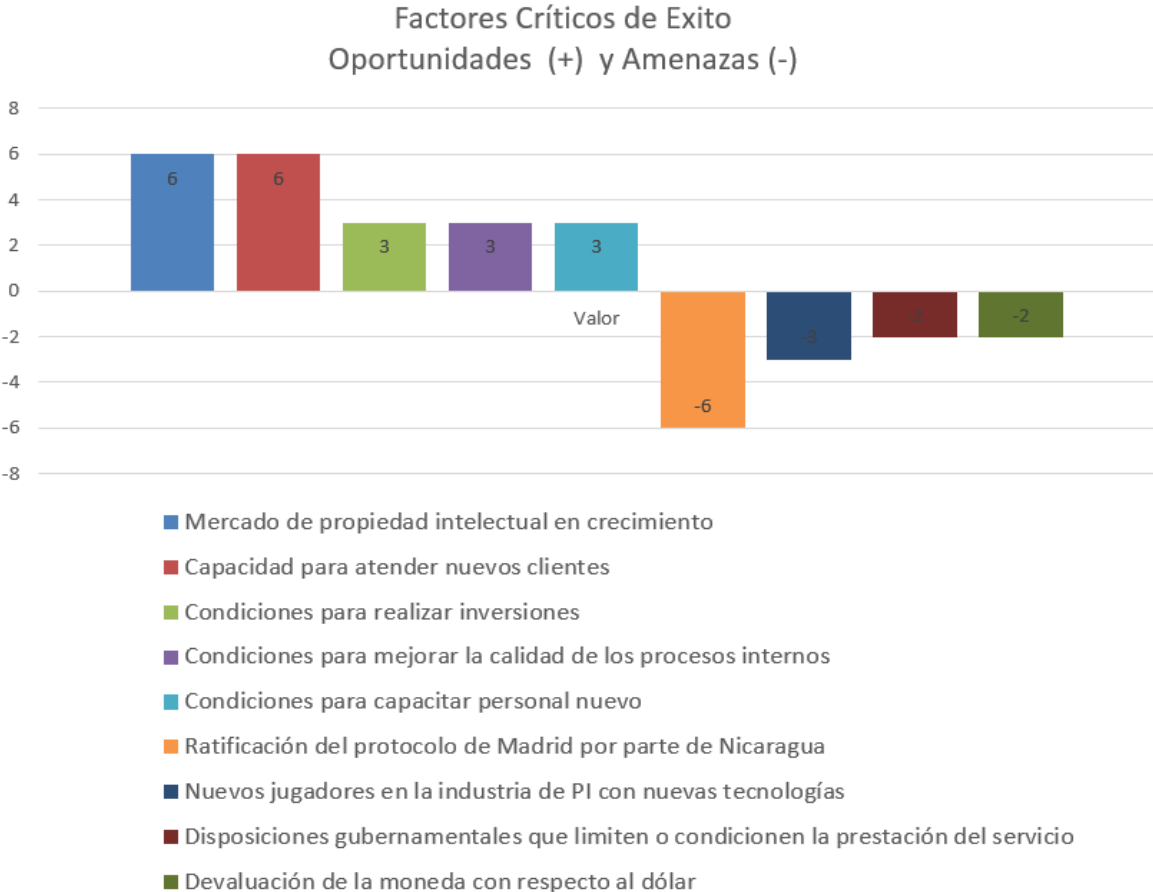


Figura No.16. Factores Críticos de Éxito (Oportunidades y Amenazas)

El cuadro anterior nos indica que las mayores oportunidades se encuentran en que tenemos un mercado de propiedad intelectual en crecimiento y capacidad para atender nuevos clientes, con una calificación máxima de 6 puntos para cada uno. Ver Anexo A-6. Factores Críticos de Éxito – Oportunidades/Amenazas - Tabla de Valores.

Por otro lado, dicho cuadro nos indica que las mayores amenazas son la Ratificación del Protocolo de Madrid y los nuevos jugadores en la industria con nuevas tecnologías con una calificación de -6 y -3 respectivamente. Ver Anexo A-7. Factores Críticos de Éxito – Fortalezas/Debilidades – Tabla de Valores.

A continuación, se muestran el siguiente gráfico con los Factores Críticos de Éxito de las Fortalezas y Debilidades.

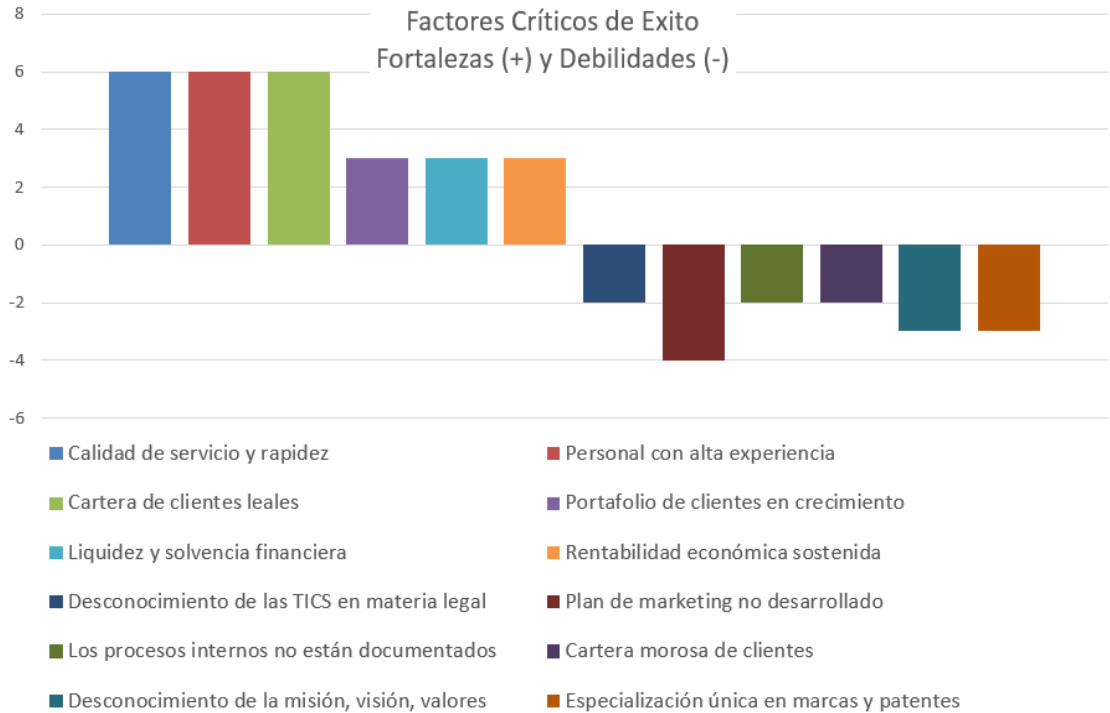


Figura No.17. Factores Críticos de Éxito (Fortalezas y Debilidades)

El cuadro anterior nos indica que las mayores fortalezas son la calidad del servicio y rapidez, una cartera de clientes leales y liquidez y solvencia financiera, con una calificación de 6 puntos para cada una. Ver Anexo A-6. Factores Críticos de Éxito (Fortalezas y Debilidades) para tabla de valores y escala de calificación.

Por otro lado, dicho cuadro nos indica que las mayores debilidades es que no hay un plan de marketing desarrollado además de un desconocimiento de la misión, visión y valores. Con una calificación de -4 y -3 respectivamente. Ver Anexo A-7. Factores Críticos de Éxito (Fortalezas y Debilidades) para tabla de valores y escala de calificación.

8.1.9. Matriz Estratégica DAFO

Una vez aplicadas las herramientas de diagnóstico se procedió a realizar un análisis comparativo de estrategias conocido como cruce FODA o matriz DAFO. Con dicha herramienta cuantificamos y soportamos la estrategia seleccionada donde se tome en cuenta la situación actual de Miranda y Miranda en función de aprovechar las fortalezas y oportunidades; y disminuir y neutralizar las amenazas y debilidades.



Figura No.18. Matriz DAFO

Mediante la aplicación de la herramienta nos damos cuenta que la estrategia con mayor peso cuantificable conforme el Anexo A-8. Matriz DAFO y lo mostrado en la figura, es la **Estrategia Ofensiva** con una calificación de 24 puntos. Esta

estrategia consiste en crear valor a través de nuestros servicios, brindando seguridad y confiabilidad en los trámites de registro de marcas y patentes para nuestros clientes, así como invertir en mejora de procesos internos, marketing y capacitaciones.

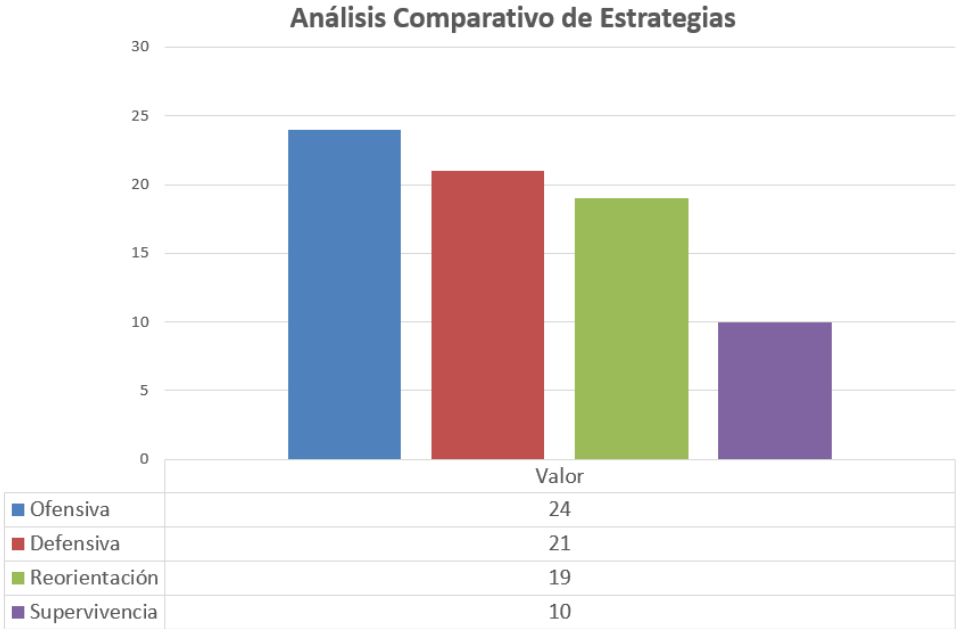


Figura No.19. Análisis Comparativo de Estrategias

8.1.10. Planificación Estratégica Ofensiva 2016-2019 – Miranda y Miranda

Una vez realizada la matriz DAFO se identifica la estrategia ofensiva en la cual vamos a centrar nuestros recursos, procediéndose a elaborar la Planificación Estratégica que se muestra en la Tabla No.1. Planificación Estratégica Miranda y Miranda 2016-2019.

Planificación Estratégica 2016-2019

MIRANDA Y MIRANDA S.A.

Estrategia	MCI	Objetivo Estratégico	Actividad	Indicador	Medición	Evaluación	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Con qué?
					Fórmula	Meta	Responsable	Fecha	Recursos
Crear valor a través de nuestros servicios brindando confiabilidad y seguridad en los trámites de registro de marcas y patentes para nuestros clientes	Establecer nuevas alianzas estratégicas con corresponsales	Mantener y aumentar el número de corresponsales	Asistir a eventos de ASIPI como estrategia de marketing para nuevos corresponsales	% de incremento en número de corresponsales	(Número de corresponsales nuevos / Número de corresponsales) * 100	5%	Gestor de Marcas/ Gestor de Registros Sanitarios y Patentes	A partir de Abril-2016	\$3,000 dólares anuales
	Mantener nivel de satisfacción de clientes actuales	Mantener efectividad en prestación de servicios	Realizar encuestas anuales de satisfacción al cliente, durante y posterior al servicio	% de quejas y reclamos	(Número de quejas x servicios / Número de servicios) * 100	1%	Gestor de Marcas/ Gestor de Registros Sanitarios y Patentes	A partir de Abril-2016	\$400 dólares anual
	Mantener e incrementar cartera de clientes	Innovar en las estrategias de marketing con el aprovechamiento de las TICS	Asistir a eventos de ASIPI como estrategia de marketing para nuevos corresponsales	% de incremento en el requerimiento de servicios	(Número de servicios nuevos / Número de servicios) * 100	10%	Gestor de Marcas/ Gestor de Registros Sanitarios y Patentes	A partir de Abril-2016	\$3,000 dólares anuales
Invertir en mejora de procesos internos, marketing y capacitaciones	Incrementar las utilidades	Aumentar ingresos anuales	Controlar los ingresos, gastos y utilidades	Margen de Utilidad x Servicio	Margen de Utilidad por Servicio = (Ingreso por servicio - costos- impuestos)	10%	Gestor Administrativo/ Financiero	A partir de Abril-2016	\$3,000 dólares anuales
	Incrementar ventas			% de incremento de ingresos x ventas	% de incremento de ingresos por ventas = (Ingreso por ventas del último año - Ingresos por ventas del año anterior) / (Ingresos por ventas del año anterior) * 100	15%	Gestor Administrativo/ Financiero	A partir de Abril-2016	
	Implementar marketing digital	Aumentar cartera de clientes	Definir la estrategia de segmentación, posicionamiento y diferenciación de nuestros servicios bajo la asesoría de <i>Register.com</i>	% de incremento en número de clientes	(Número de clientes nuevos / Número de Clientes) * 100	10%	Gestor de Marcas/ Gestor de Registros Sanitarios y Patentes	A partir de Abril-2016	\$3,000 dólares anuales
	Documentar procesos internos	Mejorar la efectividad de los procesos	Implementar software de gestión de control interno de Grupo 10 Empresarial IP España, Implementar el modelo de BSC con Spider Strategies, Documentar procesos internos iniciando por los claves,	Número de procesos escritos y documentados	(Número de procesos documentados / Número de procesos) * 100	90%	Gestor Administrativo/ Financiero	A partir de Abril-2016	\$6,000 dólares anuales
	Optimizar los procesos internos aprovechando tecnología actual			Número de procesos con tecnología actual	(Número de procesos con tecnología actual / Número de procesos) * 100	60%	Gestor Administrativo/ Financiero	A partir de Abril-2016	

Planificación Estratégica 2016-2019

MIRANDA Y MIRANDA S.A.

Estrategia	MCI	Objetivo Estratégico	Actividad	Indicador	Medición	Evaluación	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Con qué?
					Fórmula	Meta	Responsable	Fecha	Recursos
	Diseñar un modelo de gestión gerencial	Actualizar el modelo de gestión gerencial	Tiempos de respuesta en atención al cliente en 24 horas	% de avance de implementación del modelo de BSC	(Avance en la implementación del modelo de gestión gerencial /implementación total del modelo de gestión gerencial) * 100	95%	Gestor Administrativo/ Financiero	A partir de Abril-2016	
	Desarrollar sensibilidad sobre la misión, visión y valores de la organización	Reconocer la excelencia en el desempeño de los empleados	Realizar reuniones anuales para empoderamiento y sensibilización de la estrategia, Evaluar la eficacia de la formación	Cantidad de empleados que hayan alcanzado excelencia profesional	(Número de empleados con excelencia en el desempeño / Número total de empleados) * 100	90%	Gestor Administrativo/ Financiero	A partir de Abril-2016	\$6,000 dólares anuales
	Desarrollar un plan de capacitación para el personal	Realizar capacitación en materia de propiedad intelectual	Realizar capacitación en PI en Barcelona España durante 2016-2019	Número de capacitaciones realizadas	(Número de capacitaciones realizadas/ Meta de Capacitaciones) * 100	95%	Gestor Administrativo/ Financiero	A partir de Abril-2016	

Tabla No.1. Planificación Estratégica 2016-2019

El cuadro mostrado anteriormente presenta la planificación de la estrategia ofensiva de Miranda y Miranda. Se identifican dos ejes estratégicos, siendo el primero la creación de valor a través de nuestros servicios, brindando confiabilidad y seguridad en los trámites de registros de marcas y patentes para nuestros clientes; y el segundo eje estratégico el de invertir en mejorar los procesos internos, el marketing y las capacitaciones. Para cada uno de estos ejes estratégicos ofensivos se plantean las metas críticas importantes con sus respectivos objetivos estratégicos, los cuales son medidos a través de indicadores, metas, responsable, fecha y recurso.

Basados en esta planificación estratégica ofensiva es posible diseñar un cuadro de mando integral o BSC. Para ello, son necesarias las metas críticas importantes que ya fueron definidas en dicha planificación.

8.2. Capítulo 2. Diseño de Balanced Scorecard (BSC)

8.2.1. Metas Críticas Importantes

A continuación, mostramos las metas críticas importantes definidas a partir de los dos ejes estratégicos ofensivos indicados en la planificación estratégica. Ver figura No.20. Metas Críticas Importantes.



Figura No.20. Metas Críticas Importante

8.2.2. Mapa Estratégico

Una vez definidas las metas críticas importantes es posible representar mediante un gráfico el mapa estratégico de la organización desde sus cuatro perspectivas. Se observa la relación que hay entre las metas críticas donde las perspectivas de aprendizaje, procesos y clientes hacen posible alcanzar las metas financieras. Ver figura No.21. Mapa Estratégico.

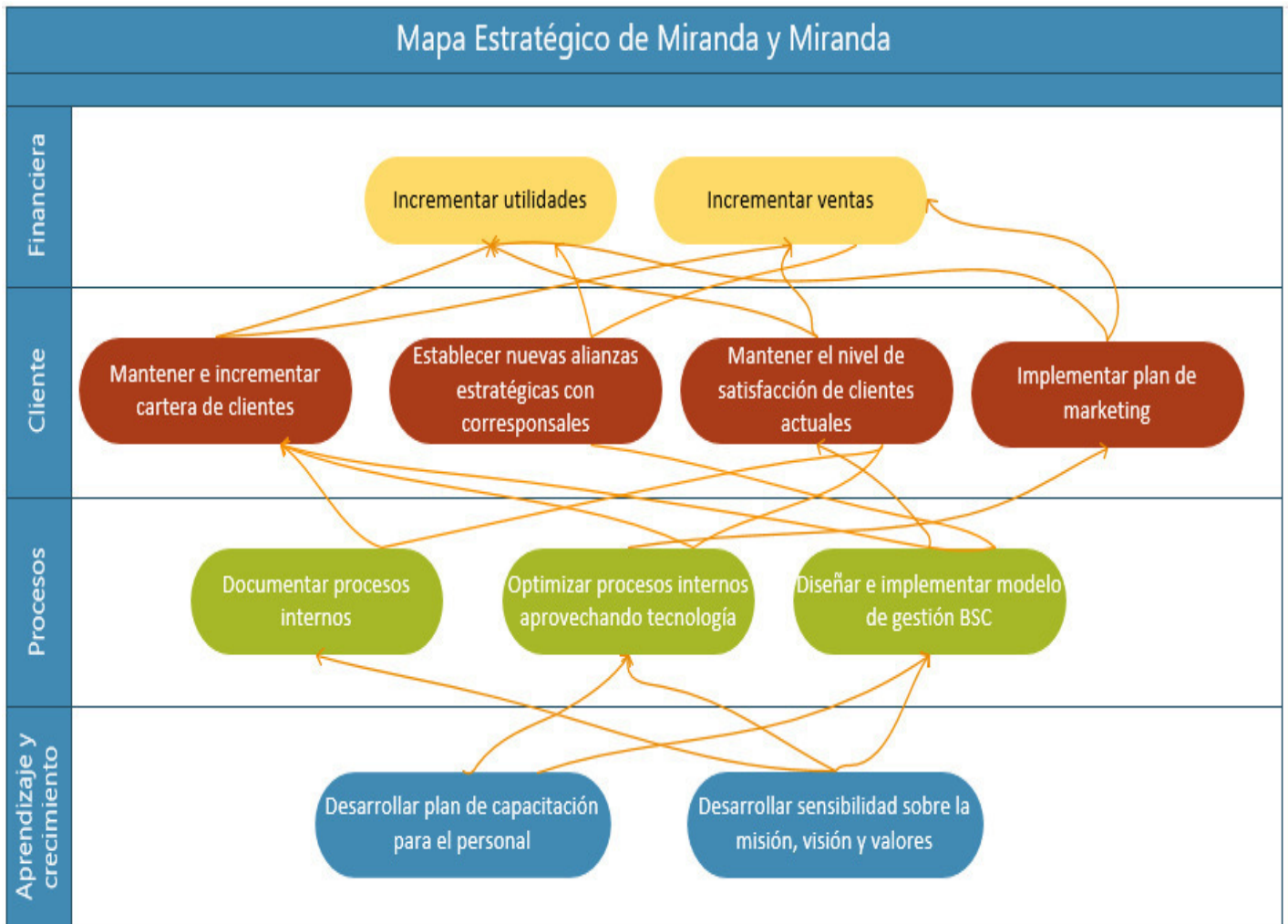
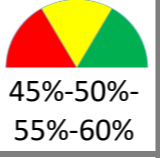
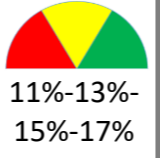
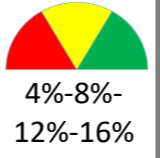
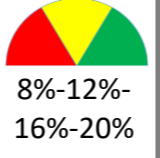
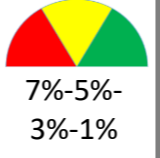
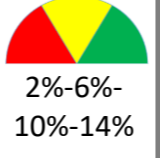


Figura No.21. Mapa Estratégico de Miranda y Miranda

8.2.3. Balance Scorecard BSC de Miranda y Miranda

El Balance Scorecard permite plantear para Miranda y Miranda un nuevo enfoque para el modelo de gestión, permitiéndole ajustar y plantear una planificación estratégica alineada su visión y misión empresarial. A continuación, mostramos en la Tabla No.2. Balance Scorecard BSC de Miranda y Miranda y en las Tablas No.3,4,5,6,7,8,9 los Tableros de Gestión de cada división organizativa.

MODELO DE BALANCED SCORECARD Miranda y Miranda													Período 2016					
P	MCI	Objetivo Estratégico	KPIs	Fórmula	Meta	Peso	Tolerancia	F	R	Iniciador	Plan de Acción	\$	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
FINANCIERA	Incrementar las utilidades	Aumentar ingresos anuales	Margen de utilidad por servicio	Margen de Utilidad por Servicio= (Ingreso por servicio - costos- impuestos)	55%	12.5		M	GF	Control de crecimiento en ventas	Controlar los ingresos, gastos y utilidades	\$3,000 Anual	58.82 %	85.09 %	59.84 %	53.33 %	58.82 %	57.14 %
	Incrementar ventas		% de incremento de ingresos por ventas	% de incremento de ingresos por ventas = (Ingreso por ventas del último año - Ingresos por ventas del año anterior) / (Ingresos por ventas del año anterior) * 100	15%	12.5		M	GF				15.00 %	15.20 %	15.02 %	15.06 %	14.12 %	15.48 %
CLIENTES	Mantener e incrementar cartera de clientes	Innovar en las estrategias de marketing con el aprovechamiento de las TICs	% de incremento en el requerimiento de servicios	(Número de servicios nuevos / Número de servicios) * 100	12%	6.25		M	GRM/GRS	Análisis comparativo de crecimiento de la Organización en servicios ofrecidos	Asistir a eventos de ASIPI como estrategia de marketing para nuevos corresponsales	\$3,000 Anual	13.33 %	9.23%	12.59 %	10.77 %	15.83 %	14.07 %
	Establecer nuevas alianzas estratégicas con corresponsales	Mantener y aumentar el número de corresponsales	% de incremento en número de corresponsales	(Número de corresponsales nuevos / Número de corresponsales) * 100	16%	6.25		M	GRM/GRS	Análisis comparativo de crecimiento de corresponsales de la organización	Asistir a eventos de ASIPI como estrategia de marketing para nuevos corresponsales	\$3,000 Anual	16.67 %	16.67 %	20.00 %	13.64 %	10.00 %	14.29 %
	Mantener nivel de satisfacción de clientes actuales	Mantener efectividad en prestación de servicios	% de quejas y reclamos	(Número de quejas x servicios / Número de servicios) * 100	3%	6.25		M	GRM/GRS	Revisión de quejas y reclamos en contra del servicio con calidad y valores empresariales	Realizar encuestas anuales de satisfacción al cliente, durante y posterior al servicio.	\$400 Anual	1.89%	1.23%	1.88%	1.25%	2.08%	1.90%
	Implementar marketing digital	Aumentar cartera de clientes	% de incremento en número de clientes	(Número de clientes nuevos / Número de Clientes) * 100	10%	6.25		M	GRM/GRS	Análisis del crecimiento en la cartera de cliente	Definir estrategia de segmentación, posicionamiento y diferenciación con Register.com	\$3,000 Anual	12.50 %	7.78%	10.59 %	10.00 %	13.33 %	11.43 %






MODELO DE BALANCED SCORECARD Miranda y Miranda													Período 2016					
P	MCI	Objetivo Estratégico	KPIs	Fórmula	Meta	Peso	Tolerancia	F	R	Iniciador	Plan de Acción	\$	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
PROCESOS	Documentar procesos internos	Mejorar la efectividad de los procesos	# de procesos escritos y documentados según lo planificado	(# de procesos documentados / # de procesos) * 100	100 %	6.25	 0%-50%-75%-100%	M	GA	Plan de Optimización y documentación de los procesos internos	Implementar Software de Gestión de Control Interno de Grupo 10 Empresarial España	\$6,000 Anual	100%	96.43 %	75%	78.57 %	100%	100%
	Optimizar los procesos internos aprovechando tecnología actual		# de procesos con tecnología actual según lo planificado	(# de procesos con tecnología actual / # de procesos) * 100	100 %	6.25	 0%-50%-75%-100%	M	GA	Plan de Optimización y modernización de los procesos internos			42.86 %	57.14 %	85.71 %	71.43 %	71.43 %	85.71 %
	Diseñar un modelo de Gestión Gerencial	Actualizar el modelo de Gestión Gerencial	% de Avance de implementación del modelo de gestión gerencial	(Avance en la implementación del Modelo de BSC/ Implementación del Modelo de BSC) * 100	100 %	12.5	 0%-50%-75%-100%	M	GA	Plan de profesionalización del modelo de gestión gerencial			Tiempos de respuesta al cliente en un rango de 24 horas	85%	70%	95%	100%	45%
APRENDIZAJE	Desarrollar un plan de capacitación para el personal	Realizar capacitación en materia de PI	# de capacitaciones realizadas	(# de capacitaciones realizadas / Meta de capacitaciones) * 100	70%	12.5	 10%-40%-70%-100%	M	GRM/GRS	Plan de Crecimiento del RRHH de Miranda y Miranda	Realizar capacitación en PI en Barcelona España durante 2016-2019	\$6000 Anual	71.43 %	85.71 %	71.43 %	100%	100%	71.43 %
	Desarrollar sensibilidad sobre la misión, visión y valores de la Organización en el RRHH	Reconocer la excelencia en el desempeño de los empleados	# de empleados que hayan alcanzado excelencia profesional	(# de empleados con excelencia en el desempeño / # Total de empleados) * 100	85%	12.5	 50%-70%-85%-100%	M	GRM/GRS	Plan De Apropiación de la estrategia misión, visión y valores de la organización en nuestros colaboradores	Asistir a los seminarios de ASIPI Realizar reuniones anuales para empoderamiento y sensibilización de la estrategia		100%	100%	71.43 %	71.43 %	100%	100%

Tabla No.2. Balance Scorecard BSC de Miranda y Miranda











Tablero de Gestión del Gestor de Marketing (GM)										Período 2016					
P	Objetivo Estratégico	Funciones del Cargo	KPIs	Métrica	Meta Mensual	Tolerancia	Peso %	Seguimiento	Responsable	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Clientes	Innovar en las estrategias de marketing con el aprovechamiento de las TICS	Gestionar los temas de marketing de la organización	% de incremento en el requerimiento de los servicios	# de servicios	125	 75 -100 - 125 - 150	20%	Mensual	GM	120	130	135	130	120	135
				# de servicios nuevos	15	 5 -10 -15-20	20%	Mensual	GM	16	12	17	14	19	19
	Mantener y Aumentar el número de corresponsales		% de incremento en número de corresponsales	# de corresponsales actuales	8	 0-4-8-12	10%	Mensual	GM	9	9	5	11	10	7
			# de corresponsales nuevos	2	 0-1-2-3	10%	Mensual	GM	0	3	0	3	0	2	
	Mantener efectividad en la prestación de los servicios		% de quejas y reclamos	# de quejas y reclamos x servicio	2	 4-3-2-1	10%	Mensual	GM	1	1	4	1	4	1
			# de servicios realizados actualmente	125	 75-100-125-150	10%	Mensual	GM	120	130	135	140	135	110	
Procesos	Mejorar la efectividad de los procesos	Gestionar los temas de marketing de la organización	# de procesos escritos y documentados según lo planificado	# de procesos de marketing documentados	1	 0.25-0.50-0.75-1	5%	Mensual	GM	1	1	0.75	0.5	1	1
			# de procesos con tecnología actual según lo planificado	# de procesos de marketing con tecnología	1	 0-0.33-0.67-1	5%	Mensual	GM	0	1	1	1	0	1
Aprendizaje	Realizar capacitación en materia de propiedad intelectual	Gestionar los temas de marketing de la organización	# de capacitaciones realizadas	# de capacitaciones recibidas	1	 0-0.33-0.67-1	5%	Mensual	GM	1	0	1	1	1	1
	Reconocer la excelencia en el desempeño de los empleados		# de empleados que hayan alcanzado excelencia profesional	# de empleados que cumplieron con sus metas de ventas	1	 0.25-0.5-0.75-1	5%	Mensual	GM	1	1	1	0	1	1

Tabla No.3. Tablero de Gestión del Gestor de Marketing











Tablero de Gestión del Gestor de Ventas (GV)										Período 2016					
P	Objetivo Estratégico	Funciones del Cargo	KPIs	Métrica	Meta Mensual	Tolerancia	Peso	Seguimiento	Responsable	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Clientes	Mantener y aumentar el número de corresponsales	Aumentar el número de clientes para la organización y gestionar temas relacionados a ventas	% de incremento de número de corresponsales	# de corresponsales actuales	8	 0-4-8-12	15%	Mensual	GV	9	9	5	11	10	7
				# de corresponsales nuevos	2	 0-1-2-3	15%	Mensual	GV	3	0	2	0	2	0
	Mantener efectividad en prestación de servicios		% de quejas y reclamos	# de quejas y reclamos x servicio	2	 4-3-2-1	5%	Mensual	GV	1	1	1	1	1	4
				# de servicios realizados actualmente	125	 75-100-125-150	5%	Mensual	GV	120	130	135	140	130	135
	Aumentar cartera de clientes		% de incremento de número de clientes	# de clientes actuales	75	 25-50-75-100	15%	Mensual	GV	80	90	85	70	60	70
				# de clientes nuevos	8	 4-6-8-10	15%	Mensual	GV	10	7	9	7	8	8
Procesos	Mejorar la efectividad de los procesos	Aumentar el número de clientes para la organización y gestionar temas relacionados a ventas	# de procesos escritos y documentados según lo planificado	# de procesos de ventas documentados	1	 0.25-0.50-0.75-1	7%	Mensual	GV	1	1	1	1	1	1
			# de procesos con tecnología actual según lo planificado	# de procesos de ventas con tecnología	1	 0-0.33-0.67-1	8%	Mensual	GV	1	1	0	0	1	0
Aprendizaje	Realizar capacitación en materia de propiedad intelectual	Aumentar el número de clientes para la organización y gestionar temas relacionados a ventas	# de capacitaciones realizadas	# de capacitaciones recibidas	1	 0-0.33-0.67-1	7%	Mensual	GV	0	1	1	1	1	1
	Reconocer la excelencia en el desempeño de los empleados		# de empleados que hayan alcanzado excelencia profesional	# de empleados que cumplieron con sus metas de ventas	1	 0.25-0.50-0.75-1	8%	Mensual	GV	1	1	1	1	1	1

Tabla No.4. Tablero de Gestión del Gestor de Ventas

Tablero de Gestión del Gestor Administrativo (GA)										Período 2016					
P	Objetivo Estratégico	Funciones del Cargo	KPIs	Métrica	Meta Mensual	Tolerancia	Peso %	Seguimiento	Responsable	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Procesos	Mejorar la efectividad de los procesos	Gestionar los temas administrativos de la organización	# de procesos escritos y documentados según lo planificado	# de procesos de administrativos documentados	1	0.25-0.50-0.75-1	30%	Mensual	GA	1	1	0.5	0.5	1	1
			# de procesos con tecnología actual según lo planificado	# de procesos administrativos con tecnología	1	0-0.33-0.67-1	30%	Mensual	GA	1	0	1	1	1	1
Aprendizaje	Realizar capacitación en materia de propiedad intelectual	Gestionar los temas administrativos de la organización	# de capacitaciones realizadas	# de capacitaciones recibidas	1	0-0.33-0.67-1	20%	Mensual	GA	1	1	0	1	1	1
	Reconocer la excelencia en el desempeño de los empleados		# de empleados que hayan alcanzado excelencia profesional	# de empleados que cumplieron con sus metas de ventas	1	0.25-0.5-0.75-1	20%	Mensual	GA	1	1	0	1	1	1

Tabla No.5. Tablero de Gestión del Gestor Administrativo

Tablero de Gestión del Gestor de Marcas (GMA)										Período 2016					
P	Objetivo Estratégico	Funciones del Cargo	KPIs	Métrica	Meta Mensual	Tolerancia	Peso %	Seguimiento	Responsable	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Clientes	Mantener efectividad en prestación de servicios	Gestionar el registro de las marcas ante el MIFIC	% de quejas y reclamos	# de quejas y reclamos por servicio	2	4-3-2-1	25%	Mensual	GMA	1	1	1	1	1	1
				# de servicios realizados actualmente	75	25-50-75-100	25%	Mensual	GMA	90	80	85	70	90	95
Procesos	Mejorar la efectividad de los procesos	Gestionar el registro de las marcas ante el MIFIC	# de procesos escritos y documentados según lo planificado	# de procesos marcarios escritos y documentados	1	0.25-0.50-0.75-1	20%	Mensual	GMA	1	1	0.5	1	1	1
			# de procesos con tecnología actual según lo planificado	# de procesos marcarios con tecnología	1	0-0.33-0.67-1	15%	Mensual	GMA	1	0	1	1	1	1
Aprendizaje	Realizar capacitación en materia de propiedad intelectual	Gestionar el registro de las marcas ante el MIFIC	# de capacitaciones realizadas	# de capacitaciones recibidas	1	0-0.33-0.67-1	7.5%	Mensual	GMA	0	1	1	1	1	1
	Reconocer la excelencia en el desempeño de los empleados		# de empleados que hayan alcanzado excelencia profesional	# de empleados que cumplieron con sus metas de registro de Marcas	1	0.25-0.5-0.75-1	7.5%	Mensual	GMA	1	1	1	0	1	1

Tabla No.6. Tablero de Gestión – Gestor de Marcas

Tablero de Gestión del Gestor Financiero (GF)										Período 2016					
P	Objetivo Estratégico	Funciones del Cargo	KPIs	Métrica	Meta Mensual	Tolerancia	Peso %	Seguimiento	Responsable	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Financiero	Aumentar ingresos anuales	Gestionar los temas financieros de la organización	Margen de utilidad por servicio	Ingresos por servicios	8,500	5500-7000-8500-10000	18.75%	M	GF	8500	8550	8590	7500	8500	8400
				Egresos por servicios	3,500	4500-4000-3500-3000	18.75%	M	GF	3500	1275	3450	3500	3500	3600
			% de incremento de ingresos por ventas	Ingreso por venta mensual del año actual	8,500	5500-7000-8500-10000	18.75%	M	GF	8500	8550	8590	8500	8500	8400
				Ingreso por venta mensual del año anterior	7,225	4775-6000-7225-8450	18.75%	M	GF	7225	7250	7300	7220	7300	7100
Procesos	Mejorar la efectividad de los procesos	Gestionar los temas financieros de la organización	# de procesos escritos y documentados según lo planificado	# de procesos financieros documentados	1	0.25-0.50-0.75-1	5%	M	GF	1	0.75	1	1	1	1
			# de procesos con tecnología actual según lo planificado	# de procesos financieros con tecnología	1	0-0.33-0.67-1	5%	M	GF	0	1	1	1	1	1
Aprendizaje	Realizar capacitación en materia de propiedad intelectual	Gestionar los temas financieros de la organización	# de capacitaciones realizadas	# de capacitaciones recibidas	1	0-0.33-0.67-1	5%	M	GF	1	1	1	1	1	0
	Reconocer la excelencia en el desempeño de los empleados		# de empleados que hayan alcanzado excelencia profesional	# de empleados que cumplieron con sus metas	1	0.25-0.5-0.75-1	10%	M	GF	1	1	1	1	1	1

Tabla No.7. Tablero de Gestión – Gestor Financiero

Tablero de Gestión del Gestor de RRHH (GRH)										Período 2016					
P	Objetivo Estratégico	Funciones del Cargo	KPIs	Métrica	Meta Mensual	Tolerancia	Peso %	Seguimiento	Responsable	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Procesos	Mejorar la efectividad de los procesos	Fortalecimiento de la relación colaborador - empleador	# de procesos escritos y documentados según lo planificado	# de procesos de RRHH documentados	1	0.25-0.50-0.75-1	10%	Mensual	GRH	1	1	1	1	1	1
			# de procesos con tecnología actual según lo planificado	# de procesos de RRHH con tecnología	1	0-0.33-0.67-1	10%	Mensual	GRH	0	1	1	0	1	1
	Actualizar el modelo de Gestión Gerencial		% de avance de implementación del modelo de gestión gerencial	% de avance del modelo de gestión gerencial	100%	0%-50%-75%-100%	60%	Mensual	GRH	85%	70%	95%	100%	45%	55%
Aprendizaje	Realizar capacitación en materia de propiedad intelectual	Fortalecimiento de la relación colaborador - empleador	# de capacitaciones realizadas	# de capacitaciones recibidas	1	0-0.33-0.67-1	10%	Mensual	GRH	1	1	1	1	1	0
	Reconocer la excelencia en el desempeño de los empleados		# de empleados que hayan alcanzado excelencia profesional	# de empleados que cumplieron con sus metas	1	0-0.33-0.67-1	10%	Mensual	GRH	1	1	1	1	1	1

Tabla No.8. Tablero de Gestión – Gestor de RRHH







Tablero de Gestión del Gestor de Registros Sanitarios (GRS)								Seguimiento	Responsable	Período 2016					
P	Objetivo Estratégico	Funciones del Cargo	KPIs	Métrica	Meta Mensual	Tolerancia	Peso %			Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Clientes	Mantener efectividad en prestación de servicios	Gestionar el registro sanitario ante el MINSA y las patentes ante el MIFIC	% de quejas y reclamos	# de quejas y reclamos por servicio	2	 4-3-2-1	25%	Mensual	GRS	4	2	2	2	2	2
				# de servicios realizados actualmente	50	 0-25-50-75	25%	Mensual	GRS	40	65	70	60	45	55
Procesos	Mejorar la efectividad de los procesos	Gestionar el registro sanitario ante el MINSA y las patentes ante el MIFIC	# de procesos escritos y documentados según lo planificado	# de procesos sanitarios documentados	1	 0.25-0.50-0.75-1	20%	Mensual	GRS	1	1	0.5	0.5	1	1
				# de procesos con tecnología actual según lo planificado	1	 0-0.33-0.67-1	15%	Mensual	GRS	0	0	1	1	0	1
Aprendizaje	Realizar capacitación en materia de propiedad intelectual	Gestionar el registro sanitario ante el MINSA y las patentes ante el MIFIC	# de capacitaciones realizadas	# de capacitaciones recibidas	1	 0-0.33-0.67-1	7.5%	Mensual	GRS	1	1	0	1	1	1
	Reconocer la excelencia en el desempeño de los procesos			# de Empleados que hayan alcanzado excelencia profesional	1	 0.25-0.5-0.75-1	8%	Mensual	GRS	1	1	0	1	1	1

Tabla No.9. Tablero de Gestión – Gestor de Registros Sanitarios

8.3. Capítulo 3. Pruebas de Implementación del BSC

Para la implementación del Modelo de BSC diseñado se utilizó la herramienta de software *Spider Strategies*. Se involucró al personal clave del proceso de medición y análisis. Tanto del área estratégica, para definir los reportes gerenciales, como las personas encargadas de medir y dar el seguimiento adecuado a los indicadores definidos. Para las pruebas se recopiló información de los meses comprendidos entre abril y septiembre del año 2016. El procedimiento utilizado para las pruebas lo podemos describir de la siguiente manera:

1. Se diseñó el BSC en un formato digital de Excel registrándose datos de prueba para un período de abril a septiembre del 2016.
2. Se corrieron las fórmulas especificadas en el BSC principal de acuerdo a los datos ingresados en cada uno de sus tableros de gestión.
3. Se hicieron pruebas de carga inicial en *Spider Strategies*.
4. Se realizaron ajustes en el diseño, con el fin de optimizar la medición y que los resultados gráficos fueran fáciles de leer y entender.
5. Se diseñaron los Dashboards Gerenciales de acuerdo a las necesidades prioritarias de seguimiento de la alta gerencia.

8.3.1. Reporte de indicadores

Una de las utilidades del *Spider Strategies* son los reportes de indicadores. Esta opción fue una de las utilizadas inicialmente por Miranda y Miranda para comprobar y validar el modelo con los resultados brindados por la herramienta de software. Mediante éstos podemos ver de forma gráfica el resultado general de los KPIs, y de cada uno de sus tableros de gestión. En todos, se filtró para mostrar el período de abril a septiembre del 2016.

En la **Figura No.22**. Reporte de KPIs del BSC de Miranda y Miranda, mostramos el resultado general durante ese período, igualmente agregamos el soporte de los reportes de indicadores de cada Tablero de Gestión, obteniendo resultados de acuerdo a lo esperado.

BSC Miranda y Miranda



estructura del cuadro de mando

Estructura			Impacto	Tipo de Serie	abril 2016	mayo 2016	junio 2016	julio 2016	agosto 2016	septiembre 2016
Financiera	F1- Aumentar ingresos anuales	Margen de utilidad por servicio	12,5%	Valor actual	58,82%	85,09%	59,84%	53,33%	58,82%	57,14%
		% de incremento de ingresos por venta	12,5%	Valor actual	15%	15,2%	15,02%	15,06%	14,12%	15,48%
Clientes	C1- Innovar en las estrategias de marketing con el aprovechamiento de las TICs	% de incremento en el requerimiento de los servicios	6,25%	Valor actual	13,33%	9,23%	12,59%	10,77%	15,83%	14,07%
	C2- Mantener y aumentar el número de corresponsales	% de incremento en número de corresponsales	6,25%	Valor actual	16,67%	16,67%	20%	13,64%	10%	14,29%
	C3- Mantener efectividad en prestación de servicios	% de quejas y reclamos	6,25%	Valor actual	1,89%	1,23%	1,88%	1,25%	2,08%	1,9%
	C4- Aumentar cartera de clientes	% de incremento en número de clientes	6,25%	Valor actual	12,5%	7,78%	10,59%	10%	13,33%	11,43%
Procesos	P1- Mejorar la efectividad de los procesos	# de procesos escritos y documentados según planificado	6,25%	Valor actual	100%	96,43%	75%	78,57%	100%	100%
		# de procesos con tecnología actual según planificado	6,25%	Valor actual	42,86%	57,14%	85,71%	71,43%	71,43%	85,71%
	P2- Actualizar el modelo de gestión gerencial	% de avance de implementación del modelo de gestión gerencial según planificación	12,5%	Valor actual	85%	70%	95%	100%	45%	55%
Aprendizaje y Crecimiento	A1- Realizar capacitación en materia de propiedad intelectual	# de capacitaciones realizadas	12,5%	Valor actual	71,43%	85,71%	71,43%	100%	100%	71,43%
	A2- Reconocer la excelencia en el desempeño de los empleados	# de empleados que hayan alcanzado la excelencia profesional	12,5%	Valor actual	100%	100%	71,43%	71,43%	100%	100%

Figura No.22. Reporte de KPIs del BSC de Miranda y Miranda

De la misma manera podemos consultar el reporte de cada tablero de gestión, verificando que los resultados se corresponden a lo esperado según lo diseñado en los tableros de gestión de cada unidad organizativa de Miranda y Miranda en nuestro modelo de BSC para el período de abril a septiembre del 2016. Favor ver Figuras 23 a la 29 correspondientes a los tableros de gestión.

r - TG Marketing

estructura del cuadro de mando Exportar valores

Estructura			Impacto	Tipo de Serie	abril 2016	mayo 2016	junio 2016	julio 2016	agosto 2016	septiembre 2016
Cientes	★ Innovar en las estrategias de marketing con el aprovechamiento de las TICs	○ Número de servicios	20%	Valor actual	120	130	135	130	120	135
		○ Números de servicios nuevos	20%	Valor actual	16	12	17	14	19	19
	★ Mantener y aumentar el número de corresponsales	○ Número de corresponsales actuales	10%	Valor actual	9	9	5	11	10	7
		○ Número de corresponsales nuevos	10%	Valor actual	0	3	0	3	0	2
	★ Mantener efectividad en prestación de servicios	○ Número de quejas y reclamos x servicio	10%	Valor actual	1	1	4	1	4	1
		○ Número de servicios realizados actualmente	10%	Valor actual	120	130	135	140	135	110
Procesos	★ Mejorar la efectividad de los procesos	○ Número de procesos de marketing documentados	5%	Valor actual	1	1	0,75	0,5	1	1
		○ Número de procesos de marketing con tecnología	5%	Valor actual	0	1	1	1	0	1
Aprendizaje	★ Realizar capacitación en materia de propiedad intelectual	○ Número de capacitaciones recibidas	5%	Valor actual	1	0	1	1	1	1
		★ Reconocer la excelencia en el desempeño de los empleados	○ Cantidad de empleados que cumplieron con sus metas de marketing	5%	Valor actual	1	1	1	0	1

Figura No.23. Reporte de Indicador de Tablero del Gestor de Marketing

r - TG Ventas

estructura del cuadro de mando Exportar valores

Estructura			Impacto	Tipo de Serie	abril 2016	mayo 2016	junio 2016	julio 2016	agosto 2016	septiembre 2016
Cliente	★ Mantener y aumentar el número de corresponsales	○ Número de corresponsales actuales	15%	Valor actual	9	9	5	11	10	7
		○ Número de corresponsales nuevos	15%	Valor actual	3	0	2	0	2	0
	★ Mantener efectividad en prestación de servicios	○ Número de quejas y reclamos x servicio	5%	Valor actual	1	1	1	1	1	4
		○ Número de servicios realizados actualmente	5%	Valor actual	120	130	135	140	130	135
	★ Aumentar cartera de clientes	○ Número de clientes actuales	15%	Valor actual	80	90	85	70	60	70
		○ Número de clientes nuevos	15%	Valor actual	10	7	9	7	8	8
Procesos	★ Mejorar la efectividad de los procesos	○ Número de procesos de ventas documentados	7%	Valor actual	1	1	1	1	1	1
		○ Número de procesos de ventas con tecnología	8%	Valor actual	1	1	0	0	1	0
Aprendizaje	★ Realizar capacitación en materia de propiedad intelectual	○ Número de capacitaciones recibidas	7%	Valor actual	0	1	1	1	1	1
		★ Reconocer la excelencia en el desempeño de los empleados	○ Cantidad de empleados que cumplieron con sus metas de ventas	8%	Valor actual	1	1	1	1	1

Figura No.24. Reporte de Indicador de Tablero del Gestor de Ventas



Figura No.25. Reporte de Indicador de Tablero del Gestor Administrativo

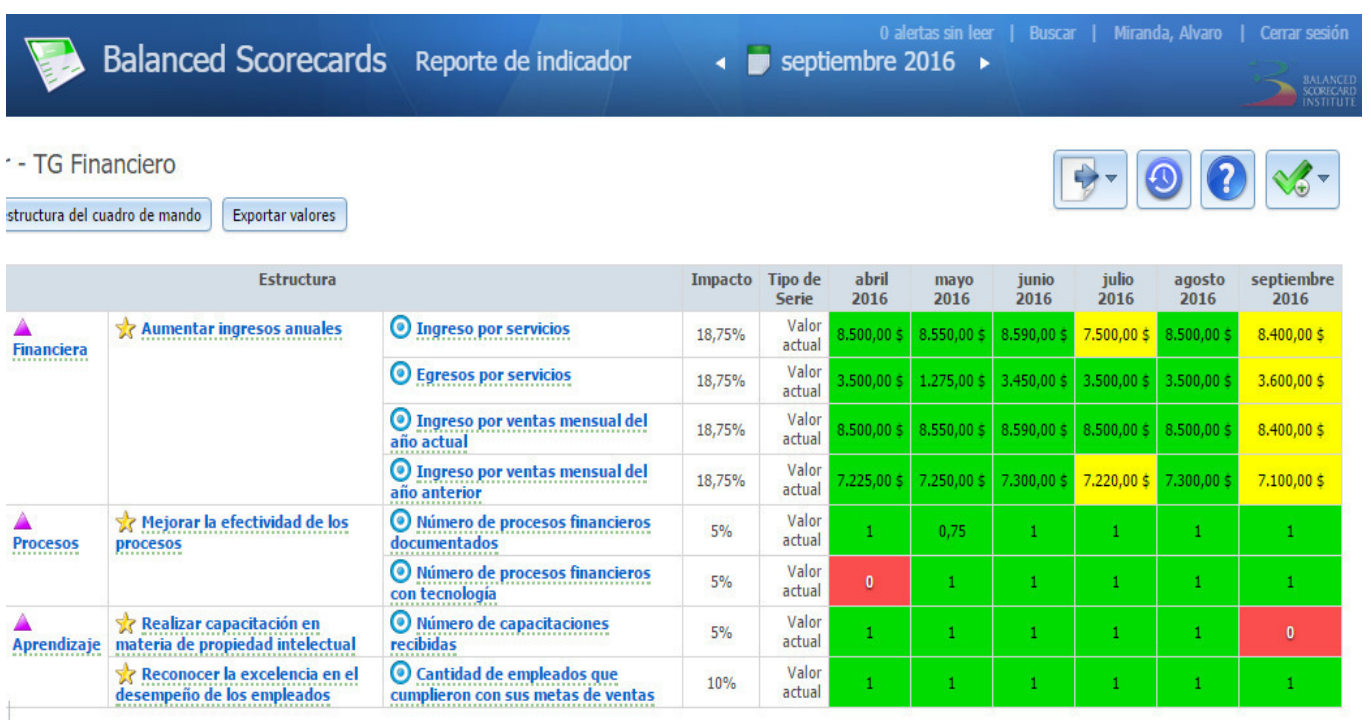


Figura No.26. Reporte de Indicador del Tablero del Gestor Financiero



Figura No.27. Reporte de Indicador del Tablero del Gestor de RRHH



Figura No.28. Reporte de Indicador del Tablero del Gestor de Marcas

Registro Sanitario y Patentes

del cuadro de mando Exportar valores



Estructura			Impacto	Tipo de Serie	abril 2016	mayo 2016	junio 2016	julio 2016	agosto 2016	septiembre 2016
▲ Cliente	★ Mantener efectividad en prestación de servicios	🎯 Número de quejas y reclamos por servicio	25%	Valor actual	4	2	2	2	2	2
		🎯 Número de servicios realizados actualmente	25%	Valor actual	40	65	70	60	45	55
▲ Procesos	★ Mejorar la efectividad de los procesos	🎯 Número de procesos sanitarios documentados	20%	Valor actual	1	1	0,5	0,5	1	1
		🎯 Número de procesos sanitarios con tecnología	15%	Valor actual	0	0	1	1	0	1
▲ Aprendizaje	★ Realizar capacitación en materia de propiedad intelectual	🎯 Numero de Capacitaciones Recibidas	7,5%	Valor actual	1	1	0	1	1	1
		🎯 Cantidad de Empleados que Cumplieron con sus Metas	7,5%	Valor actual	1	1	0	1	1	1

Figura No.29. Reporte de Indicador del Tablero del Gestor de Registros Sanitarios y Patentes

8.3.2. Dashboards Gerenciales de Seguimiento

Una de las herramientas más importantes que ofrece el *Spider Strategies* son los reportes gráficos de gerencia, los cuales nos permiten monitorear de una manera rápida y oportuna los resultados, facilitando la toma de decisiones y el seguimiento de la alta gerencia, al funcionar como una herramienta de alerta temprana.

A continuación, mostramos algunos de los dashboards principales que se definieron de acuerdo a las necesidades de la organización.

A. BSC Miranda y Miranda

Mediante este reporte, la gerencia puede monitorear los resultados por perspectiva. Este a su vez, le brinda la facilidad de consultar el detalle en cada una de las perspectivas del BSC para el calendario definido. Favor ver **Figura No.30**. Los resultados mostrados corresponden al mes de septiembre del 2016, también se muestra un análisis histórico que comprende el período de abril a septiembre del presente año.

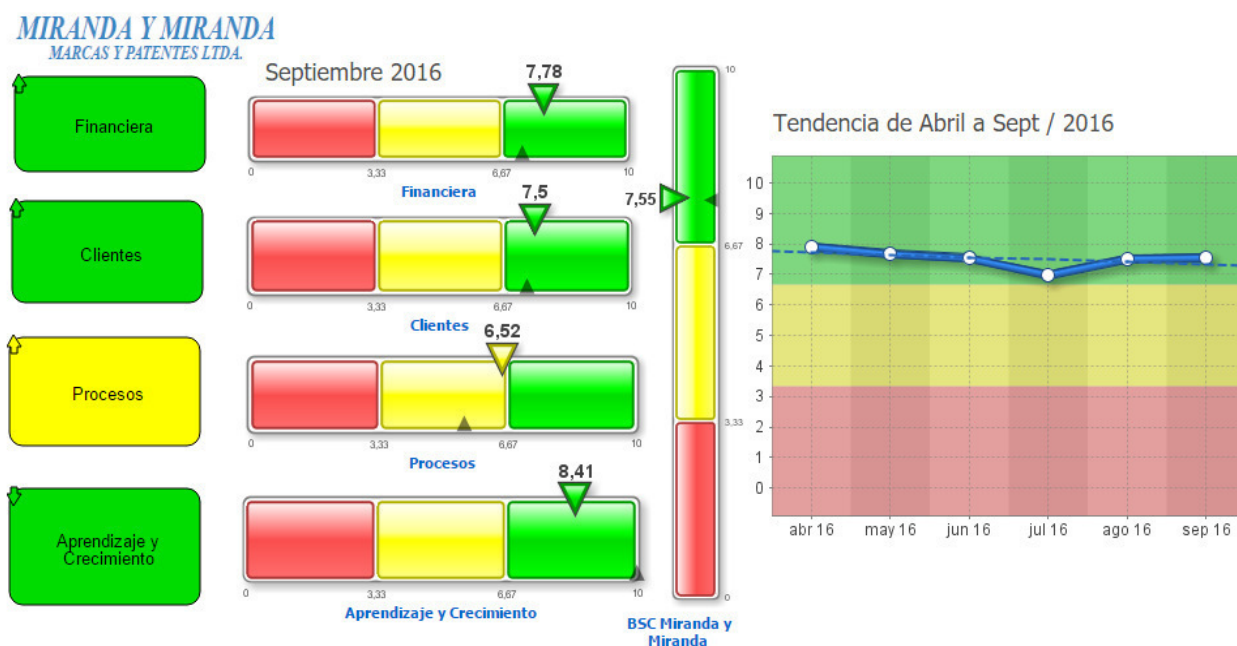


Figura No.30. BSC de Miranda y Miranda

B. BSC Miranda y Miranda – Tableros de Gestión

Otro de los reportes gerenciales de suma importancia es el resultado de los indicadores para cada uno de los tableros de gestión que monitorea la organización. El resultado de septiembre del 2016 es el mostrado en la **Figura No.31**.



MIRANDA Y MIRANDA
MARCAS Y PATENTES LTDA.

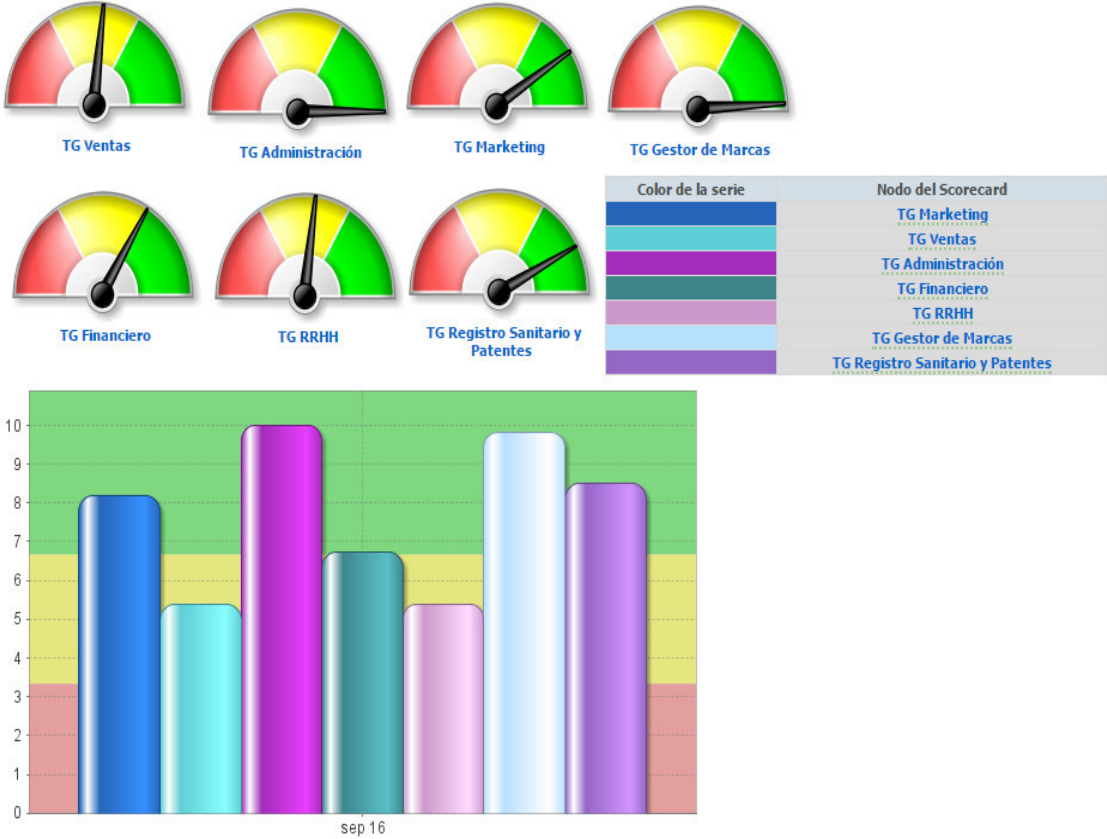


Figura No.31. BSC – Tableros

Mediante este reporte, la gerencia monitorea las distintas unidades organizativas que están siendo controladas a través de los tableros de gestión, habiendo una relación entre el RRHH medido y el que da seguimiento a los resultados.

C. Financiero – Ingresos

Se diseñó un reporte que nos permitiera monitorear los ingresos de ventas por servicios prestados en la organización durante el período de abril a septiembre del 2016. Para esto, se tomó en cuenta los datos registrados en la perspectiva financiera. Ver **Figura No.32.**

Financiero- Ingresos

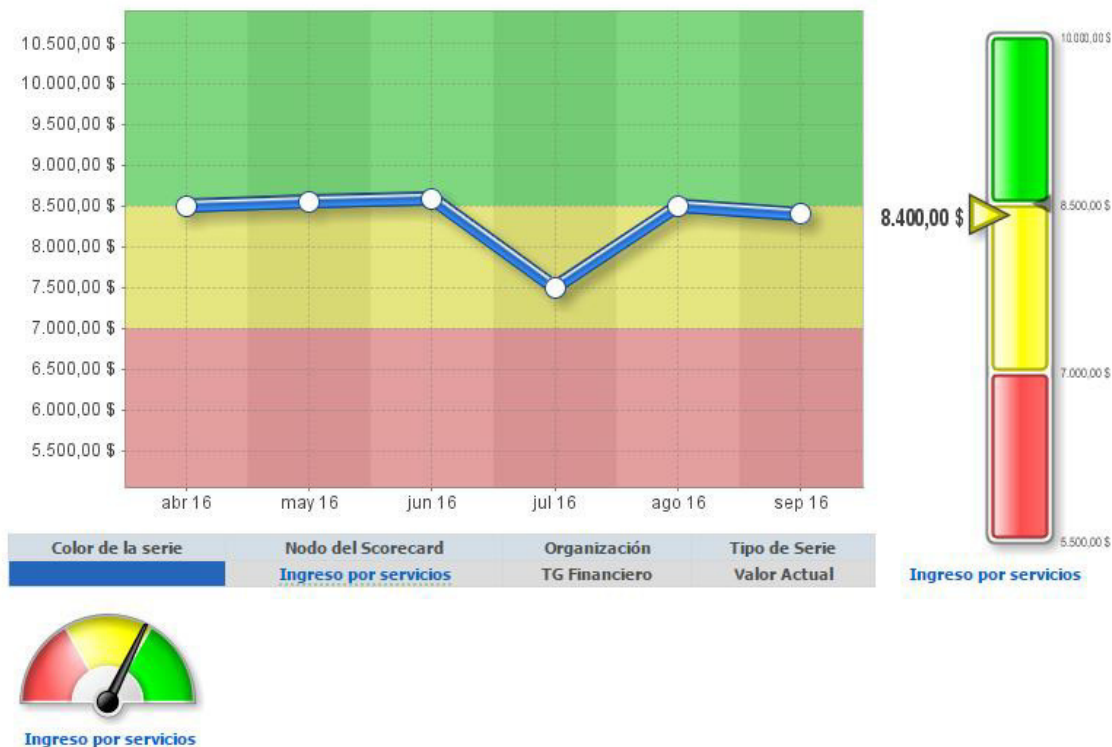


Figura No.32. Perspectiva Financiera – Ingresos

D. Marketing – Innovación

Uno de los puntos importantes a los cuales dar seguimiento es la innovación desde el cual se ejecuta desde la unidad administrativa de marketing. Cabe mencionar que la organización dentro de su planificación estratégica está destinando recursos para ello. El comportamiento del cumplimiento de este objetivo puede visualizarse desde este reporte, considerando siempre como período de análisis de abril a septiembre del 2016. Ver figura **Figura No.33.**

Marketing - Innovación

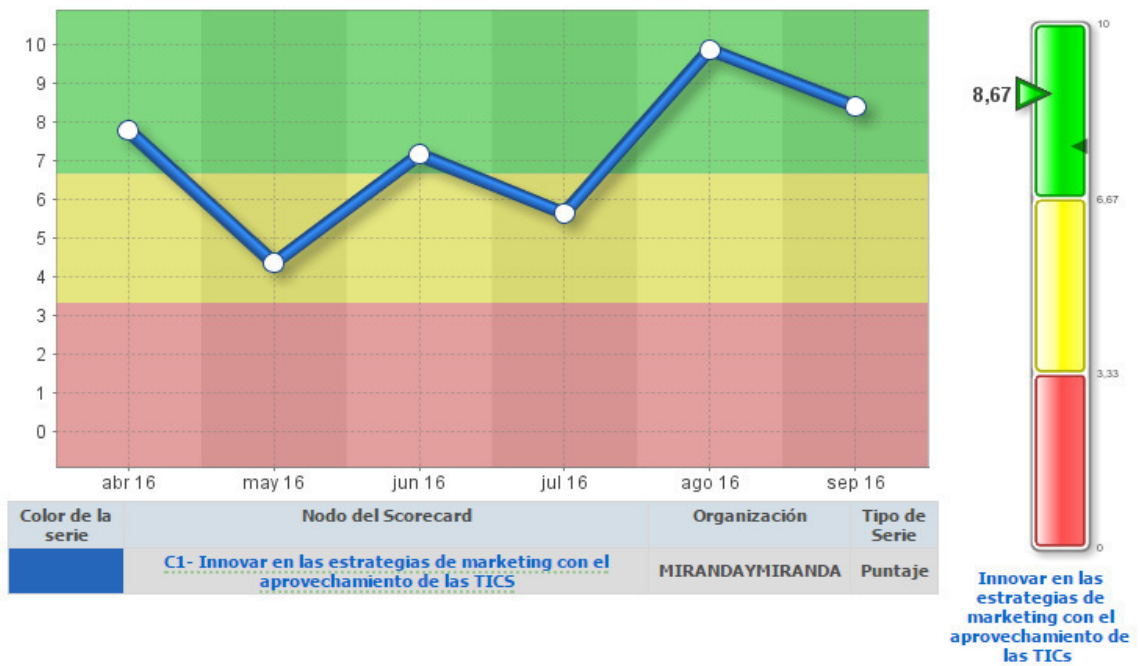


Figura No.33. Marketing – Innovación

De igual manera, se realizó un reporte para analizar el comportamiento de crecimiento del número de corresponsales para el período de estudio. Ver **figura No.34.**

Ventas - Corresponsales

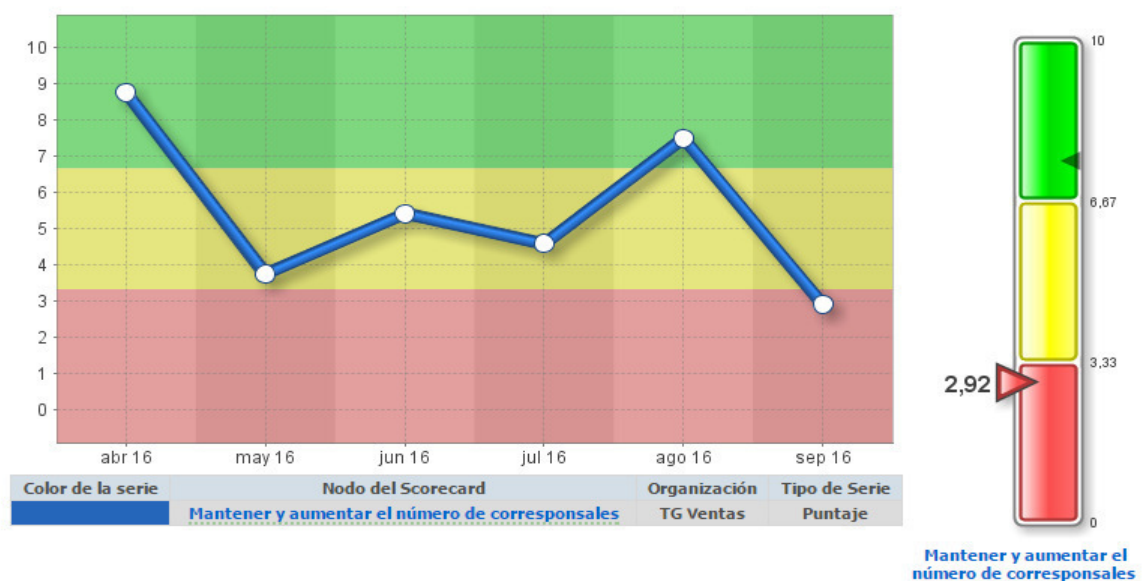


Figura No.34. Ventas – Corresponsales

IX. Conclusiones

1. La elaboración de un diagnóstico organizacional a nivel estratégico, permite concluir que Miranda y Miranda se encuentra sólida internamente, aprovecha las oportunidades y minimiza los efectos de las amenazas. Lo anterior tiene su fundamento en la aplicación, a la empresa, de varias herramientas de carácter científico.
2. La elaboración de un plan estratégico, permite concluir que Miranda y Miranda debe priorizar sus recursos en una estrategia de carácter ofensivo. Es decir, la empresa debe enfocarse en crear valor a través de un servicio confiable y seguro e invertir en mejorar los procesos internos, el marketing y la capacitación de su personal. Para ello, la organización debe orientar sus recursos hacia la consecución de sus metas críticas, objetivos estratégicos y actividades.
3. El diseño del BSC y la elaboración de sus tableros de gestión, permiten concluir que la gerencia de Miranda y Miranda ahora cuenta con una herramienta de rigurosidad científica que le ayudará a tener una visión general de la organización y conocer de forma temprana, cómo se encuentra la empresa desde cuatro perspectivas diferentes como son la perspectiva financiera, clientes, procesos y aprendizaje, para cada uno de los puestos de trabajo en la organización. El diseño del BSC tiene su fundamento en las metas críticas importantes definidas en el plan estratégico, el que a su vez se basa en el diagnóstico organizacional.
4. Las pruebas de funcionamiento del modelo de BSC diseñado, permiten concluir que Miranda y Miranda debe invertir en una licencia de uso de software actualizado de BSC, y asignar a una persona para su manejo. Dichas pruebas también permiten concluir que la gerencia podrá detectar frecuentemente y desde cualquier lugar, aquellos indicadores que no alcancen los resultados deseados para tomar las acciones correctivas de forma oportuna.

X. Recomendaciones

1. Adoptar el BSC como un modelo de gestión gerencial, dinámico, flexible, que está en constante adaptación y mejora. Es decir, que se ajusta y modifica según las necesidades de la empresa, las cuales pueden cambiar en base a los factores internos o externos de la organización.
2. Mantener la información documentada, particularmente lo que se refiere a los procesos en cada uno de los puestos de trabajo de Miranda y Miranda. Dicha información documentada debe tener una extensión conforme al tamaño de esta empresa y debe permanecer controlada y actualizada en todo momento.
3. Implementar un Método de Análisis y Solución de Problemas de Desempeño como el aprendido en la MGLCC-IV de la UNI con el Profesor Enrique Silva. Dicho método ayudará a la gerencia de Miranda y Miranda a detectar las causas y posibles soluciones en los casos de problemas de desempeño por parte del personal que no alcance sus metas establecidas en el BSC.
4. Obtener la certificación ISO 9001:2015 (Sistemas de Gestión de la Calidad) para que Miranda y Miranda mejore su desempeño global y cuente con una base sólida para sus iniciativas de desarrollo. También, para que la organización tenga la capacidad de satisfacer a sus clientes en un contexto de continuos cambios y para abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos.

XI. Bibliografía

LIBROS

1. Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
2. Kaplan, Robert S., Norton, David P. (2006). *La Organización Enfocada en la Estrategia*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
3. Kaplan, Robert S., Norton David P. Strategy Maps. (2004). *Convirtiendo Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
4. Hannabarger, Chuck, Buchman, Rick y Economy, Peter. (2007). *La Estrategia del Cuadro de Mando Integral*. Boston, Massachusetts: John Wiley & Sons, Inc.
5. Parmenter, David. (2007). *Desarrollando, Implementando y Usando KPIs Ganadores*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

REVISTAS ESPECIALIZADAS

1. Porter, Michael E. (2008, Enero). Las Cinco Fuerzas Competitivas que Dan Forma a la Industria. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
2. Collins, James C., Porras Jerry I. (1996, Septiembre). Construyendo la Visión de tu Compañía. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1996/09/building-your-companys-vision>
3. Kaplan, Robert S.; Norton David P. (2007, Mayo). Tienes Problemas con tu Estrategia? Entonces Elabora un Mapa. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2000/09/having-trouble-with-your-strategy-then-map-it>

4. Gottfredson, Mark, Schaubert, Steve y Saenz. Hernan. (2008, Febrero). La Guía del Nuevo Líder para Diagnosticar Negocios. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2008/02/the-new-leaders-guide-to-diagnosing-the-business>
5. Collis, David J., Rukstad Michael G. (2008, Abril). Puedes DecirCuál Es Tu Estrategia? *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2008/04/can-you-say-what-your-strategy-is>
6. Porter, Michael E. (1996, Noviembre). Qué es Estrategia? *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
7. Kaplan, Robert S., Norton David P. (2007, Julio). Usando el Cuadro de Mando Integral como un Sistema Estratégico Administrativo. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>
8. Foster, Nancy S., Rockart, John F. (1989). Factores Críticos de Exito. Bibliografía Anotada. *Center for Information Systems Research Massachusetts Institute of Technology., CISR WP No. 191, 1-110.*

XII. Anexos

Anexo A-1. Cuestionario de entrevista para el diagnóstico

Entrevistado:	Ing. Fernando Guido
Cargo:	Gerente General y propietario
Organización:	COIRSA
Fecha:	Marzo/2016
Tema:	Experiencias Exitosas con implementaciones de BSC en Nicaragua
<i>1. ¿Basado en su experiencia cuáles considera usted son los factores claves para la implementación de un BSC exitoso?</i>	
<p>Considero que el factor clave para un BSC exitoso es el compromiso de la gerencia. Aquí en COIRSA implementamos el BSC hace algunos años y nos dimos cuenta que el compromiso de la gerencia es fundamental para poder llegar implementarlo. Es decir, el liderazgo de la alta dirección, una buena comunicación y participación de los equipos de trabajo fueron factores relevantes en la implementación. Se debe tomar en cuenta la relación con las personas, responsabilidades y resistencia al cambio. Tratamos de que el BSC fuera simple y fácil de implementar, enfocado en lo que es importante y prioritario. Se creó una política de incentivos al personal en relación con el cumplimiento de sus indicadores según el BSC.</p>	
<i>2. ¿Cómo fué el proceso de implementación del BSC en su organización?</i>	
<p>El proceso de implementación se dio como respuesta al crecimiento de COIRSA. Queríamos salir poco a poco de una administración empírica del negocio a una administración más formal. Y una de las maneras que lo logramos fue a través del BSC. Contactamos inicialmente a una empresa consultora para que nos ayudara con el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral. Cabe mencionar que llevó trabajo lograrlo porque teníamos la información necesaria para crear un BSC, pero estaba desordenada y dispersa. No todos en la empresa estuvieron de acuerdo con su implementación porque esto era algo nuevo y hubo cierta resistencia al cambio. Adicionalmente, hubo cambios a lo interno de COIRSA, que hicieron más difícil dedicar recursos para la implementación del BSC. Pero finalmente, se superaron estas dificultades iniciales.</p>	
<i>3. ¿Qué perseguía la gerencia con el BSC?</i>	
<p>Tener un sistema de alerta temprano para la empresa para conocer dónde hay área de mejora según los indicadores de desempeño establecido y poder corregir a tiempo. Perseguíamos gestionar la empresa de una forma más profesional, más científica y menos empírica e informal. Adicionalmente, perseguíamos simplificar la gestión que prioriza lo importante en lo financiero, con los clientes, en los procesos y en el aprendizaje. Sabíamos que el BSC es implementado por pequeñas y grandes empresas exitosas.</p>	

Entrevistado:	Ing. Fernando Guido
Cargo:	Gerente General y propietario
Organización:	COIRSA
Fecha:	Marzo/2016
Tema:	Experiencias Exitosas con implementaciones de BSC en Nicaragua
<i>4. ¿Cuáles fueron las herramientas utilizadas durante el proceso del BSC?</i>	
<p>Diagnóstico de Competitividad de COBIRSA; las fuerzas de la industria; la visión, misión y valores de la empresa; el análisis FODA; matrices MEFE y MEFI y los factores críticos de éxito.</p>	
<i>5. ¿Cómo han sido los resultados desde que se cuenta con el BSC?</i>	
<p>Fue una herramienta de gestión gerencial que facilitó el control de la organización en una etapa de crecimiento en la empresa. Reconozco la importancia que tendrá el BSC para la administración de COIRSA en su próxima etapa que contempla la diversificación de sus productos y servicios.</p>	
<i>6. ¿Cómo ha influido en el desarrollo de su organización el uso del BSC a nivel gerencial?</i>	
<p>Nos permitió una vista general, tipo fotografía, de cómo estábamos ejecutando nuestra estrategia de crecimiento de COIRSA. Su influencia radica en que dicha estrategia se pudo comunicar, implementar y controlar mejor.</p>	

Entrevistado:	Dra. Yamilet Miranda
Cargo:	Gerente General y propietaria
Organización:	Miranda y Miranda
Fecha:	Marzo/2016
Tema:	Diagnóstico Organizacional
<i>1. ¿Cuál es la misión?</i>	
La misión de Miranda y Miranda es contribuir a la seguridad de nuestros clientes a través de la protección de su propiedad intelectual, registros sanitarios y patentes, basado en la tenacidad y excelencia profesional.	
<i>2. ¿Cuál es la visión?</i>	
La visión de nuestra empresa es ser una de las tres firmas más reconocidas por clientes extranjeros, promoviendo una cultura de consumo seguro e innovación.	
<i>3. ¿Cuáles son los valores de la Organización?</i>	
Nuestros valores son la honestidad, servicio al cliente sobre todas las cosas, excelencia en lo que hacemos, integridad, el cliente es primero, trabajo duro y productividad individual.	
<i>4. ¿Cuáles son las fuerzas de la industria de la propiedad intelectual en Nicaragua?</i>	
Las fuerzas de la industria son las oficinas de leyes que se dedican a la propiedad intelectual, el cliente nacional e internacional, el gobierno a través de la Oficina de la Propiedad Intelectual, el Ministerio de Salud (en el caso de los registros sanitarios), así como los jóvenes recién egresados de la universidad que desean incorporarse al mercado de la propiedad intelectual en Nicaragua.	
<i>5. ¿Cuáles son los principales clientes de los servicios de Miranda y Miranda?</i>	
Los clientes que buscan nuestros servicios son aquellos que trabajan en la industria farmacéutica y alimenticia, tanto nacional como extranjera. Nos buscan personas naturales y jurídicas.	
<i>6. ¿Qué otras empresas prestan el servicio de propiedad intelectual en Nicaragua?</i>	
Las principales empresas de propiedad intelectual en Nicaragua son Estudio Caldera, Caldera y Solano, Guy Bendaña y Asociados, Bendaña y Bendaña, Consortium y Alvarado y Asociados.	

7. ¿Cuál es el rol del gobierno en la industria de la propiedad intelectual?

La Oficina de Registro de la Propiedad Intelectual de Nicaragua (RPI) es la encargada de registrar las marcas y patentes para que tengan protección jurídica por parte del Estado. El RPI es parte del Ministerio de Fomento Industria y Comercio. En el caso de los registros sanitarios, el Ministerio de Salud es el actor principal y es en dicho ministerio donde se tramita la aprobación sanitaria de los alimentos, medicinas y otros productos de uso humano.

8. ¿Existen nuevos participantes en la industria y, si fuera el caso, existe amenaza?

Casi no hay personas que se dediquen a la propiedad intelectual en Nicaragua. Somos pocos y nos conocemos en el mercado. Naturalmente, siempre hay jóvenes recién egresados que desean incursionar en propiedad intelectual, pero son pocos. Sin embargo, tienen la fortaleza de ocupar nuevas tecnologías.

9. ¿Se esperan cambios en la industria de la propiedad intelectual?

No se esperan cambios en el corto y mediano plazo. Pero en el largo plazo existe la posibilidad que Nicaragua ratifique el Protocolo de Madrid, lo cual tendría como consecuencia que el registro de marcas y patentes se realice directamente a través de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) y no a través de oficinas como las nuestras.

10. ¿Algún otro aspecto que quisiera abordar sobre la industria de la propiedad intelectual?

El aumento de la inversión extranjera ha tenido un efecto positivo en el mercado de la propiedad intelectual de Nicaragua. En la medida que se instalan nuevos negocios o se introducen nuevos productos en el país, así también crecen las solicitudes de protección intelectual.

11. ¿Cuáles son las fortalezas de Miranda y Miranda?

Una de las fortalezas de nuestra oficina es la calidad del servicio al cliente y la rapidez. Nuestros clientes lo han ratificado no sólo a través de comunicaciones escritas y correos electrónicos, sino también porque cumplimos con tiempos establecidos para dar respuesta a los clientes. Por ejemplo, en el caso de los clientes que recibimos de parte de nuestro aliado comercial Marcaria.com, que fija límites de tiempo para cada etapa del servicio, lo que garantiza un servicio rápido y de calidad internacional.

Otra fortaleza es la experiencia del personal que cuentan con muchos años de experiencia en materia de propiedad intelectual y son abogados autorizados por la Corte Suprema de Justicia para ejercer este tipo de trabajo. Personal de nuestra oficina es miembro fundador de la Asociación Nicaragüense de la Propiedad Intelectual y miembro de la Asociación Interamericana de la Propiedad Intelectual.

Además, contamos con un reconocimiento a nivel centroamericano ya que nuestros clientes han permanecido con nosotros durante los últimos 20 años y en su mayoría, de hecho, más del 90%, son de la región centroamericana. Nuestros archivos son la mejor evidencia de que nuestros clientes son de Guatemala, El Salvador, Honduras y Costa Rica. Aunque también tenemos clientes en algunos países de Latinoamérica tal es el caso de México y Paraguay; en Europa tenemos clientes en Francia, España. Y en Asia tenemos un cliente, que es Rambaxi, en la India.

Por otra parte, tenemos liquidez y solvencia financiera, lo cual a como podés ver ha permitido esta nueva remodelación en las instalaciones, así como la inversión en tecnología y equipos de oficina. Adicionalmente, hemos contratado personal nuevo he invertido capacitando a nuestro personal fuera de Nicaragua, en temas de propiedad intelectual.

12. ¿Cuáles son las oportunidades de la empresa?

El mercado de propiedad intelectual se encuentra en crecimiento en Nicaragua. El mismo Director de Propiedad Intelectual Harry Peralta lo ratifica en las últimas estadísticas sobre el Registro de Marcas y Patentes en Propiedad Intelectual en una entrevista que le realizó un diario nacional en 2014. Y la tendencia de este crecimiento continúa hasta hoy.

La empresa también cuenta con capacidad para atender nuevos clientes debido a la contratación de nuevo personal y nuevos equipos tecnológicos.

Por otro lado, la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento y expansión, habiendo condiciones para mejorar procesos internos y capacitar personal nuevo mediante la inversión.

13. ¿Cuáles son las debilidades de Miranda y Miranda?

Entre las debilidades podríamos mencionar el desconocimiento de la visión, misión y valores principalmente por el personal nuevo.

Por otro lado, nuestra de captación de clientes se ha basado en la reputación y prestigio de la organización. Sin embargo, no existe un plan de marketing para captar nuevos clientes.

Adicionalmente, nuestro sistema de gestión ha sido empírico con procesos internos no documentados.

14. ¿Cuáles son las amenazas que enfrenta la organización?










Nuestra oficina, como otras que se dedican a prestar servicios de propiedad intelectual, tiene la amenaza de la ratificación del Protocolo de Madrid por parte del Estado de Nicaragua, lo cual tendría como consecuencia que el registro de marcas y patentes se realice directamente a través de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) y no a través de oficinas como las nuestras.

Además, aunque pocos, existen nuevos jugadores en la industria de la propiedad intelectual. No hablo por el caso de Nicaragua, sino por la región donde se están incorporando nuevos jugadores con la última tecnología.

También tenemos que tomar en cuenta que debemos de ser respetuosos de cualquier disposición gubernamental en materia de propiedad intelectual. Me refiero particularmente, a una modificación a la ley y reglamento de propiedad intelectual en Nicaragua.

Finalmente, cabe mencionar que, aunque poco probable por el buen manejo de este tema por parte del Banco Central, una devaluación inusual del córdoba frente al dólar afectaría directamente los precios de nuestro negocio.

ANEXO A-2. Modelo de Negocios CANVAS – Miranda y Miranda

Aliados Claves 	Actividades Claves 	Propuesta de Valor 	Relaciones con los Clientes 	Clientes 
<p><i>Socios claves</i> como Marcaria.com</p> <p>Consumidores de registros de marcas y patentes que hacen uso de la Red</p> <p>MIFIC (Ministerio de Fomento de Industria y Comercio, Registro de Propiedad Intelectual)</p> <p>Gaceta</p> <p>CSJ (Corte Suprema de Justicia)</p> <p>MINSA (Ministerio de Salud)</p>	<p>Servicios de Registros de Marcas</p> <p>Servicios de Patentes</p> <p>Servicio de Registros Sanitarios</p>	<p>Experiencia con más de 20 años,</p> <p>Confianza,</p> <p>Atención personalizada,</p> <p>Rapidez,</p> <p>Precios competitivos</p>	<p>Nuestra relación con los clientes es personalizada, con altos valores éticos y profesionalismo, apoyándose de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Consulta Web • ASIPI (Asociación Interamericana de la Propiedad Intelectual) • Relación directa, por medio de Tics, o indirecta a través de corresponsales 	<p><i>Clientes extranjeros de Latinoamérica y del Caribe</i> que requieran registrar sus marcas o patentes</p> <p><i>Clientes nacionales</i> que requieran registrar sus marcas o patentes</p> <p><i>Compañías farmacéuticas</i> que requieran registros sanitarios</p> <p><i>Empresas de la industria alimenticia</i> que requieran registros sanitarios.</p>
	<p>Recursos Claves</p> <p></p>		<p>Canales de Distribución</p> <p></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas directas • Ventas a través de corresponsales • Ventas por la Web • Congresos internacionales 	
	<p>Infraestructura física y tecnológica,</p> <p>Socios, ASIPI, Consumidores, RRHH de experiencia,</p> <p>Servicios Tercerizados de Entrega,</p> <p>Registro de Propiedad Intelectual RPI</p>			
<p> Estructura de Costos</p> <p>Tarifas oficiales de registros, Nómina y Servicios</p>		<p> Vías de Ingreso</p> <p>Se obtienen por Registro de marcas, patentes y sanitarios a través de diferentes medios de pago: Transferencias bancarias, Pagos por cheque, Pago electrónico.</p>		

ANEXO A-3. Diagnóstico de Competitividad – Tabla de Valores

Aspecto a considerar	Máximo Puntaje	Puntos Obtenidos
Más Valor a los clientes	100%	85%
Menos Costos	100%	86%
Más Rapidez	100%	93%
Mas Innovación	100%	74%
Mejores Relaciones	100%	67%
Total	100%	81%

Más Valor a los clientes	Puntos Obtenidos
Nivel global de satisfacción de los clientes	95%
Nivel de reclamos de los clientes con respecto a ventas	5%
Nivel de no conformidades de los servicios	95%
Nivel de calidad del servicio	95%
Total	85%

Menos costos	Puntos Obtenidos
Costo del producto con respecto a venta	80%
Costo de Reclamos con respecto a ventas	2%
Costo por desperdicios con respecto a ventas	2%
Costo por re-trabajo con respecto a ventas	2%
Costo por demoras no previstas del proceso con respecto a ventas	5%
Total	86%

ANEXO A-3. Diagnóstico de Competitividad – Tabla de Valores

Más rapidez	Puntos Obtenidos
Nivel de rapidez en el procesamiento de los servicios	95%
Nivel de rapidez en la reposición de inventarios de los insumos críticos	95%
Nivel de rapidez en la producción de servicios	95%
Nivel de Rapidez de recuperación de cartera	85%
Nivel de rapidez de atención a los reclamos	90%
Total	93%

Más innovación	Puntos Obtenidos
Nivel de conocimiento del comportamiento y tendencias del mercado	70%
Nivel de desarrollo de las competencias tecnológicas y creativas del personal	85%
Nivel de conocimiento de las capacidades de los competidores	60%
Nivel de innovación de los servicios	60%
Nivel de innovación de los procesos	80%
Total	74%

ANEXO A-3. Diagnóstico de Competitividad – Tabla de Valores

Mejores Relaciones	Puntos Obtenidos
Nivel de contactos y acuerdos para el conocimiento de mercado y promoción del negocio	80%
Nivel de alianzas estratégicas para el fortalecimiento de las capacidades operativas y administrativas de la organización	85%
Nivel de alianzas estratégicas con los clientes	75%
Nivel de alianzas estratégicas con los proveedores	0%
Nivel de alianzas sectoriales, o con competidores	20%
Total	67%

ANEXO A-4. Matriz MEFI – Tabla de Valores

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI)					
FODA	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	Resultado	Resultado
FACTORES INTERNOS DE MIRANDA Y MIRANDA					
DEBILIDADES	40%	1= Debilidad mayor 2= Debilidad menor		2,73	MIRANDA Y MIRANDA SE ENCUENTRA SOLIDA INTERNAMENTE
Desconocimiento de la misión, visión y valores	15%	1	0,15		
Plan de marketing no desarrollado	12%	1	0,12		
Escasa incorporación de TICs en materia legal	8%	2	0,16		
Procesos internos no documentados	5%	2	0,10		
FORTALEZAS	60%	4= Fortaleza principal 3= Fortaleza menor			
Calidad del servicio y rapidez	20%	4	0,80		
Personal con amplia experiencia	20%	4	0,80		
Reconocimiento a nivel centroamericano con una cartera de clientes de más de 20 años	10%	3	0,30		
Liquidez y solvencia financiera	10%	3	0,30		

ANEXO A-5. Matriz MEFE – Tabla de Valores

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)					
FODA	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	Resultado	Resultado
FACTORES INTERNOS DE MIRANDA Y MIRANDA				2.90	MIRANDA Y MIRANDA APROVECHA LAS OPORTUNIDADES Y MINIMIZA LAS AMENAZAS
AMENAZAS	45%	4= Muy importante 3= Importante 2= Poco importante 1= Nada importante			
Ratificación del protocolo de Madrid por parte de Nicaragua	15%	3	0.45		
Nuevos jugadores en la industria de PI con nuevas tecnologías	12%	2	0.24		
Disposiciones gubernamentales que limiten o condicionen la prestación del servicio	10%	2	0.20		
Devaluación de la moneda con respecto al dólar	8%	2	0.16		
OPORTUNIDADES	55%	4= Muy importante 3= Importante 2= Poco importante 1 = Nada importante			
Mercado de PI en crecimiento	20%	4	0.80		
Capacidad para atender nuevos clientes	15%	3	0.45		
Condiciones para mejorar procesos internos	10%	3	0.30		
Condiciones para capacitar personal nuevo	10%	3	0.30		

ANEXO A-6. Factores Críticos de Éxito– Oportunidades, Amenazas - Tabla de Valores

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO – OPORTUNIDADES / AMENAZAS – TABLA DE VALORES								
FACTORES	Probabilidad de ocurrencia			Impacto en el desarrollo empresarial				Valor Ponderado
	Alta	Media	Baja	Muy positiva	Positiva	Negativa	Muy Negativa	
	3	2	1	+2	+1	-1	-2	
Mercado de propiedad intelectual en crecimiento	3			2				6
Capacidad para atender nuevos clientes	3			2				6
Condiciones para mejorar los procesos internos	3				1			3
Condiciones para capacitar personal nuevo	3				1			3
Ratificación del protocolo de Madrid por Nicaragua	3						-2	-6
Nuevos jugadores en la industria de pi con nuevas tecnologías	3					-1		-3
Disposiciones gubernamentales que condicionen o limiten la prestación del servicio		2				-1		-2
Devaluación de la moneda con respecto al dólar		2				-1		-2

ANEXO A-7. Factores Críticos de Éxito– Fortalezas, Debilidades - Tabla de Valores

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO – FORTALEZAS / DEBILIDADES – TABLA DE VALORES								
FACTORES	Probabilidad de ocurrencia			Impacto en el desarrollo empresarial				Valor Ponderado
	Alta	Media	Baja	Muy positiva	Positiva	Negativa	Muy Negativa	
	3	2	1	+2	+1	-1	-2	
Calidad del servicio y rapidez	3			2				6
Personal con amplia experiencia	3			2				6
Reconocimiento a nivel centroamericano con una cartera de clientes de más de 20 años	3			2				6
Liquidez y solvencia financiera	3				1			3
Desconocimiento de la misión, visión y valores	3					-1		-3
Plan de marketing no desarrollado		2					-2	-4
Escasa incorporación de TICS en materia legal		2				-1		-2
Procesos internos no documentados		2				-1		-2

ANEXO A-8. Matriz DAFO

		FACTORES INTERNOS					
		Fortalezas		Peso	Debilidades		Peso
CRUCE FODA		F1	Calidad del servicio y rapidez	3	D1	Desconocimiento de la misión, visión y valores	3
		F2	Personal con amplia experiencia	3	D2	Plan de Marketing no desarrollado	3
		F3	Reconocimiento a nivel centroamericano con una cartera de clientes de más de 20 años	2	D3	Escasa incorporación de TICS en materia legal	2
		F4	Liquidez y solvencia financiera	2	D4	Procesos internos no documentados	2
		Oportunidades	Peso	FO - E. Ofensiva	24	DO - E. Reorientación	19
FACTORES EXTERNOS	O1	Mercado de Propiedad Intelectual en crecimiento	3	13		Fortalecer el talento humano de los colaboradores	9
	O2	Capacidad para atender nuevos clientes	2				
	O3	Condiciones para mejorar procesos internos	2	11		Aprovechar tecnología en materia legal para penetrar nuevos mercados y aumentar cartera de clientes	10
	O4	Condiciones para capacitar personal nuevo	2				
		Amenazas	Peso	FA - E. Defensivo	21	DA - E. Supervivencia	10
A1	Ratificación del Protocolo de Madrid por parte de Nicaragua	3	12		Aprovechar tecnología en materia legal para ser competitivo ante los nuevos jugadores de la industria y el protocolo de Madrid	7	
A2	Nuevos jugadores en la industria de Propiedad Intelectual con nuevas tecnologías	2					
A3	Disposiciones gubernamentales que limiten o condicionen la prestación del servicio	1	9		Adecuar procesos internos a nuevas disposiciones gubernamentales	3	
A4	Devaluación de la moneda con respecto al dólar	1					

ANEXO A-9. Mapa de Procesos de Miranda y Miranda

