PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

DESARROLLO DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

CASO: BARMENTS FROZEN FOOD JUGOFÁCIL.

ING. LISSETT ALEJANDRA AUZ VACA

DIRECTOR: ING. ÁLVARO BURGOS YÁNEZ, MSc

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

QUITO

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

MSc. Álvaro Burgos Yépez

INFORMANTES:

Mgtr. Iván Rueda Fierro

MBA. Pablo Carrión Gordillo

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico con todo mi corazón a Dios, mi familia, amigos y aquellas personas que pasaron por mi vida dejando lecciones valiosas.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la fortaleza que puso en mi corazón para culminar este trabajo, por permitirme despertar cada mañana con un soplo más de amor propio acumulando en mí, ese amor que con el transcurso de la vida se va perdiendo.

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Matriz Quito por el aprendizaje de calidad impartido en sus aulas.

Agradezco a mis maravillosos padres Hernán y Sonia por ser el soporte, por su valores y principios inculcados, por comprenderme y tenerme paciencia, los amo.

A mis hermanos: Hernán por empujarme a la culminación de este trabajo con su presencia y exigencia, Solange por sus sugerencias, motivación y ejemplo, Mélanee por ser la persona que ha estado a mi lado de una manera cariñosa, entregada y condescendiente.

A mis tíos y primos que con su compañía fueron un soporte más en esta travesía.

A Melissa, Andrés y Santiago por su amistad incondicional, así como a Valentina, Joaquín Emiliano y Nicolás por su ternura que se ha transformado en parte del motor de mi vida.

A mis siempre amigos del alma que han estado motivándome en tantas etapas: Lady, Manuel, María Augusta, Johan y Diana, mil gracias por su comprensión y cariño.

A Rossita Mejía por permitirme realizar mi investigación basada en los procesos de su empresa BARMENTS FROZEN FOOD

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO ..... **xi**

INTRODUCCIÓN **1**

1. ANTECEDENTES GENERALES Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL **4**

1.1. DATOS DE LA MICROEMPRESA 4

1.2. JUSTIFICACIÓN 6

1.2.1. Relevancia social 6

1.2.2. Relevancia académica 7

1.2.3. Relevancia personal 8

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 9

1.3.1. Delimitación del campo a investigar. 9

1.3.1.1. Dimensión temática 9

1.3.1.2. Dimensión espacial 9

1.3.1.3. Dimensión temporal 10

1.3.2. Formulación del problema 10

1.3.3. Sistematización del problema 10

1.4. OBJETIVOS 11

1.4.1. Objetivo General 11

1.4.2. Objetivo Específicos....11

1.5. POLÍTICA ACTUAL DE BARMENTS FROZEN FOOD....12

1.6. MISIÓN ACTUAL....13

1.7. VISIÓN ACTUAL....13

1.8. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO....13

2. MARCO TEÓRICO....18

2.1. ANTECEDENTES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL....18

2.1.1. Reseña histórica....18

2.1.2. Concepto de Cuadro de Mando Integral....22

2.2. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA....24

2.2.1. Misión....25

2.2.2. Visión....26

2.2.3. Valores....26

2.2.4. Análisis estratégico....27

2.2.4.1. Matriz FODA....27

2.2.5. Formulación de estrategia....28

2.3. PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA....29

2.3.1. Mapas estratégicos....29

2.3.2. Perspectivas financieras....30

2.3.3. Perspectiva del cliente....31

2.3.4. Perspectiva del proceso interno 32

2.3.5. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento 33

2.3.6. Objetivos 33

2.3.7. Líneas estratégicas 34

2.3.8. Indicadores 35

2.3.9. Metas 35

2.3.10. Iniciativas estratégicas 36

2.3.11. Portafolio de iniciativas 37

2.3.12. STRATEX 37

2.4. ALINEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA 38

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE BARMENTS FROZEN FOOD 39

3.1. ANÁLISIS SITUACIONAL 39

3.2. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA 42

3.2.1. Análisis estratégico para definir puntos clave 42

3.2.1.1. Entorno general 42

3.2.1.2. Análisis de oportunidades y amenazas 74

3.2.1.3. Análisis interno 81

3.2.1.4. Análisis de fortalezas y debilidades 93

3.2.1.5. Matriz FODA 96

3.2.2. Reestructuración de la misión, visión y valores. 99

3.2.3. Formulación de la estrategia. 107

4. DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL 111

4.1. PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA 111

4.1.1. Creación de mapa estratégico para describir la estrategia 111

4.1.1.1. Objetivos 111

4.1.1.2. Líneas estratégicas 119

4.1.1.3. Mapa estratégico de Barments Frozen Food 120

4.1.1.4. Selección de indicadores y metas 123

4.1.1.5. Elección de iniciativas estratégicas 125

4.1.2. Creación de un STRATEX 140

4.1.3. Desarrollo de una estructura de responsabilidad para la ejecución de la estrategia 141

4.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL 143

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 148

5.1. CONCLUSIONES 148

5.2. RECOMENDACIONES 151

BIBLIOGRAFÍA 154

ANEXOS 158

ANEXO 1: Lista de Fichas Técnicas de Producto Terminado 159

ANEXO 2: Informe sobre Visita y Análisis de Oportunidades y Amenazas. 160

ANEXO 3: Focus Group para la Reestructuración de la Misión, Visión y Valores. 164

ANEXO 4: Focus Group para la Obtención de los Objetivos 169

ANEXO 5: Información sobre el Establecimiento de Fórmulas, Líneas Base y Metas de cada Indicador. 173

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. ESTADÍSTICAS DE COMERCIO EXTERIOR DE BIENES / por Subpartida País de Destino 15

Tabla 2. Principales Importadores de Pulpa de Fruta a Nivel Mundial 41

Tabla 3 : Ranking de Índice de Complejidad Global 2015. 64

Tabla 4. Emisiones de CO_2 por País Latino, Dic 2016 67

Tabla 5. Matriz FODA de Barments Frozen Food 97

Tabla 6. Preguntas para obtener la misión de BARMENTS FROZEN FOOD 100

Tabla 7. Preguntas para obtener la visión actual de BARMENTS FROZEN FOOD 102

Tabla 8. Análisis entre misión y visión anterior con la actual 104

Tabla 9. Tabla de indicadores de Barments Frozen Food 123

Tabla 10. Detalle de Iniciativas Estratégicas 125

Tabla 11. Alineación de iniciativas con temas estratégicos y objetivos 136

Tabla 12. Evaluación y priorización de iniciativas 138

Tabla 13. Rolling Forecast BARMENTS FROZEN FOOD 141

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Composición del PIB Manufacturero (BCE, 2014) 40

Figura 2. Inflación Anual (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016) 57

Figura 3. Tasa de Inflación (BCE, mayo 2016) 58

Figura 4. PIB del Ecuador (BCE, 2016) 59

Figura 5. PIB del Ecuador y Latino América (BCE, 2016) 60

Figura 6. PIB Per Cápita del Ecuador (BCE, 2016) 61

Figura 7. Tarifas Comparativas de IVA (www. elvalordelaverdad.com.ec, 2016) 62

Figura 8. Cadena de Valor de Porter (Porter, 1986) 81

Figura 9. Mapa estratégico de Barments Frozen Food (Auz, 2017) 122

RESUMEN EJECUTIVO

BARMENTS FROZEN FOOD es una planta de procesamiento de frutas dedicada a la elaboración de pulpa congelada, cuya misión está enfocada en mejorar sus productos y procesos para satisfacer al cliente local y cumplir con las exigencias que el mercado extranjero impone a los productos de importación.

A través de un análisis situacional se determinó que el sector productivo al cual pertenece BARMENTS FROZEN FOOD tiene grandes oportunidades a nivel mundial tomando en consideración competidores importantes, beneficios de ley que el gobierno ha impuesto a las MIPYMES y acuerdos económicos con países de otras regiones, pero para ello es necesario tener una estrategia de alto nivel que permita que la empresa cumpla con las exigencias de los clientes nacionales y extranjeros.

La microempresa pretende mejorar su planificación estratégica a través del planteamiento de un modelo de Cuadro de Mando Integral creado a partir de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con lo cual se decidió reestructurar la misión y visión para obtener la estrategia de alto nivel cuyo cumplimiento requirió del análisis de objetivos que dentro de un mapa estratégico se organizó y priorizó considerando las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral y las líneas estratégicas que se adaptan a la realidad de la microempresa; con ello se determinaron los indicadores que permitirán cumplir con las metas.

Es así que la empresa decidió otorgar un presupuesto dirigido a los gastos estratégicos, siendo éste del 5% de ingresos, para cubrir las iniciativas estratégicas que demanda el BSC.

INTRODUCCIÓN

BARMENTS FROZEN FOOD es una planta de procesamiento de frutas dirigida a la elaboración de pulpa congelada con aplicación de tecnología y la incorporación de mano de obra calificada para la producción de la misma, con calidad cien por ciento natural.

En la actualidad sus ventas son de aproximadamente 40 000 dólares mensuales de acuerdo con los datos del Estado de Resultado del 1 de enero al 31 de diciembre del 2016 de la empresa, cincuenta veces más que al inicio de su actividad productiva, por lo cual la microempresa tiene una visión en la cual refleja el crecimiento que espera tener en los siguientes años.

Tomando en consideración los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos, la empresa BARMENTS ha tomado la decisión de hacer varios cambios que permitan un profundo impacto en ella, en especial en su sistema de control que le posibilite mejorar, crecer y con ello abrirse puertas al mercado extranjero.

La microempresa pretende mejorar su planificación estratégica a través del planteamiento de un modelo de Cuadro de Mando Integral creado a partir de un análisis de fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas con lo cual se decidió reestructurar la misión y visión para obtener la estrategia de ato nivel adecuada, requirió del análisis de objetivos que dentro de un mapa estratégico se organizó y priorizó aplicando las cuatro perspectivas aportadas por Kaplan y Norton: financiera, cliente, procesos; y, aprendizaje y crecimiento, junto con ciertas líneas estratégicas que se relacionan con la realidad de la empresa; con ello se determinaron los indicadores que permitirán cumplir con las metas.

El Cuadro de Mando Integral contribuye a la resolución de problemas para mejorar las expectativas de los accionistas, satisfacer a los clientes, optimizar procesos y mantener la innovación de procesos y productos. Este será un preámbulo que permitirá a la empresa ingresar al campo de la certificación europea con el afán de expandir su mercado.

Esta investigación se desarrolló bajo varios parámetros descritos en el libro de Kaplan y Norton titulado *The Execution Premium. Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr Ventajas Competitivas*, considerando que este libro es la consecución de anteriores métodos guías para la implementación de un Cuadro de Mando Integral, los mismos que toman su base en mejorar la metodología de la evolución competitiva que genera el proceso de gestión.

La perspectiva de este trabajo es que la empresa BARMENTS FROZEN FOOD implemente este cuadro de mando integral y con ello hacer que la empresa logre llegar a

sus metas estratégicas para posicionarse en el país y lograr introducirse en el mercado extranjero con productos que garanticen calidad y satisfagan al cliente.

1. ANTECEDENTES GENERALES Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. DATOS DE LA MICROEMPRESA

BARMENTS FROZEN FOOD es una planta de procesamiento de frutas dirigida a la elaboración de pulpa congelada con aplicación de tecnología y la incorporación de mano de obra calificada para la producción de la misma, con calidad cien por ciento natural.

La empresa fue creada en el 2011 por Rossita Mejía, en sus inicios la producción era manual enfocándose al canal de HOREC (Hoteles, bares, restaurantes) y para autoservicios; sus ventas máximas rodeaban los 800 dólares por mes, en la actualidad sus ventas son de aproximadamente 40 000 dólares mensuales de acuerdo con los datos del Estado de Resultado del 1 de enero al 31 de diciembre del 2016 de la empresa. La marca del producto fue creada en función al uso más frecuente que se le da a la pulpa de fruta que es la elaboración de jugos, así lo llamaron JUGOFACIL. La empresa ha tecnificado sus líneas obteniendo mayor eficiencia en sus procesos, frente a la alta demanda externa de este producto aprovechando las condiciones climáticas y geográficas del Ecuador que permiten sea una región rica en variedad de frutas, las mismas que mantienen temporalidad. Con estos antecedentes, la empresa decidió dar comienzo a la producción,

enfocándose en dos tipos de frutas hasta obtener un capital mayor y con ello diversificar su portafolio de productos basándose también en la capacidad productiva, es así que en la actualidad BARMENTS FROZEN FOOD maneja dentro de su línea: veintidós sabores de acuerdo a la lista de Fichas Técnicas de Producto Terminado que maneja la empresa el cual puede ser revisado en el **Anexo 1**.

La pulpa de fruta es un producto que tiene muchas aplicaciones que le permite ser usado por distintos targets, por ejemplo: para la elaboración de jugos, cocteles con y sin licor, materia prima para industria, en aplicaciones con novel foods[1], entre otras.

En sus inicios la empresa contaba con la gerencia – administrada por la propietaria - y dos personas operativas. En la actualidad laboran seis operativos y dos administrativos evidenciándose un logro significativo en la creación de plazas de trabajo, lo cual contribuye con el desarrollo profesional del país.

[1] Los *novel foods* (nuevos alimentos), pertenecen a una categoría de ingredientes que permiten mejorar varios alimentos dependiendo de su composición química y de acuerdo a dosis establecidas para que esto no conlleve a riesgos para la salud del consumidor.

1.2. JUSTIFICACIÓN

1.2.1. Relevancia social

Este trabajo de titulación está dirigido al planteamiento de un modelo de planificación estratégica basada en el modelo de Cuadro de Mando Integral para una alineación de la misión y visión, para con ello determinar objetivos y estrategias que permitan a la empresa BARMENTS FROZEN FOOD – Jugofácil incrementar su productividad, aumentar su eficiencia y por ende la rentabilidad.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral se asemeja a una imagen que permitirá determinar cómo la empresa está llevando a cabo sus estrategias a mediano o largo plazo, para comprender mejor esta situación será necesario analizar la visión de la compañía plasmándola en objetivos relacionados entre sí. Esto permitirá organizar los elementos de gestión de la empresa de acuerdo con sus objetivos reales y medibles.

Tomando en consideración los cambios tecnológicos, socioculturales y políticos, la empresa BARMENTS ha tomado la decisión de hacer varios cambios que permitan un profundo impacto en ella, en especial en su

sistema de control que le posibilite mejorar, crecer y con ello abrirse puertas al mercado extranjero.

1.2.2. Relevancia académica

Esta investigación permitirá conocer el cambio de estrategias adecuadas de acuerdo con la visión y misión de una empresa, y se desarrollará el modelo de Cuadro de Mando Integral, con la aplicación de las cuatro perspectivas aportadas por Kaplan y Norton: financiera, cliente, procesos operativos internos, y aprendizaje y crecimiento.

También permitirá tener una visión clara de la orientación de la empresa hacia sus objetivos con indicadores que permitan cumplir las metas y con ello mejorar la eficiencia de todos los procesos que maneja la empresa hasta el cliente final, permitiendo reafirmar conocimientos relacionados con la temática indicada anteriormente.

1.2.3. Relevancia personal

El Cuadro de Mando Integral contribuye a la solución de problemas que preocupan a los directivos de la empresa que pretende mejorar las expectativas de los accionistas, satisfacer a sus clientes, optimizar los procesos y mantener la innovación. Siendo este trabajo de titulación un preámbulo que permitirá a la empresa ingresar al campo de la certificación europea con el afán de expandir su mercado, por medio de la aplicación de los conocimientos con respecto a la calidad y productividad.

A través de la aplicación de lo aprendido en clase, se relacionará de manera coherente los elementos que participan en los procesos, de esta forma se busca simplificar la gestión dando paso a las prioridades que se traducen en la ejecución de las estrategias, las mismas que después del análisis de la situación actual de la empresa permitirán un control adecuado en su crecimiento productivo y por tal la expansión del negocio como sus directivos lo han planificado.

El análisis de la problemática descrita anteriormente y el planteamiento de la propuesta del Cuadro de Mando Integral permitirá que en esta PYME se generen objetivos estratégicos que reflejen la creación de indicadores

susceptibles de ser monitoreados, para de esta forma contribuir con el crecimiento de la industria de nuestro país y mejorar la matriz productiva.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Delimitación del campo a investigar.

1.3.1.1. Dimensión temática

Esta investigación se basa en los fundamentos del Cuadro de Mando Integral, es decir "un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción". (Fernández A. , 2001)

1.3.1.2. Dimensión espacial

Esta investigación se realizará en la empresa BARMENTS FROZEN FOOD – JUGOFÁCIL que elabora pulpa de fruta y se encuentra ubicada en Quito, Pichincha, Calles Araujo E6-171 y Batodano.

1.3.1.3. Dimensión temporal

La investigación tomará como base la información disponible desde sus inicios, es decir desde el año 2011.

1.3.2. Formulación del problema

¿Cuál es la estrategia y planes de acción que permitirán simplificar la gestión, priorizar lo importante, alinear la organización y promover el aprendizaje en BARMENTS FROZEN FOOD - JUGOFÁCIL?

1.3.3. Sistematización del problema

- ¿Cuál es el estado actual de la gestión en la micro empresa BARMENTS FROZEN FOOD – JUGOFÁCIL?

- ¿Cómo diseñar una estrategia fácil de entender y ejecutar, que permita a la empresa enfocarse en resultados?

- ¿Cómo medir el avance con información para corregir el rumbo de la misma?

- ¿Qué acciones estratégicas, proyectos o programas debe emprender la empresa para facilitar el logro de los resultados planteados en la estrategia?

- ¿Qué procesos deben ser ejecutados con excelencia para apoyar el logro de los objetivos y resultados?

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

Elaborar el Cuadro de Mando Integral que permita traducir una estrategia de alto nivel en objetivos, indicadores y acciones encaminadas a medir y operativizar la estrategia de la empresa BARMENTS FROZEN FOOD – Jugofácil.

1.4.2. Objetivo Específicos

- Analizar la política, misión y visión actuales con la finalidad de la alineación entre ellas.

- Identificar el concepto estratégico de la empresa diseñando el Cuadro de Mando Integral.

- Establecer indicadores de proceso y resultados de gestión según las cuatro perspectivas de Cuadro de Mando Integral, alineándolas con los ejes estratégicos definidos previamente.

- Establecer metas estratégicas para los próximos años.

- Determinar los procesos clave que permitan afirmar el logro de los objetivos y con ello lograr resultados tangibles.

1.5. POLÍTICA ACTUAL DE BARMENTS FROZEN FOOD

Ofrecer productos con calidad e inocuos para mercado nacional e internacional; elaborados en procesos que cumplen estándares internacionales de calidad y seguridad alimentaria. Para lo cual cuenta con proveedores confiables, personal capacitado y enfocados en satisfacer necesidades de nuestros clientes y consumidores (Mejía, 2016).

1.6. MISIÓN ACTUAL

Ofrecer al mundo un ingrediente natural, práctico y seguro de utilización de fruta. Provisionando productos en estándar de calidad acordes a las necesidades del consumidor final y la industria (Mejía, 2016).

1.7. VISIÓN ACTUAL

Convertirnos a mediano plazo en una empresa multinacional con alianzas estratégicas que nos permita una plataforma comercial de exportación e importación de productos (Mejía, 2016).

1.8. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

En nuestro país la creciente demanda por ahorro de tiempo en la preparación de alimentos saludables ha permitido la apertura a productos que encierren el mantenimiento de la salud y la optimización en su preparación, favoreciendo el espacio para la pulpa de fruta en el mercado. La pulpa de fruta mantiene las características nutricionales propias de su materia prima, aunque haya sido procesada.

Algunos autores sobre factibilidad para la creación y comercialización de pulpa de fruta (Molina, 2010 ; Montalvo, 2012) manifiestan que en una de las ciudades más importantes del Ecuador, Quito, se ha determinado que entre el 77 a 78% de la población consume pulpa de fruta, lo cual conlleva a determinar que las grandes ciudades buscan este producto, de tal manera que existe una demanda insatisfecha del 90,78% en toda la población urbana de Quito (Molina, 2010), permitiendo que exista una mayor oportunidad de actuación en el mercado.

De acuerdo con la información obtenida del *Informe de Sondeo nacional de pulpas, mermeladas y jaleas frutales amazónicos, para las iniciativas de la Gamboina y la Delicia realizado por la* CORPEI[2], las marcas que se comercializan a través de autoservicio más populares en la ciudad de Guayaquil son: Facundo, Rapid juice y La jugosa. Mientras que en Quito son: La Jugosa, Jugo fácil y María Morena.

De los estudios mencionados anteriormente se concluye que el crecimiento de la demanda local por pulpa de fruta está en desarrollo, las empresas procesadoras de dicho producto buscan dirigirlo al sector de exportación que está en incremento como indican las estadísticas de comercio exterior de la subpartida arancelaria número 2008999000 que hace referencia a "Frutas y demás partes comestibles de plantas, preparados o conservados de otro modo". Los principales destinos de exportación de Ecuador en los últimos años han sido: Estados Unidos, Rusia,

[2] CORPEI: Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones, creada el 9 de junio de 1997, mediante la ley de comercio exterior e inversiones (LEXI).

Puerto Rico y Holanda, existiendo un incremento en toneladas métricas y FOB entre el 2015 y el 2016 como se puede apreciar en la **Tabla 1.**

Tabla 1

ESTADÍSTICAS DE COMERCIO EXTERIOR DE BIENES / por Subpartida País de Destino

	2015					
País Destino	**TM (Peso Neto)**	**FOB**	**TM (Peso Neto)**	**FOB**	**TM (Peso Neto)**	**FOB**
Estados Unidos	7.299,80	14.299,40	8.214,90	6.930,90	9.688,10	19.417,50
Rusia	14,70	38,80	-	-	5.543,60	2.852,60
Puerto Rico	821,20	1.705,60	782,80	.381,70	1.006,80	2.023,40
Holanda	251,90	860,40	413,00	.215,50	347,20	1.196,40

Nota: Extraída de Banco Central del Ecuador, 2016

De acuerdo con las estadísticas antes mencionadas se considera a Estados Unidos uno de los principales países que importan productos a base de frutas desde el Ecuador, siendo este el sexto proveedor de este tipo de productos después de México, China, Canadá, Tailandia y Corea. Esta información con base en el 2015, está publicada en Trade Map perteneciente al ITC - Centro de Comercio Internacional de Suiza, en el que se constata que Holanda tiene a Ecuador como noveno proveedor después de India, Estados Unidos, Alemania, Costa Rica, Tailandia, Bélgica, China y Polonia. El producto que más se exporta a este país desde Ecuador es la pulpa de maracuyá cuya comercialización se la realiza entre el comprador y productor, mientras que el almacenamiento, verificación y entrega se la realiza por medio de una empresa de logística.

Las posibles causas que conllevan a que Ecuador no sea uno de los cinco principales importadores de pulpa de fruta en países como Estados Unidos, Holanda o Rusia son:

- Respetar la complejidad de la burocracia y normativas europeas, entre estas: especificaciones técnicas y de producción que son muy reguladas.

- Cumplir a cabalidad los canales de distribución, debido a la dificultad del ingreso de compañías extranjeras, en función del precio por competitividad con otros países que pueden ofrecer el mismo producto.

- Satisfacer las exigencias de los consumidores como son: calidad, precio competitivo, presentación del producto, empaquetado/envase e innovación en la funcionalidad de los productos.

- Diferencias en las prácticas de negocios de acuerdo a la cultura y el idioma.

- Falta de conocimiento del comportamiento que se presenta en el mercado extranjero.

- La distancia y gastos de transporte dependiendo del país al cual se quiere exportar.

Entre otras cusas que se analizarán en los siguientes capítulos con el afán de encontrar directrices que permitan a este sector tener las herramientas adecuadas en el campo de la gestión estratégica, para contrarrestar cualquier impedimento y así alcanzar una mejor eficiencia en la producción y logística de este producto, tanto en el mercado local como en el extranjero.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

2.1.1. Reseña histórica

En el año 1990 el profesor Kaplan inició un nuevo proyecto de investigación junto con el Nolan Norton Institute y la división de investigación de KPMG, patrocinando un estudio denominado: "La medición de los resultados en la empresa del futuro". El estudio se basó en la creencia de que la medición de la actuación apoyada en la contabilidad financiera era un campo arcaico. Los miembros de esta investigación consideraron que ciertas mediciones dependientes dentro de la actuación financiera eran los obstáculos que marcaban a falta de crecimiento económico de las organizaciones, estas ideas fueron las que desencadenaron el interés en la herramienta que es utilizada hasta la actualidad, el *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 2009).

En este estudio participaron los gestores máximos del BSC; por un lado, David Norton, en calidad de Director General de Nolan Norton, quien actuó como líder del proyecto, Robert Kaplan como asesor académico, reuniéndose con representantes de una docena de empresas fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología para, en base a cada experiencia, continuar con el proceso de desarrollo de un nuevo modelo de medición de la actuación (Chávez , 2007).

Se revisaron varios casos de sistemas innovadores de medición de la actuación, entre ellos uno sumamente interesante de Analog Devices, que trataba sobre la medición de la tasa de progreso de actividades para una mejora continua, además del uso de un Cuadro de Mando Corporativo enfocado en varios indicadores financieros tradicionales, sumando a estos nuevas mediciones en torno a entregas a clientes, calidad y tiempos de procesos de fabricación y eficiencia de avances en el desarrollo de nuevos productos (Kaplan & Norton, 2009).

Después de varias discusiones se determinó la expansión del Cuadro de Mando llegando a la creación del **Cuadro de Mando Integral**, constituido en función de cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos; y, de aprendizaje y crecimiento. Esta nueva herramienta relaciona objetivos a corto y largo plazo, medidas financieras y no financieras, indicadores previsionales e históricos, y perspectivas de actuación externas e internas

(Kaplan & Norton, 2009).

Dentro de la investigación se encontró la construcción de prototipos de Cuadro de Mando Integrales en empresas de algunos de los miembros de este proyecto, los mismos que informaban sobre el desarrollo de su práctica. Entre estos informes se encontraban los referentes a la aceptación por parte del personal, los obstáculos con los que se debía lidiar y los logros que se obtenían de la aplicación. Todo esto sin duda contribuyó a determinar la viabilidad y los beneficios resultantes de un sistema de medición equilibrado e innovador (Kaplan & Norton, 2009).

La investigación resumida fue publicada en la revista Harvard Business en 1992, con el nombre de: El Cuadro de Mando Integral. A partir de esta publicación, el interés por implantar estos conocimientos se hizo masivo y muchas empresas se pusieron en contacto con Norton y Kaplan, dando inicio a un siguiente desarrollo en el cual dos ejecutivos, Noman Chambers de Rockwater, y Larry Brdy de FMC Corporation, ampliaron la aplicación del Cuadro de Mando. Chambers y Brandy vieron al Cuadro de Mando como algo más que un sistema de mediciones. Ellos decidieron introducir la comunicación y alineación de sus organizaciones con nuevas estrategias; ya no solo se enfocaron a reducción de costos y competencia a bajo precio, se introdujeron a la generación de crecientes oportunidades, ofreciendo

productos y servicios con valor añadido y satisfacción de las necesidades del cliente (Kaplan & Norton, 2009).

Las iniciativas de Chambers y Brady permitieron profundizar sobre la importancia de vincular los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia de una organización. La mayoría de empresas estaban enfocadas en mejorar procesos existentes a través de costos más bajos, mejora de calidad y tiempos de respuesta más cortos sin tomar en cuenta procesos que definen la estrategia, es decir, procesos que se encaminan a que la organización tenga éxito a partir de la estrategia (Kaplan & Norton, 2009).

A mediados de 1993 Norton trabajó para Renaissance Solutions, Inc (RSI) enfocada en la asesoría sobre estrategias utilizando el Cuadro de Mando Integral. Realizó una alianza con Gemini Consulting con lo cual se consiguió refinar las uniones estratégicas del Cuadro de Mando, determinando que se requieren de máximo 20 a 25 indicadores entre las cuatro perspectivas con la finalidad de poner en práctica una sola estrategia. Dichos enlaces estratégicos permiten que los indicadores del BSC se vinculen en una serie de relaciones causa y efecto (Kaplan & Norton, 2009).

El Cuadro de Mando Integral es utilizado por directores con la finalidad de gestionar la estrategia, dejando a un lado la idea de que el BSC es solo un sistema de indicadores sino un sistema de gestión central (Kaplan & Norton, 2009).

2.1.2. Concepto de Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite englobar objetivos e indicadores que se derivan de la misión y visión de la compañía, los mismos que contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para que la empresa cumpla con las metas establecidas a través de iniciativas estratégicas financiadas.

El cuadro de mando integral no solo se centra en indicadores financieros este expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio.

> "Pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización" (Kaplan & Norton , El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard, 2009 , pg. 21).

Proporcionando una estructura para transformar una estrategia en términos operativos.

Basarse únicamente en medidas financieras es inadecuado para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de los entornos competitivos.

Los indicadores financieros nos dicen algo, pero no todo, sobre la historia de las acciones pasadas, y no consiguen proporcionar una guía adecuada para las acciones que hay que realizar hoy y el día después, para crear un valor financiero futuro.

Es así como el BSC proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación cuyas medidas deben permitir: articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio, y para coordinar y alinear las iniciativas individuales de la organización y multi-departamentales, a fin de conseguir un objetivo en común.

2.2. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

El desarrollo de la estrategia es el proceso en el cual se analizan las distintas alternativas que una empresa o negocio tiene dependiendo del enfoque de su misión y visión.

Para el desarrollo de la estrategia no se debe pasar por alto los análisis internos y externos como son los Análisis de PESTEL y el FODA que permiten considerar la situación que rodea a la compañía.

Es necesario definir una visión de alto nivel del destino de la organización y sus aspiraciones de resultados futuros, una misión que será acordada por los gerentes de acuerdo con el propósito de la compañía, se requiere de una brújula interna que guiará las acciones (valores) y termina con los líderes y equipos ejecutivos impulsando la organización a la acción gracias a la implementación de carteras de iniciativas estratégicas alineadas.

Un punto importante que contribuye al desarrollo y acción de las estrategias es la traducción de dicha estrategia en un mapa estratégico y posteriormente en un Cuadro de Mando Integral.

2.2.1. Misión

Es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa. La razón de establecer la misión de una empresa es que ésta sirva como punto de referencia que permita que todos los miembros de la empresa actúen en función de ésta, es decir, lograr que se establezcan objetivos, se diseñen estrategias, se tomen decisiones y se ejecuten tareas, bajo la luz de ésta; logrando así, coherencia y organización (A.D., sf).

La declaración de misión debe ser un texto breve que define la razón de ser de la compañía. La misión debe generar identidad, debe poseer carácter, a tal grado que permita diferenciarse de la competencia, debe ser clara e incorporada por las personas y a su vez para que sea un punto de unión entre ellas (Ballvé & Debeljuh, 2006).

También se podría decir que la misión "representa el conjunto de necesidades que quiere satisfacer una empresa y quiénes son las personas cuyas necesidades quiere satisfacer, es decir, para qué y para quiénes hace lo que hace" (Ballvé & Debelljuh, 2006, pg. 21).

La Misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos.

2.2.2. Visión

Es la dirección que se le proporciona a la organización en un largo plazo, se va construyendo y mejorando conforme pase el tiempo y según la situación del mercado. Hace referencia a las aspiraciones y valores fundamentales de una organización, generalmente atractivos para las mentes de sus miembros (Universidad Autónoma de Guadalajara, 2011).

La declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresarse en términos visionarios, ¿cómo quiere la empresa que el mundo la perciba? La visión debe contener tres componentes críticos que son: objetivo desafiante, definición de nicho y horizonte de tiempo.

2.2.3. Valores

Son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y empleados (Ceballos, 2014).

Según Niven (2003) los valores son “los principios intemporales que guían a una empresa. Representan las creencias profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestran a través del comportamiento diario de todos sus empleados”.

Los valores de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter.

2.2.4. Análisis estratégico

Se trata de un análisis interno y externo que incluye una evaluación amplia de sus propias capacidades y desempeño en relación con los de sus competidores, así como también su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria.

2.2.4.1. Matriz FODA

Es probable que este análisis sea la primera y más importante herramienta de análisis de la estrategia. Identifica las actuales fortalezas y debilidades, las oportunidades emergentes y las amenazas preocupantes que enfrenta la compañía.

La Tabla FODA resume el análisis externo e interno realizado en una lista breve que ayuda al equipo ejecutivo a comprender los temas clave que la organización debe considerar cuando formula su estrategia.

Cada componente del análisis estratégico identifica los problemas que tienen implicancias estratégicas potenciales.

2.2.5. Formulación de estrategia

Es el punto en el cual los ejecutivos deben decidir cómo alcanzar la agenda de la organización a la luz de sus análisis a la fecha, sus objetivos, temas problemas críticos, oportunidades y amenazas, los enfoques de formulación de la estrategia más visibles se focalizan en los clientes.

Cualquier enfoque de formulación de la estrategia debe desarrollar un rumbo que diferencie la posición y oferta de la compañía de las de sus competidores para poder crear una ventaja competitiva sustentable que derive en un desempeño financiero superior.

2.3. PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Es convertir a las declaraciones del rumbo estratégico en objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos específicos que orientan las acciones y alinean la organización para que la ejecución de la estrategia sea efectiva.

En este paso para construir el cuadro de mando integral se traduce la estrategia en un mapa estratégico, generado a partir de temas estratégicos, y en un BSC asociado de indicadores y metas para cada objetivo estratégico del mapa.

2.3.1. Mapas estratégicos

El mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales, permitiendo visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa (Fernández A. , 2001).

La importancia de los mapas estratégicos radica en permitir que los objetivos puedan ser englobados y priorizados, ya que los presenta agrupados de acuerdo con cada perspectiva.

El desarrollo de los mapas estratégicos está ligado con la estrategia de la organización, la cual tiene como consecuencia la unión de las perspectivas del cuadro de mando a través de relaciones de causa – efecto en la perspectiva financiera, que definen la cadena lógica donde los activos intangibles se transformarán en valor tangible. También se desarrolla la propuesta de valor que se relaciona con los clientes, la cual aclara las condiciones que se crearán para dar valor y respuesta a sus necesidades. El proceso de creación de valor se relaciona con los procesos que trasformarán los activos intangibles en resultados para el aspecto financiero y para los clientes. Por último, se encuentran la agrupación de activos y actividades, la cual se relaciona con la perspectiva de crecimiento, que define los activos intangibles alineados e integrados para crear valor (Kaplan & Norton, 2000).

2.3.2. Perspectivas financieras

Los indicadores de esta perspectiva muestran si la implantación y ejecución de la estrategia llevan a conseguir resultados financieros mejores, todos los indicadores seleccionados para el Cuadro de Mando Integral deben vincularse en una serie de relaciones causa - efecto hasta llegar a dichos resultados financieros, las estrategias e indicadores deben reflejar el compromiso de mantener la confianza y aumentar las oportunidades de negocios.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del BSC.

La perspectiva financiera ha sido la que tradicionalmente desarrollaba los cuadros de mando utilizados hasta ahora para la supervisión de la empresa al más alto nivel. Acertadamente se dice que la dirección maneja el lenguaje de los números y más concretamente, el lenguaje del dinero, mientras que los empleados están más acostumbrados al lenguaje de las cosas. Este principio relegaba el manejo de los indicadores no financieros a organismos de menor nivel, concretamente al nivel correspondiente a la gestión de la producción (Álvarez, Chávez, & Moreno, 2006).

2.3.3. Perspectiva del cliente

Refleja la dimensión de la expectativa del cliente, se identifica el segmento del cliente al cual se quiere llegar a través de la satisfacción de sus expectativas. Amaro y Fuentes (2004) mencionan que generalmente los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la cooperación del mercado en donde la organización participa.

Si los clientes valoran la calidad constante, la entrega puntual, la innovación constante y el alto rendimiento de los productos y servicios ofrecidos por la organización, es entonces que las habilidades, los sistemas y procesos que intervienen en la producción de productos y servicios adquieren mayor valor para la organización (ALTAIR CONSULTORES, 2005).

2.3.4. Perspectiva del proceso interno

Identifica los procesos internos que impactarán en mayor medida en la satisfacción del cliente. Rodiles y Fuentes (2004) mencionan que algunos indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios (Álvarez, Chávez, & Moreno, 2006). Los indicadores incluidos en esta perspectiva deberán estar relacionados con la calidad del proceso. La calidad del proceso es un concepto ampliamente desarrollado por los modelos de calidad, pero que no siempre se entiende en toda su amplitud. Por ejemplo, la norma ISO 9001:2000 no considera en su totalidad los factores que influyen en la calidad del proceso, como puede comprobarse por el siguiente razonamiento: la calidad del proceso implica, en primer lugar, la calidad del producto, o sea, la situación que da lugar a una completa satisfacción del cliente. Una vez conseguida la calidad del producto, la única condición restante es la mayor economía del proceso. (Fernández A. , 2016).

2.3.5. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de: las personas, los sistemas y procesos. Un aspecto sustancial que engloba a los tres elementos antes mencionados es el aprendizaje, que incluye, en primer lugar, la selección de los individuos ,mejor preparados para las misiones a desempeñar, lo que exige una adecuada adaptación del empleado al puesto y viceversa; también consta la instrucción de los trabajadores en caso de que lo requieran y el reciclaje continuo de todos ellos, con el fin de que asimilen las tecnologías emergentes y los cambios que resulten de la variabilidad de los gustos de la demanda y del mercado. De esta forma se obliga a la empresa a desarrollar los objetivos relacionados con las cuatro fases que completan la secuencia de la formación: identificación de las necesidades, preparación de programas y material educativo, impartición de actividades de formación y evaluación de resultados en relación con la mejora evidente de los procesos (Fernández A. , 2016).

2.3.6. Objetivos

Es lo que la organización desea lograr en el largo plazo. Constituye un compromiso, porque a diferencia de la visión que solo señala una dirección, el objetivo estratégico establece un resultado medible, en base al cual se evaluará a la organización luego del periodo transcurrido. El objetivo

estratégico hace realidad la visión y misión -Santivañez (como se citó en (Rojas, 2014)).

2.3.7. Líneas estratégicas

A partir de esta líneas estratégicas o temas estratégicos se generan los mapas estratégicos que son grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro del mapa.

La mayoría de los temas estratégicos son combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de los procesos, donde se ejecuta la estrategia.

Las líneas estratégicas dividen a la estrategia en varios procesos diferentes que crean valor y aclaran la lógica de la estrategia. Subdividen la estrategia global en subestrategias lógicas, manejables y comprensibles que constan de objetivos relacionado dentro de cada tema (Kaplan & Norton, 2008).

2.3.8. Indicadores

Se refiere a la medición relacionada con la manera que un producto o servicio son generados por una organización, el valor del mismo es el resultado de la medición y constituye un punto de comparación referido a la desviación respecto a una asociada, sobre la cual deben tomarse acciones preventivas o correctivas según sea el caso (Andrade, 2012), siendo así el medio que permite visualizar si se están cumpliendo los objetivos estratégicos.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores: los de resultados que miden la consecuencia del objetivo y los de causa que miden los resultados de las acciones que generan su consecución.

2.3.9. Metas

Es el nivel de desempeño o índice de mejora que la estrategia necesita, se las define para los indicadores del Cuadro de Mando Integral.

Las metas deben ser compatibles y alcanzarlas permitirá a la empresa cerrar la brecha de valor y obtener resultados establecidos en la visión.

Existen dos técnicas que facilitan la definición de metas: la división de la brecha de valor general en metas para cada tema estratégico y la definición de metas dentro de cada tema en función de la lógica de causa y efecto del mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2008).

2.3.10. Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas representan el cómo traducir una estrategia en temas estratégicos, objetivos, indicadores y metas que representan lo que la organización aspirará lograr.

Son los grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la organización, diseñados para ayudarla a alcanzar el desempeño deseado (Kaplan & Norton, 2008).

2.3.11. Portafolio de iniciativas

Se refiere a que las iniciativas no deben seleccionarse aisladamente, para el logro de objetivos estratégicos se requiere un abanico de iniciativas múltiples y complementarias que provengan de otras áreas o departamentos como logística, recursos humanos, finanzas, producción.

2.3.12. STRATEX

Son gastos estratégicos para separar los recursos necesarios para implementar las iniciativas que proporcionan beneficios a largo plazo.

Su aplicación tiene como objetivo mejorar los activos intangibles que proporcionan capacidades organizacionales, un proceso formal para determinar el nivel de funcionamiento de STRATEX permite a las empresas someter las iniciativas estratégicas a revisiones rigurosas y disciplinadas (Kaplan & Norton, 2008).

2.4. ALINEACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA

La alineación de la organización y del personal con la estrategia es fundamental para el éxito de la misma. El proceso de alineación y comunicación debe comenzar apenas se definen los objetivos y los temas estratégicos corporativo de alto nivel.

Tomando en cuenta dos tipos de alineaciones como son la vertical y la horizontal, se puede señalar que, al incursionar en la primera, permite que cada departamento o negocio contribuya a cumplir los objetivos específicos al igual que se esforzará en determinar su estrategia local con la finalidad de lograr el éxito en su ambiente competitivo. Mientras que, la alineación horizontal se enfoca en la sinergia que se genera entre unidades de negocios.

La alineación del personal comienza con los programas de comunicación impulsados por los líderes. Los departamentos de recursos humanos trabajan en estrecho contacto con los empleados y sus supervisores para diseñar programas personalizados de capacitación y desarrollo de experiencias de modo que los empleados puedan forjar las competencias que los ayuden a cumplir con objetivos personales y contribuir al éxito de la unidad de negocios y la compañía (Kaplan & Norton, 2008).

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE BARMENTS FROZEN FOOD

3.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

La actividad manufacturera es fundamental dentro de la economía. Al tratar el término manufactura o industria, se hace referencia al proceso mediante el cual se transforma una materia prima a un producto para uso final, o que servirá de insumo a otros procesos productivos.

En el 2014, el sector de manufactura tuvo el mayor peso en el PIB con 11,8%, dentro de este se encuentra la industria procesadora de alimentos y bebidas, con un 38% que equivale a USD 5.297 millones como se aprecia en la **Figura 1**; esto demuestra la importancia que tiene este sector en la economía ecuatoriana que contribuye al desarrollo productivo del país (Maldonado & Proaño, 2015).

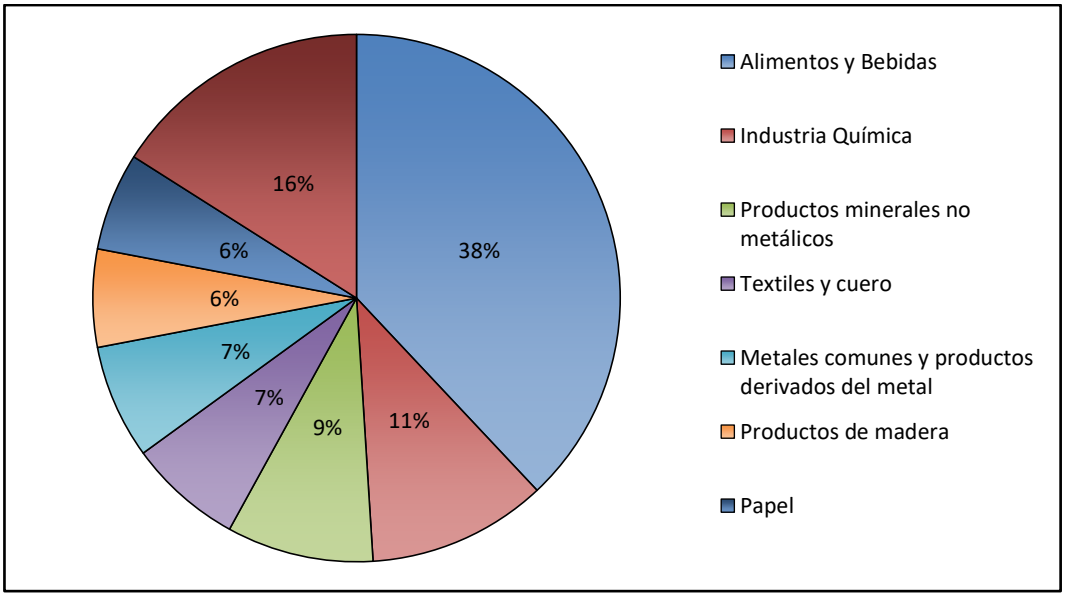


Figura 1. Composición del PIB Manufacturero
Fuente. Banco Central del Ecuador, 2014

Debido al proceso de globalización durante los últimos años, la demanda mundial de alimentos se ha incrementado, especialmente en los países desarrollados, debido a un mayor consumo de alimentos saludables y a la optimización del tiempo a la hora de prepararlos, lo cual favorece a los países exportadores de alimentos procesados, que en su mayor parte son países en desarrollo. (Gualvisí, 2011).

Los principales importadores de pulpa de fruta a nivel mundial son: Estados Unidos, Japón, Canadá, Alemania, Países Bajos (Holanda) y China.

Tabla 2
Principales Importadores de Pulpa de Fruta a Nivel Mundial

	2015	
País Destino	**Valor importado (miles de USD)**	**Cantidad Importada (toneladas)**
Estados Unidos	1.022.158,00	486.306,00
Japón	259.223,00	99.224,00
Canadá	159.157,00	116.242,00
Alemania	161.343,00	105.359,00
Holanda	155.898,00	126.577,00
China	124.389,00	27.740,00

Nota: Extraído de Trade map, 2017

Tomando en consideración los países de la **Tabla 2** y de acuerdo con las estadísticas proporcionadas por Trade map acerca de los mercados proveedores de pulpa de fruta, se determina de manera general que Ecuador tiene como principales competidores a nivel de Latinoamérica a Colombia, México, Perú y Brasil.

China y Japón son mercados atractivos para la exportación de fruta en virtud de su densidad poblacional; de acuerdo con las estadísticas antes mencionadas, estos países tienen como principales exportadores de pulpa de fruta a Filipinas, Tailandia e India, deduciendo que este factor se debe a que son países cercanos, beneficiando así la disminución del costo de logística; pese a ello, Ecuador se encuentra entre los principales proveedores de este producto.

3.2. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

3.2.1. Análisis estratégico para definir puntos clave

3.2.1.1. Entorno general

Análisis político y legal

Desde una perspectiva referente a socios comerciales estratégicos se hace alusión al Acuerdo Comercial entre Ecuador y la Unión Europea publicado en el registro oficial edición especial 807 y 808 del 23 de diciembre del 2016, que entró en vigencia a partir del 1 de enero del 2017, varios sectores entre los que está el de producción de pulpa de fruta o jugos se ven beneficiados, permitiendo que los aranceles aduaneros de exportación desde Ecuador a los países miembros de la Unión Europea sean de categoría de desgravación cero. Esto con la finalidad de crear: mayor competitividad para productos ecuatorianos, aumento en las exportaciones hacia la UE y generación de plazas de trabajo en el país.

Además, cabe mencionar que Ecuador ha suscrito varios convenios internacionales en torno a políticas comerciales, algunos de ellos son:

- Acuerdos de complementación económica Ecuador – Cuba, Argentina – Brasil – Colombia - Ecuador – Paraguay – Venezuela, Ecuador – Chile.

- Sistemas generalizados de preferencias con Australia, EEUU, Federación de Rusia, Japón, Noruega, Nueva Zelanda, Suiza y Turquía.

En cuanto al ámbito legal con la publicación del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, comercio e inversiones en el año 2010, las empresas (incluidas aquellas que se dedican a la producción de alimentos frescos, congelados e industrializados) se han visto beneficiadas con ciertos incentivos que se detallan a continuación:

- Exoneración del pago del impuesto a la renta durante 5 años contados desde el primer año en que las sociedades realicen inversiones nuevas y productivas.

- Impuesto a la renta de sociedades del 22%, siendo este uno de los más bajos en comparación a otros países, de acuerdo al artículo 37 de la LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO.

- Exención en el pago del impuesto de salida de divisas en caso de realizar pagos por operaciones de crédito concedidos por instituciones financieras internacionales a un plazo mayor de un año, según lo establece el artículo 159 de la LEY REFORMATORIA PARA LA EQUIDAD TRIBUTARIA DEL ECUADOR.

- Exoneración del anticipo del impuesto a la renta por 5 años en caso de que se constituyan sociedades nuevas, según el artículo 41.2 literal b de la LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO.

- Al calcular la base del anticipo del impuesto a la renta, se exceptúan los incrementos por nuevas inversiones que generen empleo, mejoren salarios, permitan la adquisición de nuevos activos que se destinen a la producción e innovación tecnológica, conforme lo determina el articulo 41.2 literal m de la LEY ORGÁNICA DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO.

En caso de ser MIPYMES, las empresas cuentan con los siguientes incentivos:

La deducción del 100% adicional por 5 años de los gastos relacionados con los siguientes rubros:

- Capacitación destinada a la investigación, desarrollo e innovación tecnológica.

- Asesoramiento en cuanto a estudios de mercado y competitividad.

- Asistencia para el desarrollo del proceso desde la selección de materia prima hasta el diseño del empaque, con la utilización de software especializado para mayor eficiencia.

- Gastos referentes a promoción comercial a nivel nacional e internacional.

Por otro lado, por mandato de la ley se encuentra lo referente al salario básico que tras acuerdo histórico llevado a cabo entre representantes de empleadores privados, trabajadores y el

MINISTERIO DE TRABAJO el salario básico unificado para el 2017 aumentó de 366 dólares americanos a 375; sin embargo, este salario en el sector de transformación de alimentos, específicamente en la actividad económica de industrias envasadoras y conserveras de frutas, legumbres y hortalizas, subió de USD 373,58 a USD 382,17, estos salarios son establecidos en base a:

- El costo de la canasta familiar básica, que toma en cuenta las necesidades básicas que tiene un hogar (alimentación, vivienda e indumentaria), además permite analizar la relación entre remuneraciones e inflación.

- El índice del precio del consumidor (IPC), el cual es establecido por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

- La productividad y el empleo.

La jornada máxima laboral es de 8 horas diarias sin que sobrepase las 40 horas semanales, sin embargo, en la industria manufacturera por motivos de eficiencia se manejan horarios rotativos los que implican trabajo por horas suplementarias y extraordinarias, las primeras no pueden ser más de 4 al día, ni 12 en la semana, si estas

horas fuesen entre las 24 horas y las 6 horas, se tiene el 100% de recargo, mientras que si es durante el día hasta las 24 horas, las horas suplementarias tienen el recargo del 50%. El sábado y el domingo o en su defecto los dos días de descanso, tienen un recargo del 100%.

Los trabajadores de empresas manufactureras de acuerdo al código del trabajo publicado en el registro oficial suplemento 167 del 16 de diciembre del 2005, cuentan con ciertos derechos como:

- Prohibición de renuncia a sus derechos.

- Conservación del cargo en caso de que el trabajador sea llamado a cumplir con el servicio militar.

- Días de descanso obligatorio.

- Vacaciones anuales por 15 días aumentando un día más por cada año posterior a los 5 años de laborar con la misma empresa o con el mismo empleador o en su defecto a recibir la remuneración correspondiente por vacaciones.

- Recibir el 15% de las utilidades que el empleador o la empresa obtengan.

- Licencia por maternidad y paternidad, permiso sin remuneración para el cuidado de los hijos hasta por 9 meses adicionales una vez concluida la licencia de maternidad o paternidad, licencia por adopción, licencia con sueldo para trabajadores que deban realizar el tratamiento médico a sus hijos que padezcan de una enfermedad degenerativa.

Con la intención de mejorar las condiciones de los trabajadores, el Ministerio del Trabajo ha desarrollado el "Sistema de Gestión de Seguridad y Salud de los Centros de Trabajo", después de que la Constitución del Ecuador de 1998 en su artículo 326 disponía que "*los riesgos del trabajo son de cuenta del empleador*"

- Acuerdo Básico entre Ecuador y la Organización Internacional del Trabajo de las Naciones Unidas (OIT) de 1951.

- Acuerdo 29 OIT (1930; Registrado en 1954) sobre el trabajo forzoso y obligatorio.

- 45 OIT registrado en 1954 sobre trabajo subterráneo de mujeres.

- 105 OIT registrado en 1961 sobre abolición del trabajo forzoso.

- 24 OIT registrado en 1962 sobre seguro obligatorio de vejez.

- 35 OIT registrado en 1962 sobre seguro de enfermedad

- 120 OIT registrado en 1969 sobre higiene en el comercio y en las oficinas.

- 123 OIT registrado en 1969 sobre trabajo subterraneo.

- 124 OIT registrado en 1969 sobre peso máximo que puede transportar un trabajador.

- 115 OIT registrado en 1972 sobre radiaciones ionizantes y vibraciones.

- 110 OIT registrado en 1972 sobre trabajadores de las plantaciones.

- Otros que tratan sobre la protección de maquinaria, examen médico de menores, prestaciones para accidentes y enfermedades laborales, sustancias cancerígenas,

intoxicación por el benceno, contaminación del aire, ruido y vibraciones, trabajadores portuarios, transportes por carretera y utilización de asbesto.

Debido a la importancia de estos convenios, se los añadió en el Código de Trabajo Ecuatoriano (Codificación 17, 2005) en el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo (Decreto Ejecutivo 2393, 1986) y en los acuerdos ministeriales.

Respecto a la normatividad alimentaria del país, específicamente en el área de control de calidad e inocuidad de alimentos, para la comercialización de pulpa de frutas en el Ecuador se requiere cumplir con varios requisitos, entre ellos se encuentra:

- El cumplimiento de la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 2337:2008 la misma que establece los requisitos que deben cumplir los jugos, pulpas, concentrados, néctares, bebidas de frutas y vegetales.

- Notificación Sanitaria de Alimentos Procesados, certificado que permite la importación y comercialización de alimentos para garantizar que sea inocuo para el consumo humano.

- Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados que es otorgado por organismos de inspección acreditados por la Secretaria de Acreditación Ecuatoriana (SAE).

El ente de control de dicha normativa es la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria.

Análisis Social

De acuerdo con el último reporte del cálculo de pobreza por ingresos a partir de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) del mes de marzo del 2016 elaborada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), comparando con datos obtenidos del año 2006, se determina que la pobreza a nivel nacional ha disminuido del 38,3% al 25,35%, una reducción de 12,95 puntos porcentuales. Y la pobreza extrema por consumo pasó de 12,9% a 5,60%, llevando a concluir que los sectores productivos

del país han generado empleo, ya que en el 2016 se registró una tasa de desempleo nacional de 5,7% en el mes de marzo con 1,70 puntos porcentuales más que en el 2015 que fue de 3,90%, esto debido a la leve crisis económica que se sufrió tras el alza del 14% del impuesto del valor agregado y el aumento de la tasa en salvaguardias, pero aun así es menor que en años anteriores.

Respecto a la diversidad de industrias manufactureras, en Ecuador son catalogadas de acuerdo a su tamaño, nivel productivo o activos, capital social y número de trabajadores; entre las que se encuentran: artesanales, micro empresa, pequeña empresa y mediana empresa, las mismas que en la actualidad deben enfrentar las exigencias del mercado mundial con respecto a la calidad de los productos que se exportan desde el Ecuador, estas empresas se han visto obligadas a buscar profesionales que dirijan áreas y procesos vulnerables a riesgos en cuanto a la cadena de producción de alimentos, por ello en el área educativa se considera que el país cuenta con mallas curriculares que van a la par de las necesidades en cuanto a industrias de alimentos, es así que las universidades tanto públicas como privadas ofertan carreras como: ingeniería en alimentos, ingeniería agroindustrial, ingeniería química en alimentos, ingeniería en biotecnología de alimentos, ingeniería en bioquímica, entre otras. Sin embargo, estas áreas también requieren de personal obrero de cierto nivel educativo, es por ello que las empresas de alimentos

contratan en su mayoría a personal que mínimo haya aprobado el bachillerato; por tales condiciones el gobierno ha implementado facilidades de estudio como: el bachillerato intensivo que dura 11 meses para aprobar los tres últimos años de colegio y que está dirigido a personas entre 18 y 24 años. Por otro lado, a raíz del último censo realizado en Ecuador en el año 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el Estado ecuatoriano declaró como un tema importante a la alfabetización, es por ello que el Ministerio del ramo desarrolló un proyecto de Educación Básica para Jóvenes y Adultos – EBJA, el cual tiene como objetivos: enseñar a leer, escribir y tener conocimientos de salud, nutrición y ciudadanía; las personas a quienes va dirigido este proyecto son mayores de 15 años que no han asistido a la escuela o que por alguna circunstancia tuvieron que abandonar sus estudios, en el 2013 el EBJA fue aprovechado por 325 mil personas (Ministerio de Educación, s.f.).

Análisis económico

En Ecuador la política económica tiene ciertos objetivos, el principal es la redistribución del ingreso y por tal de la riqueza, pero también se busca que la producción nacional eleve sus estándares de calidad con el fin de introducirse en la economía mundial y mejorar la

estabilidad económica que se traduce en que la producción y el empleo sean sostenibles en el tiempo.

Por otro lado, se conoce que en la comunidad internacional existe libertad comercial para importar y exportar productos, permitiendo al Ecuador introducirse en este comercio, pese a que la dolarización quitó la competitividad haciendo que el país se vuelva caro, por lo cual la industria se encuentra en una constante innovación con la finalidad de crear productos con valor agregado que puedan ser competitivos a nivel de otros países de nuestra región que ofertan similares productos.

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones en su artículo 95 crea el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones extranjeras que de acuerdo al Decreto 776, publicado en el Registro Oficial 459 del 31 de marzo del 2011, es una institución pública que pertenece al Ministerio de Relaciones Exteriores e Integración, cuyo principal objetivo es "*alcanzar una adecuada promoción de la oferta exportable de bienes y servicios del Ecuador y lograr la inserción estratégica en el comercio internacional de todos los productos nacionales*". El Gobierno Ecuatoriano a través de esta institución, interviene brindando servicios de capacitación,

asistencia técnica, asesoría y difusión de oportunidades comerciales de inversión extranjera con el fin de crear una cultura exportadora.

En 1999 el Ecuador se sumió en una grave crisis económica que llevó a una devaluación del sucre frente al dólar, por tal razón se expidió la LEY PARA LA TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA DEL ECUADOR (Trolebus), publicada en el Registro Oficial Suplemento 34 del 13 de marzo del 2000, según la cual el Banco Central del Ecuador tuvo la facultad de canjear 25000 sucres por cada dólar, esta situación afectó de manera rotunda a la industria, pero en la actualidad la dolarización ha permitido tener cierta estabilidad económica, pese a que en su momento el cambio de moneda generó perdida de los valores reales de los salarios y de sus capitales, los negocios internos tuvieron el desequilibrio monetario de adaptarse a una nueva moneda y las limitaciones de establecer sus negocios respecto de los nuevos precios fijados. Cuando se definió el tipo de cambio se presentó la mano de obra fugada, complicaciones en préstamos y tasas de interés, aunque para los exportadores esto permitió una ganancia.

Según el análisis financiero de la Superintendencia de Compañías a diciembre de 2016, los bancos privados se volvieron más eficientes en su trabajo, debido a que la Junta de Política y Regulación

Monetaria y Financiera hizo ciertos cambios, lo que produjo el aumento de liquidez y la disminución de la tasa de morosidad, provocando que las personas cumplan a cabalidad sus obligaciones crediticias contribuyendo de esta forma a la solvencia de los bancos; sin embargo, esto llevó a la reducción de gastos operativos lo que implicó el recorte de personal ahorrándose capital para reinvertir en los mismos.

La actividad industrial, a nivel global, utiliza materias primas e insumos, como es la utilización de sustancias químicas en el mantenimiento de la maquinaria y limpieza de superficies, que en caso de no manejar un adecuado control en el uso de las mismas pueden provocar riesgos a la salud e integridad de los consumidores y del ecosistema; por tal, las industrias deben contar con un tratamiento de sustancias sólidas y líquidas que resulten como residuos antes de enviarlas a la alcantarilla o pueden optar por gestores ambientales que reciben esta clase de desechos. En el caso de desechos peligrosos, las instalaciones de eliminación y/o disposición final de los mismos deben seguir ciertos lineamientos básicos que se encuentran detallados en el artículo 239 del Acuerdo Ministerial 161 (2012) emitido por el Ministerio del Ambiente.

En diciembre del 2016 Ecuador registró una inflación de 0,16%, indicando una mejora en el dinamismo de precios, haciendo un cierre total anual de 1,12%; cantidad menor en comparación al año 2015 que cerró con el 3,38% como se aprecia en la **Figura 2**, según el último reporte del Índice de Precios del Consumidor (IPC), publicado por el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC). El 2016 fue el año que presentó menor inflación desde el 2007.

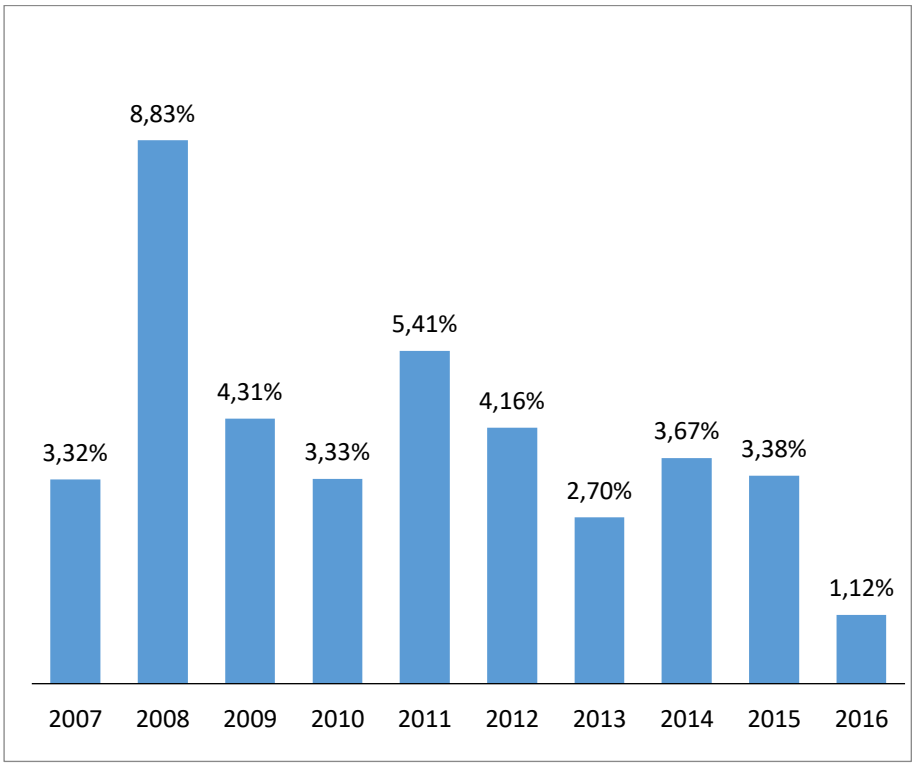


Figura 2. Inflación Anual.
Fuente. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016

De acuerdo con las estadísticas del mes de marzo del 2016, la tasa de inflación del país se encuentra por debajo del promedio de la región favoreciendo a los habitantes, como puede apreciarse en la **Figura 3**.

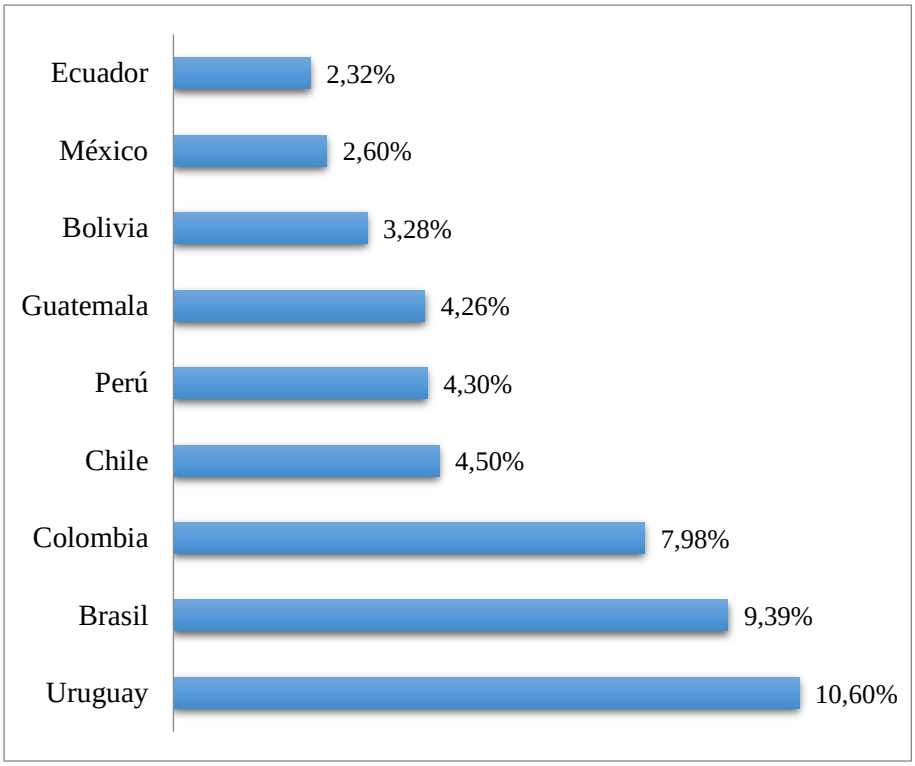


Figura 3. Tasa de Inflación.
Fuente. Banco Central del Ecuador, mayo 2016

Como se puede observar en la **Figura 4**, Ecuador ha venido incrementando su PIB de forma paulatina desde el año 2010 hasta el 2015. En 6 años, se pasó de USD 69,555 millones a USD 100,872 millones, esta última se refiere a una cifra conservadora debido a la coyuntura económica (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2016).

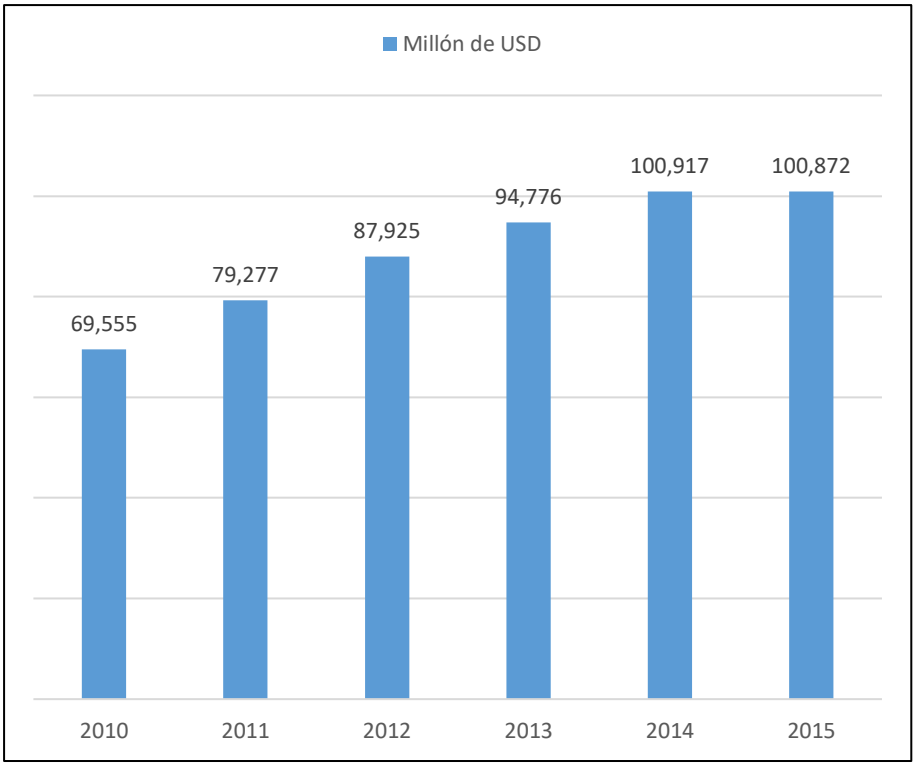


Figura 4. PIB del Ecuador
Fuente. Banco Central del Ecuador, 2016

Además, Ecuador ha tenido un crecimiento en su economía de manera sostenida a través de los años como indica la **Figura 5**, superando el promedio de América Latina (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2016).

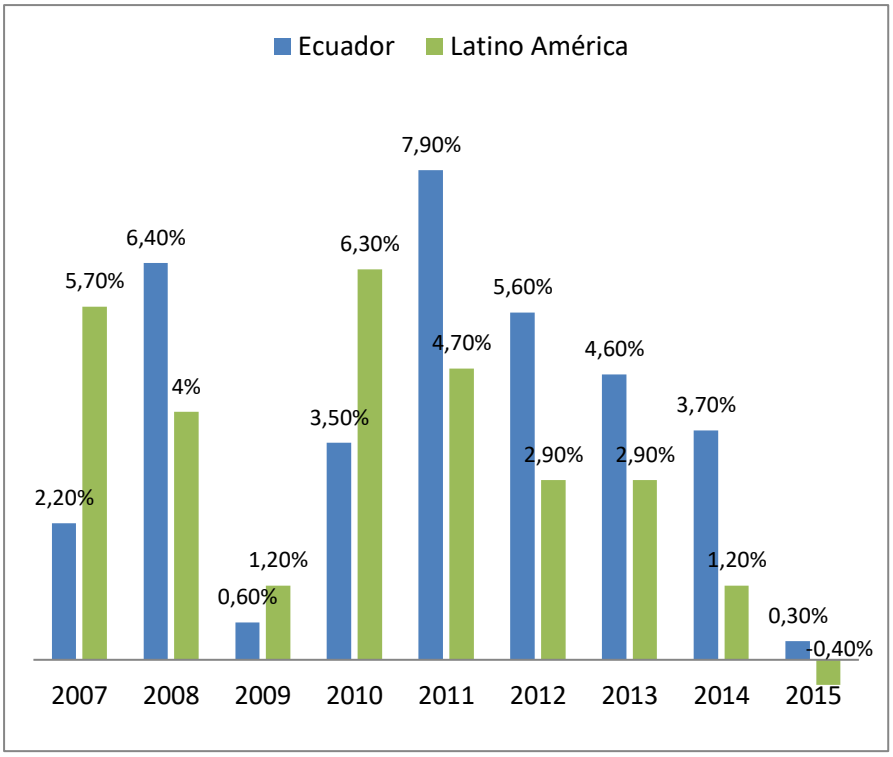


Figura 5. PIB del Ecuador y Latino América
Fuente. Banco Central del Ecuador, 2016

A partir del año 2011 y hasta el 2015, el crecimiento promedio anual del PIB per cápita fue de 4,52% que equivale a USD 6,196 como se puede apreciar en la **Figura 6**, lo que se traduce en el mejoramiento de la calidad de vida de los ecuatorianos (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2016).

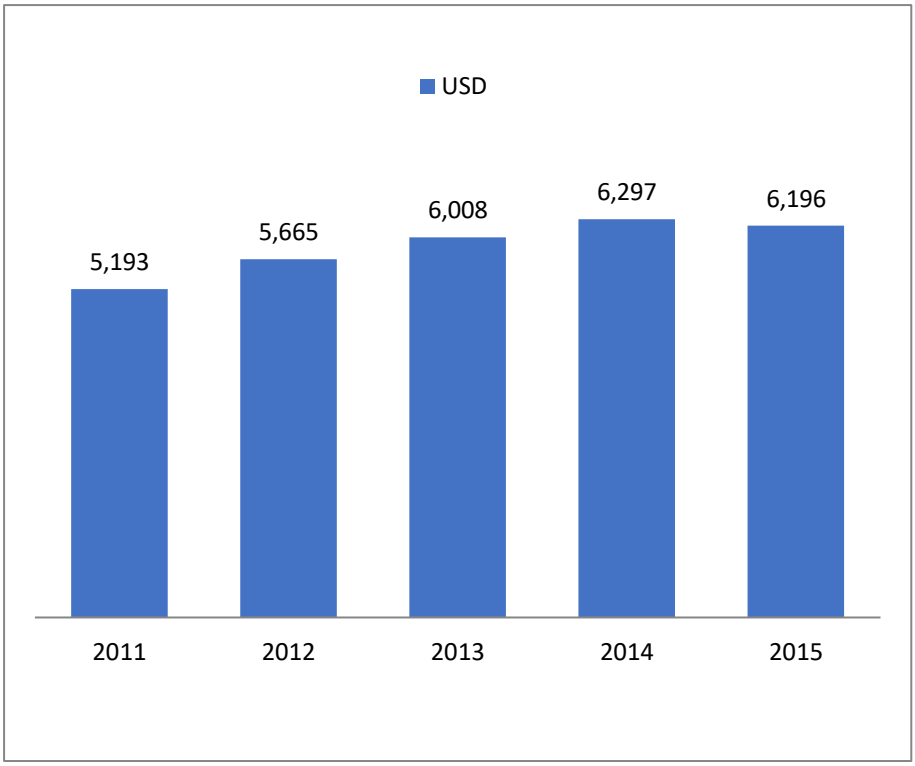


Figura 6. PIB Per Cápita del Ecuador
Fuente. Banco Central del Ecuador, 2016

Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Después del terremoto del 16 de abril del 2016 con la intención de ayudar a la zona damnificada, el gobierno ecuatoriano decidió incrementar el IVA del 12% al 14%, pese a ello, Ecuador es uno de los países con menor carga impositiva comparándolo con países de Latino América y Europa como se puede apreciar en la **Figura 7**.

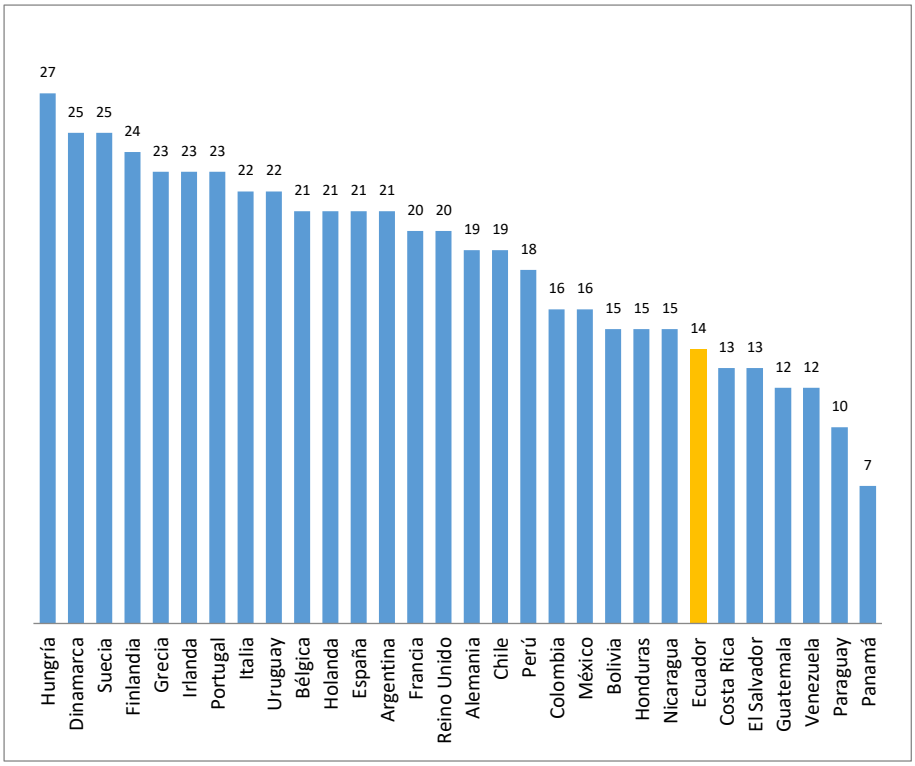


Figura 7. Tarifas Comparativas de IVA
Fuente. www. elvalordelaver-dad.com.ec, 2016

Índice de Competitividad Global

El índice de competitividad mide la habilidad de los países para proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos. El reporte de competitividad es elaborado por el Foro Económico Mundial cuya calificación se basa en 12 pilares: instituciones, infraestructura, estabilidad macroeconómica, salud y educación primaria, educación superior y entrenamiento, eficiencia en mercado de bienes, eficiencia en el mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación en los negocios e innovación.

Los 12 pilares a su vez se agrupan en tres aspectos: requerimientos básicos, eficiencia, e innovación. El puntaje de Ecuador ha caído en estos tres subíndices (Maldonado P. , 2016), ubicándolo en la posición 91 de 138 países en dicho reporte, bajando 15 puestos, ya que el año pasado se encontraba en la posición 76 entre 140 países. Esto se debe a la poca fortaleza económica que enfrenta el país sumándole la crisis por el terremoto de abril del 2016, de acuerdo con el análisis de Sara Wong, catedrática de la Escuela de Postgrado en Administración de Empresas (ESPAE) de la ESPOL.

Índice Global Anual de Complejidad de TMF Group

Este índice hace referencia a la dificultad para la inversión extranjera y operación en cada país que ha ingresado en este ranking, esto se debe a la cantidad de requerimientos y solicitudes de carácter burocrático que entorpecen el emprender negocios.

Raimundo Díaz, Director Ejecutivo de las Américas para TMF Group, explica: "*Mientras que América Latina ofrece una gran cantidad de oportunidades para las empresas multinacionales, no es de extrañar que la región ha mantenido una fuerte presencia en nuestro ranking de complejidad este año, y probablemente lo*

seguirá haciendo por algún tiempo. Hay características comunes que ayudan a explicar estos resultados, incluyendo los altos niveles de burocracia y la inversión limitada en los marcos regulatorios y de cumplimiento necesarios".

Según el índice, cinco de los 10 países más complejos son de América Latina, y hay ocho en los primeros 20. Argentina encabeza el ranking como el país más complejo por tercer año consecutivo, seguido de cerca por Colombia (3º), México (6º), Bolivia (7º) y Brasil (10º) (Summa, 2016).

Uruguay, Ecuador y Chile se destacan por ser los únicos países de Latino América cuya complejidad es baja, como se puede apreciar en la siguiente **Tabla 3.**

Tabla 3

Ranking de Índice de Complejidad Global 2015.

PAIS	RANKING MUNDIAL		VARIACIÓN DE RANKING
	2014	2015	
Argentina	1	1	-
Colombia	21	3	18
México	6	6	-
Bolivia	3	7	-4
Brasil	2	10	-8
Perú	16	16	-

Venezuela	18	18	-
Paraguay	8	29	-21
Chile	19	37	-18
Guatemala	38	38	-
Costa Rica	39	39	-
Ecuador	20	40	-20
Uruguay	29	55	-26

Nota: Extraído de TMF Group, 2016

Análisis ambiental

A partir del año 1999 Ecuador considera los temas ambientales en su Constitución, los que, posteriormente, fueron plasmados en la Ley de Gestión Ambiental, antes conocida como TULA y ahora TULSMA (Texto Unificado de la Legislación Secundaria del Ministerio de Ambiente), la cual encierra las leyes relacionadas a la protección de recursos naturales (Regalado, 2012). Actualmente el Ministerio de Ambiente cuenta con una plataforma en línea para la regulación ambiental, para ello ha generado capacitaciones para que el proceso de obtención de los permisos y licencias ambientales lleven menos de 30 minutos en su obtención.

En la industria alimentaria se debe cumplir la normativa ambiental referente a descargas líquidas, emisiones gaseosas y tratamiento de residuos, para todo ello existe un régimen de permisos y licencias

ambientales que son obtenidas después de categorizar a la empresa por el posible impacto ambiental que esta genera.

Si una empresa se encuentra fuera de la normativa, existen multas que son destinadas a la protección del medio ambiente.

De acuerdo con el Art. 35 de la Ley de Gestión Ambiental el Estado establecerá incentivos económicos para las actividades productivas que se enmarquen en la protección del medio ambiente y el manejo sustentable de los recursos naturales. Las respectivas leyes determinarán las modalidades de cada incentivo, un ejemplo es la depreciación y amortización que corresponden a la adquisición de maquinarias, equipos y tecnologías destinadas a la implementación de mecanismos de producción más limpia, mecanismos de generación de energía de fuente renovable (solar, eólica o similares) o la reducción del impacto ambiental de la actividad productiva, y a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero se deduce el 100% adicional.

En cuanto a las emisiones de gases de efecto invernadero Ecuador genera el 0,10% del total global, muy por debajo de países

industrializados como México que generan el 1,56% del total global, esto se puede apreciar en la **Tabla 4**.

Tabla 4
Emisiones de CO_2 por País Latino, Dic 2016

PAIS	CO_2 ™	% DEL TOTAL GLOBAL	TM CO_2 POR PERSONA
México	467,3	1,56	4,4
Brasil	373,7	1,27	2,0
Argentina	168,9	0,57	4,3
Venezuela	164,8	0,56	6,0
Chile	73,6	0,25	4,4
Colombia	62,0	0,21	1,4
Ecuador	30,0	0,10	2,2
Cuba	27,2	0,09	2,4
República Dominicana	20,7	0,07	2,1
Bolivia	13,4	0,05	1,4
Jamaica	12,0	0,04	4,9
Guatemala	12,9	0,04	1,0
Honduras	8,9	0,03	1,2
Costa Rica	7,3	0,02	1,6
Panamá	7,0	0,02	2,1
El Salvador	6,3	0,02	1,1
Uruguay	6,3	0,02	0,8
Paraguay	4,0	0,01	0,7

Nota: Extraído de Climate Analysis Indicators Tool (CAIT / World Resources Institute), 2016

La actividad industrial a nivel global utiliza materias primas e insumos y de estos se desprende gran variedad de sustancias

químicas direccionadas para el mantenimiento de la maquinaria así como también son usadas para la limpieza de superficies, por tal razón si no se maneja un adecuado control puede presentarse un riesgo a la salud e integridad de los consumidores y al ecosistema, para esto se debe seguir un tratamiento de las sustancias sólidas o líquidas que resulten como residuos antes de enviarlas a la alcantarilla o se puede optar por gestores ambientales que reciben esta clase de desechos. En el caso de desechos peligrosos las instalaciones de eliminación y/o disposición final de los mismos deben seguir ciertos lineamientos básicos que se encuentran detallados en el Art. 239 del Acuerdo Ministerial No 161 del Ministerio del Ambiente.

Por otro lado, en lo referente al consumo de energía en el Ecuador, se debe saber que la principal fuente de energía primaria en el país es el petróleo con un porcentaje del 89%, y las fuentes de energía renovables como: gas natural 5%, hidroenergía 4%, leña 1%, productos de caña 2% y otras con el 1% (Delgado, 2015). El consumo energético del sector industria del año 2014 fue de 18.629 miles de barriles equivalentes de petróleo (kBEP) siendo el segundo sector en consumo después del transporte.

En Europa y en los países del primer mundo el manejo de residuos está estructurado en porcentajes muy altos, donde la basura no es un desecho sino un recurso. Por ejemplo, en Noruega el proceso de

gestión de basura ha llegado al punto de que el 100% de los desechos orgánicos e inorgánicos, que son recogidos a través de los sistemas estatales de recolección, son utilizados para algún tipo de generación económica, ya sea a través de reciclaje o convirtiéndolos en energía alternativa (Ekos, 2014), mientras que a nivel de Latinoamérica aún se trabaja con dos estrategias la de recolección y la de construcción de rellenos sanitarios.

En el 2014, la generación de residuos fue de 4,06 millones de toneladas métricas y una generación per cápita de 0,74 kg. Para el 2017 se ha estimado que el país generará 5,4 millones de toneladas métricas, por lo que se requiere de un manejo integral planificado de los residuos. El 60% de los desechos sólidos que se producen diariamente son orgánicos y 20% inorgánicos, potencialmente reciclables (Ekos, 2014).

Aunque en el país no se han desarrollado programas con el fin de cambiar la cultura sobre el reciclaje, en el estudio de hábitos ambientales de los ecuatorianos del 2014, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), la cifra de hogares que clasifican residuos a nivel nacional es de 38,32% en comparación al año 2013 en el que el 22,74% de hogares clasificó sus residuos, esto conlleva a determinar que aunque el crecimiento de hogares

realizando esta actividad es pequeño, la población está considerando esta propuesta. (Arias & Seilles, 2014).

El recuperar material reciclable permite aumentar la vida útil de estos residuos, tomándolos como materias primas en la elaboración de nuevos productos. En la industria de alimentos, por ejemplo, a partir de los desechos de alimentos, dependiendo del tipo de producto que se produzca, se puede generar: compostaje, materia prima para productos innovadores, balanceado para mascotas, entre otros.

Otro tema importante es La Ley Orgánica de Recursos Hídricos, Usos y Aprovechamiento del Agua, vigente desde agosto del 2014, que contempla lo referente al agua cruda destinada para el consumo humano que debe ser gratuita; pero cuando exceda la cantidad mínima vital, se aplicará la tarifa correspondiente. También establece que lo recaudado de estas tarifas se invertirá en conservación de las cuencas.

Ecuador se ha convertido en el país que más consume agua a nivel de Latinoamérica con un 40% más que la media regional con un promedio de 169 litros por habitante por día, contribuyendo a que en

el 2050 cerca de mil millones de personas vivan sin suficiente agua por el aumento de población y por la creciente demanda (Sorgato, 2015).

Análisis tecnológico

La industria alimentaria se ve obligada a evolucionar junto con la tecnología para con ello introducirse a este mundo competitivo.

Ciertos avances tecnológicos aplicados en países europeos son un claro ejemplo del desarrollo al cual Ecuador debería apuntar en el área de alimentos, entre estos se encuentran:

- Envases activos cuyo objetivo es interactuar con su contenido para aumentar su tiempo de vida útil durante su almacenamiento.

- Plasma frío, que permite desinfectar profundamente superficies que están en contacto con alimentos evitando la proliferación de bacterias patógenas.

- Extracción supercrítica de fluido, extracción de material soluble como por ejemplo la sacarosa de la remolacha (Chavarrías, 2013).

- Microencapsulado y nanoencapsulado para el diseño de ingredientes de última generación (AINIA, 2016)

El impacto de la tecnología en la oferta de productos puede variar de acuerdo al tipo de empresa, es así que en el caso de pequeñas empresas con medianos márgenes de venta, al momento de adquirir nueva tecnología en su mayoría se ven obligadas a aumentar el precio de venta al público o en su defecto disminuyen la calidad del producto para mantener el precio anterior, por otro lado se encuentran las empresas de todo tamaño que al tener demasiada demanda de sus productos el aplicar tecnología contribuye a optimizar tiempos y recursos generando mayor ganancia con un precio igual que el anterior.

Las empresas alimenticias tienen gran abanico de posibilidades en cuanto a generación de productos, teniendo un amplio mercado en el cual se puede innovar y por tal razón ofertar no solo un tipo de producto sino varios que incluso pueden llegar a sustituir al principal desarrollando productos que cambian: sabores, presentaciones,

mezclas. En la actualidad se ofertan productos que se inclinan por lo saludable permitiendo a la industria buscar nuevas alternativas que cubran esta demanda.

Otro punto importante que tratar es la tasa de difusión tecnológica que se refiere a los mecanismos interindustriales a través de los cuales las empresas adquieren tecnología externa en lugar de generarla internamente (Papaconstantinou, Sakurai, & Wyckoff, 1998).

La difusión tecnológica debe tener una distinción entre difusión de tecnología no incorporada y difusión de tecnología incorporada en los equipos. La primera se caracteriza por el derrame de investigación y por la capacidad de absorción por parte de las empresas. La expresión "derrame de investigación" se refiere al conocimiento creado por una empresa, que potencialmente puede llegar luego a manos de otras (Quilmes, 1996). La difusión tecnológica es una tasa que actualmente en el país no ha sido medida pero que al aplicarlo permitirá que el Ecuador mejore su economía con la convicción del aprendizaje de tecnologías extranjeras que puedan ser implementadas en la industria del país, de tal manera que tarde o temprano se logre una convergencia con los países líderes en

tecnología y a largo plazo producir tecnología propia que reduzca costos y genere mayor sustentabilidad para las empresas productoras.

3.2.1.2. Análisis de oportunidades y amenazas

Después de realizar un análisis externo tomando en cuenta el marco PESTEL, se determinan las oportunidades y amenazas que son exógenas a la microempresa Barments Frozen Food – Jugofácil, para este propósito se realizó una investigación previa cuya evidencia se detalla en el Acta de Reunión que se encuentra en el **Anexo 2**, dicha investigación se basó en una visita guiada en la cual la Gerente General y el Gerencia Comercial comunicaron con detalle el proceso que se lleva a cabo en la empresa y además se procedió a realizar una reunión en la cual se destacaron los siguientes puntos que a continuación se detallan:

OPORTUNIDADES

- Crecimiento dentro de uno de los sectores económicos del país contribuyendo al PIB.

- Incremento en la demanda mundial de alimentos naturales que contribuyan a mantener un nivel saludable de nutrición y optimizar tiempo en su preparación.

- Potencial de competitividad a nivel de Latinoamérica con la innovación en productos, tomando en cuenta frutas exóticas que se dan en el Ecuador con tendencia a ser exportados.

- Acuerdos Comerciales como el de Ecuador – UE con desgravamen aduanero de cero.

- Acuerdos de complementación económica con países de América.

- Sistema generalizado de preferencias con países de otros continentes.

- Incentivos tributarios, beneficiando a las MIPYMES del país.

- Beneficios en capacitaciones y asesoramientos en diferentes áreas que contribuyen al desarrollo de la mediana y pequeña industria.

- La experiencia en el área de la industria puede contribuir al cumplimiento de normativas.

- En virtud de las exportaciones por acuerdos que rigen desde este año puede elevarse la oferta laboral.

- El gobierno contribuye con programas de educación permitiendo a la población asegurar sus estudios de bachillerato, para tener una base sólida en cuanto a conocimientos que permitan emplear a esta población en puestos donde se requiere cierto nivel de educación.

- Libertad comercial para importar y exportar productos a nivel global.

- Aumento de liquidez en bancos y disminución de morosidad contribuyendo al acceso a créditos.

- Disminución en inflación mejorando el dinamismo de los precios de productos, esta tasa se encuentra por debajo del promedio de la región.

- Bajo índice global de complejidad a nivel de Latinoamérica, lo que permite disminuir el trámite burocrático para el comercio con otros países.

- Plataforma de asesoramiento para el cumplimiento de la ley ambiental.

- Incentivos por parte del gobierno a quienes realicen actividades productivas enmarcadas en la protección del medio ambiente y el correcto manejo de los recursos naturales, lo cual contribuye en la imagen que proyecta al mundo, al ser un país preocupado por mantener su ecosistema.

- El Ecuador es uno de los países que emite gases de infecto invernadero en poca proporción a nivel global.

- Fuentes de agua natural.

- Posibilidad de lograr una convergencia con países líderes en tecnología, tomando en cuenta sus innovaciones y mejorándolas para obtener maquinarias elaboradas en nuestro propio país.

AMENAZAS

- Competencia fuerte con grandes países como EEUU, Japón, Canadá, Alemania, Holanda y China.

- Limitaciones de exportación de productos a países lejanos por costos de logística.

- La falta de estabilidad tributaria, ya que por lo general suben los impuestos y estos varían en corto tiempo.

- Los salarios dentro de la industria manufacturera en relación al esfuerzo que implica el trabajo no son representativos, obligando a las personas a buscar empleo en otras áreas, dificultando la obtención de mano de obra calificada.

- Falta de sociabilización con respecto a los reglamentos de seguridad y salud ocupacional haciendo complicado el cumplimiento de parte de las medianas o pequeñas empresas.

- Debido a las condiciones económicas que vive nuestro país en ciertos sectores de manufactura puede generarse disminución de empleo.

- Falta de profesionales con la experiencia necesaria para manejar áreas vulnerables en las cuales se requiera atención especial para mantener y mejorar estándares de calidad del producto.

- Competitividad con valor agregado, el Ecuador ha sido un país que en su mayoría exporta materia prima y no productos procesados.

- Inestabilidad económica en el país, al depender del petróleo la industria suele verse afectada de acuerdo con el precio en que se encuentre el crudo a nivel mundial.

- La dolarización ha hecho que el país sea menos competitivo por costos de producción.

- Catástrofes naturales que puedan afectar a la economía, generando pérdidas y aumentando impuestos.

- El índice global de complejidad debe mejorar en comparación a países fuera de Latinoamérica.

- Falta de conocimientos en cuanto al manejo adecuado de desechos.

- Ecuador aún no cuenta con programas que permitan aprender a prevenir y controlar las emisiones de gases de efecto invernadero.

- Se carece de empresas o gestores que puedan reutilizar los desechos con fines productivos.

- Falta cultura, conciencia y conocimientos sobre el adecuado manejo de sustancias químicas de bajo, medio y alto riesgo.

- Consumo de agua mayor a la media regional, contribuyendo a la disminución de este recurso.

- Falta de desarrollo tecnológico e innovación en procesos específicos de cada industria.

- Compra de tecnología extranjera que resulta costosa ya que hace falta incentivar la creación de tecnología propia.

- Aumento en la tasa de Impuesto al Valor Agregado.

- Falta de conocimiento y experiencia del sector de alimentos para cumplir con normativas de calidad tanto nacionales como internacionales.

- Productos iguales y similares a la pulpa de fruta proveniente de otros países.

- Incremento en documentación legal requerida para transportar fruta hasta las industrias y de producto terminado hacia el consumidor final entorpeciendo el mejor manejo de la cadena productiva.

- Corte de energía y de servicios básicos en general.

3.2.1.3. Análisis interno

Para este análisis se tomará en cuenta la cadena de valor (**Figura 8**) de Barments Frozen Food, para posteriormente detallar cada una de las actividades de dicha cadena y su diferenciador.

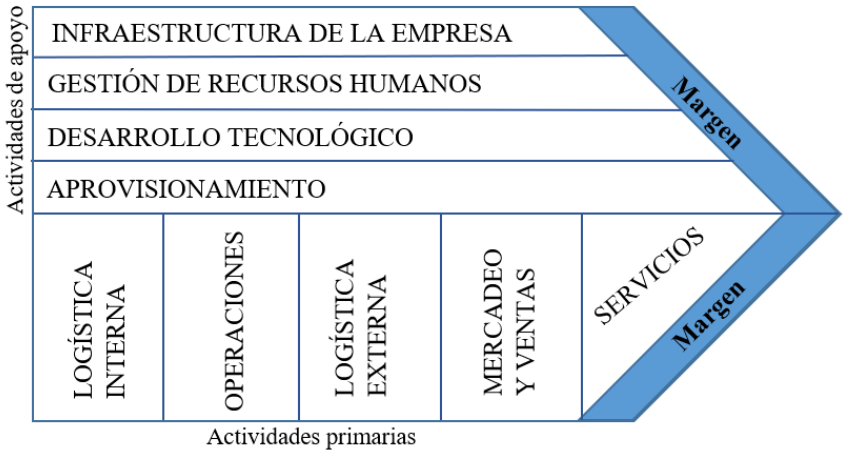


Figura 8. Cadena de Valor de Porter
Fuente: Porter, 1986

Actividades primarias

Logística interna o entrada

- Comunicación con proveedores de materia prima, suministros, insumos, maquinarias.

- Procedimientos de acciones correctivas y preventivas ante posibles no conformidades del producto que generen reclamos y devoluciones por parte de los clientes.

- Horarios de recepción de materia prima de acuerdo a planificación de producción.

- Costo de transporte desde el proveedor a la empresa.

- Documentación de control completa para el traslado de fruta.

- Recepción de materia prima en la cual se revisa condiciones de higiene del transporte en el cual ingresa la fruta.

- Pesado y primera selección de fruta.

- Controles de material de empaque antes de ser aceptados y proceder con el ingreso a bodega y a inventario.

- La materia prima, insumos y suministros son ingresados a bodega y a inventario utilizando el sistema FIFO (primero que entra, primero que sale).

- Se realiza un control del inventario físico de materia prima, insumos y suministros cada fin de mes.

- Se cuenta con un procedimiento de retiro de producto en caso de no conformidades.

Operaciones

- Planificación de actividades diarias.

- Segunda selección de acuerdo a madurez y tamaño.

- Lavado y desinfección de fruta.

- Corte y pelado

- Realización de pruebas de nuevos productos antes de su producción final y después de una evaluación sensorial.

- Escaldado, utilizando una marmita en la cual se mezcla la fruta con agua. Dicha maquinaria tiene un mantenimiento mensual.

- Análisis de agua antes de mezclarlo con la fruta.

- Control de acidez, pH y ºBrix de tal manera que se cumpla con normativa técnica.

- Control microbiológico.

- Despulpado, en el que se obtiene la pulpa y el desecho de semillas, esta máquina tiene un mantenimiento mensual.

- Mezcla de productos según pedido del cliente.

- Selección de funda de acuerdo con el tipo de presentación.

- Etiquetado con fecha de elaboración, fecha de vencimiento y lote.

- Trasvasado a marmita con conexión a dosificadora para empaque.

- Empacado, pesado y sellado.

- Almacenamiento de cuartos fríos para congelar el producto con fines de conservación.

- Verificaciones de limpieza antes de iniciar, durante y al término de la producción, así como también después de haber

realizado el mantenimiento a cualquier máquina o superficie de la zona de producción y cuartos fríos.

Logística externa o salida

- Almacenamiento de producto terminado de acuerdo a lote y sistema FIFO (primeras entradas, primeras salidas).

- Despacho seguro y bajo condiciones adecuadas que mantengan el producto a la temperatura adecuada.

- Los desechos de las frutas están siendo regalados como compost o alimentos para animales.
- Los envases dañados son recolectados en bolsas plásticas para luego ser entregados a un gestor ambiental.

- Condiciones de higiene del trasporte.

- Costo de transporte de la empresa hacia el cliente.

- Rutas planificadas para los despachos.

- Documentación requerida para transportar el producto hasta cliente final.

Marketing y ventas

- Estudio de mercado para introducir el producto en otras ciudades del país y fuera de él.

- Estudio de mercado para nuevos productos.

- Análisis de necesidades del cliente y del mercado.

- Fuerza de ventas dedicada a buscar potenciales clientes y nuevos nichos.

- Promociones que permitan introducir nuevos sabores y presentaciones y además mejoren precios ante la competencia.

- Publicidad que permita la difusión de la marca y productos.

- Exposiciones y presentaciones de productos y propuestas de nuevos productos.

- Obtener o mantener certificados, permisos y registros que se necesitan para la venta a nivel local.

- Cumplimiento con parámetros de calidad o los que dispongan los clientes extranjeros.

- Participaciones en ferias.

- Cumplimiento de ventas nacionales y de exportación.

Servicio

- Respuesta a preguntas, reclamos o quejas.

ACTIVIDADES DE APOYO

Infraestructura de la empresa

- Identificación de todos los procesos del sistema para con ello determinar su relación con otros procesos y saber los controles y recursos que requieren.

- Comunicación entre departamentos: compras, logística, producción, calidad, mantenimiento, ventas, facturación, costos, bodega y recursos humanos.

- Definir lineamientos generales y requisitos mínimos para realizar la adquisición, revisión y aprobación de materias primas, insumos, suministros

- Actualizar y mantener las certificaciones tanto nacionales como las que permiten el ingreso al mercado extranjero.

- Determinar presupuesto con apoyo de la directiva.

- Controlar el cumplimiento de pago de impuestos.

- Mantener al día las cuotas de crédito con entidades bancarias

- Entrega de estados financieros hasta la fecha señalada.

- Realizar la declaración de impuestos a tiempo.

- Pago a proveedores y empleados.

- La propietaria de la empresa consta en el registro único de contribuyentes como persona natural, el nombre comercial es Barments Frozen Food Jugofácil y su actividad económica principal es la elaboración de pulpa de frutas.

- Pago de salarios basados en la ley.

- Afiliación del personal al seguro social.

- La empresa cuenta con licencia metropolitana única para el ejercicio de actividades económicas para la cual se requiere lo siguiente:

    - Permiso Sanitario
    - Permiso de funcionamiento de bomberos.
    - Permiso ambiental
    - Permiso anual de funcionamiento de la intendencia general de policía.
    - Informe de compatibilidad y uso de suelo.
    - Rotulación.

- Permiso de funcionamiento otorgado por la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia (ARCSA) de acuerdo con la actividad de la industria en este caso de alimentos procesados.

- Pago del impuesto a la patente.

Gestión de recursos humanos

- De acuerdo con el área en la cual se vea la necesidad de contratar personal se oferta plazas de trabajo a través de medios de comunicación como el internet, periódicos o bolsas de empleo de universidades.

- Se realiza una entrevista dirigida a conocer la capacidad y habilidades que se requieren para el puesto de trabajo en oferta.

- Contratación a través de un escrito en el cual se especifica las actividades que el nuevo personal debe realizar.

- Inducción que es impartida por el jefe de área.

- Capacitaciones que se realizan de acuerdo con el tiempo que dispongan los operadores.

- Cumplimiento en cuanto a pago de horas extras o suplementarias.

- Agasajos navideños y de acuerdo con las temporadas.

- Las capacitaciones de manejo de áreas y equipos se las realiza con la finalidad de que el personal sea multifuncional y pueda rotar en cada puesto de trabajo para dinamizar los procesos.

- Cumplimiento con el código de trabajo para bienestar de los empleados.

Desarrollo tecnológico

- Incorporación de maquinaria para empacar la pulpa en lata.

- La empresa cuenta con un pasteurizador que no se lo ha empleado ya que se requiere cierta cantidad de producto que no se ha logrado producir.

- Se pretende iniciar con el desarrollo de nuevos productos para el consumo directo de la pulpa.

- Se investiga la posibilidad de añadir sustancias naturales que conserven y mejoren el sabor de la pulpa.

Aprovisionamiento

- Solicitud de compra de acuerdo con el área.

- Programación de trabajo de producción, compras y bodega, relacionándose, así de tal manera que se sepa lo que producción requiere para que bodega indique su stock y si es necesario compras actúe.

- Actualización del registro de proveedores.

- Visitas a proveedores.

- Procedimientos de selección de proveedores.

- Evaluación de proveedores.

- Procedimientos para devolución de materia prima, insumos y suministros no conformes.

3.2.1.4. Análisis de fortalezas y debilidades

FORTALEZAS

- Facilidad de contactarse con actuales proveedores.
- Recepción adecuada de no conformidades que generan devoluciones de proveedores
- Los proveedores por ley en cuanto al transporte de alimentos o frutas, por iniciativa de ellos, manejan lo relacionado con la documentación de control.
- Iniciativa en cuanto a la creación de nuevos productos a base de pulpa de fruta.
- Infraestructura con las condiciones requeridas para garantizar limpieza y desinfección que contribuye a obtener un producto inocuo.

- Constante búsqueda de clientes y nuevos nichos de mercado.

- La presentación del producto se ajusta a las necesidades del cliente, haciendo que su preparación sea fácil y práctica.

- Las formulaciones de productos son 100% naturales.

- Precios de venta competitivos con el mercado.

- Pagos a tiempo a proveedores y a entidades bancarias y de servicios.

- Capacidad de endeudamiento baja, pero importante.

- Personal con experiencia de más de 10 años en el proceso.

- El índice de rotación de personal es bajo.

- La empresa se encuentra ubicada en un lugar estratégico para la comercialización tanto nacional como internacional.

- Sistema de inventario adecuado (primeras entradas, primeras salidas).

DEBILIDADES

- Los pagos de clientes no son a tiempo y generan inconvenientes financieros.

- Los gastos operativos no han sido controlados de acuerdo a un límite fijado.

- Falta de liquidez.

- El presupuesto anual que se requiere no ha sido determinado.

- Falta de publicidad del producto.
- Ausencia de inversión para fortalecer la microempresa.

- Falta de capacitación en nuevo personal.

- Falta de estandarización en formulaciones.

- Bajo nivel de planificación.

- No se cuenta con suficientes proveedores que cumplan con las especificaciones que requiere la empresa en cuanto a la calidad y precio de la fruta.

- No se dispone de calificación a proveedores.

- Variación de costos de flete dependiendo de temporada y del lugar desde donde se transporta la fruta.

- Al ser una microempresa los proveedores no cumplen a cabalidad con las especificaciones relacionadas a la calidad de fruta.

- Costos adicionales por falta de planificación en la recepción de materia prima.

- Fallas en maquinarias que originan paros en producción.

- Entrega de pedidos a ciertos clientes incompletos por falta de fruta que no se encuentra en temporada.

3.2.1.5. Matriz FODA

Una vez analizadas todas las posibilidades de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se seleccionan las condiciones clave que la empresa deberá tomar en cuenta para posteriormente formular la estrategia. Para la estructuración de este

análisis se consideran las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard: financiera, del cliente, de los procesos, del crecimiento, como se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 5.
Matriz FODA de Barments Frozen Food

	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Financiera	▪ Pagos a tiempo a proveedores y a entidades bancarias y de servicios. ▪ Capacidad de endeudamiento baja, pero importante.	▪ Dificultad de adquisición de préstamos. ▪ Bajo capital de trabajo. ▪ Ausencia de inversión. ▪ Los pagos de clientes no son a tiempo y generan inconvenientes financieros. ▪ Los gastos operativos no han sido controlados de acuerdo a un límite fijado. ▪ Falta de liquidez. ▪ El presupuesto anual que se requiere no ha sido determinado	▪ Acuerdos Comerciales con otros países. ▪ Incentivos tributarios a MIPYMES. ▪ Aumento de liquidez.	▪ La falta de estabilidad tributaria, ya que por lo general suben los impuestos y estos varían en corto tiempo. ▪ Inestabilidad económica. ▪ Catástrofes naturales que puedan afectar en la economía, generando pérdidas y aumentando impuestos.
Del cliente	▪ Iniciativa en cuanto a la creación de nuevos productos a base de pulpa de fruta. ▪ Constante búsqueda de clientes y nuevos nichos de mercado. ▪ La presentación	▪ Entrega de pedidos a ciertos clientes incompletos por falta de fruta que no se encuentra en temporada.	▪ Incremento en la demanda mundial de alimentos naturales.	▪ Competitividad con valor agregado.

	del producto se ajusta a las necesidades del cliente, haciendo que su preparación sea fácil y práctica. ▪ Las formulaciones de productos son 100% naturales. ▪ Precios de venta competitivos con el mercado.			
De los procesos	▪ Comunicación con proveedores. ▪ Recepción de producto no conforme. ▪ Infraestructura con las condiciones adecuadas. ▪ Pagos a tiempo a proveedores y a entidades bancarias y de servicios. ▪ Ubicación de la empresa es adecuada. ▪ Sistema de inventario.	▪ Estandarización en formulaciones. ▪ Bajo nivel de planificación. ▪ Se carece de un abanico de proveedores. ▪ No se dispone de calificación a proveedores ▪ Variación de costos de trasporte de proveedores. ▪ Proveedores no cumplen a cabalidad con las especificaciones relacionadas a la calidad de fruta. ▪ Falta de planificación en la recepción de materia prima ▪ Fallas en maquinarias que originan paros en producción.	▪ Competitividad internacional. ▪ Trámite burocrático para el comercio con otros países no tienen mayor dificultad. ▪ Incentivos por parte del gobierno en temas de medio ambiente. ▪ Lograr una convergencia con países líderes en tecnología.	▪ Competencia con países como EEUU, Japón, Canadá, Alemania, Holanda y China. ▪ Limitaciones de exportación por distancia. ▪ Falta de desarrollo tecnológico e innovación. ▪ Compra de tecnología extranjera que resulta costosa.

Del crecimiento	▪ Personal con experiencia de más de 10 años en el proceso. ▪ El índice de rotación de personal es bajo. ▪ Pago a tiempo de empleados.	▪ Falta de capacitación en nuevo personal.	▪ Beneficios en capacitaciones y asesoramientos en diferentes áreas que contribuyen al desarrollo de la mediana y pequeña industria. ▪ Oferta laboral. ▪ El gobierno contribuye con programas de educación	▪ Salarios dentro de la industria manufacturera en relación al esfuerzo que implica el trabajo. ▪ Falta de sociabiliza-ción con respecto a reglamentos. ▪ Falta de profesionales con la experiencia.

3.2.2. Reestructuración de la misión, visión y valores.

Para esta reestructuración se ha utilizado el focus group en el cual se inició comunicando el motivo de la reunión y solicitando la opinión de cada miembro, realizando un cuestionario tomando en consideración las preguntas básicas que pretenden recolectar la información necesaria. La información referente a este focus group se puede observar en el **Anexo 3**. El focus group estuvo conformado por cinco personas, contando con: Gerente General, Gerente Comercial, Jefe de Producción, Jefe de mantenimiento y Responsable de Calidad.

MISIÓN

Tomando en consideración la misión anterior, los miembros del focus group respondieron a las siguientes preguntas como se muestra en la **Tabla 6** siguiente:

Tabla 6.
Preguntas para obtener la misión de BARMENTS FROZEN FOOD

Preguntas	Miembro 1	Miembro 2	Miembro 3	Miembro 4	Miembro 5
¿Quiénes somos?	Microempresa	Pequeña Industria	Negocio emprendedor	Empresa en desarrollo	Microempresa
¿Qué buscamos?	Abrirnos campo en el comercio local	Crecimiento local e internacional	Ampliar nuestras ventas a nivel local e introducirnos en el mercado de exportación	Aumentar nuestros clientes para mejorar utilidades y crecer en ventas e infraestructura	Diferenciación de otras marcas para que los clientes nos prefieran.
¿Qué hacemos?	Subproductos naturales de frutas	Alimentos sanos a base de frutas, con facilidad para ser consumido	Pulpa de fruta de diferentes sabores y combinaciones	Alimentos a base de fruta 100% natural, inocua y en presentaciones que brindan facilidades para una variada posibilidad de consumo.	Productos a base de fruta producida en el Ecuador 100% natural.
¿Dónde lo hacemos?	Planta procesadora ubicada en la capital	Planta de producción Barments Frozen Food del Ecuador	Instalaciones limpias, adecuadas y con maquinarias que poseen procedimientos de limpieza, desinfección y mantenimiento	Pequeña empresa con infraestructura adecuada para el procesamiento de alimentos	Planta de producción.
¿Por qué lo hacemos?	Brindar un producto natural y de fácil acceso para toda la población y clientes extranjeros que por su ubicación geográfica no tienen la apertura a alimentarse con frutas	En la actualidad el tiempo no permite que en los hogares se realice todo el proceso de pelado de fruta, o por temporada no hay frutas específicas, con este producto se	Las personas buscan facilidades a la hora de preparar sus alimentos, optimizando tiempo.	Brindar productos autóctonos que puedan encontrarse en cualquier temporada del año en el caso del mercado nacional e internacional	Producto natural y de calidad.

	como las que se dan en el Ecuador	puede degustar de cualquier fruta en todo momento del año.			
¿Para quién trabajamos?	En especial va dirigido para familias que buscan mantenerse saludables y buscan alimentos naturales.	Para variedad de clientes, desde niños, jóvenes, ancianos, madres de familia, solteros, solteras, personas en general que buscan mantener un estilo de vida donde la alimentación natural es su eje.	Población nacional e internacional, que en la actualidad busca alimentos fáciles de preparar, en poco tiempo y que permita mantener una alimentación saludable.	Personas con estilo de vida saludable que buscan alimentación que garantice su naturalidad.	Población en general que quiere productos fáciles de preparar, con variedad de sabores, que garanticen su naturaleza y que no dañen su salud.

Se procedió a unificar ideas para así obtener la misión actual de la empresa:

> *Somos una empresa en desarrollo que busca ampliar su mercado local e internacional considerando la diferenciación con alimentos 100% naturales a base de fruta ecuatoriana, inocua y con facilidad para su consumo, dirigido a aquellas personas que buscan un estilo de vida saludable que ven la alimentación como el factor preponderante para la vida.*

VISIÓN

La visión fue manejada tomando en consideración las siguientes preguntas de la **Tabla 7**:

Tabla 7
Preguntas para obtener la visión actual de BARMENTS FROZEN FOOD

Preguntas	Miembro 1	Miembro 2	Miembro 3	Miembro 4	Miembro 5
¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de la empresa?	Una empresa con un fuerte posicionamiento en el mercado local y con demanda de productos en el extranjero	Empresa solvente que genera empleo gracias a su crecimiento a nivel nacional e internacional. Que tenga la capacidad de estar a la par y hasta sobrepasar a países que en la actualidad se encuentran mejor posicionados con productos similares al nuestro.	Empresa líder en la elaboración de alimentos a base de fruta como la pulpa, con una elevada demanda de sus productos a nivel local e internacional	Multinacional solidad con un amplio portafolio de productos, no solo pulpa de fruta sino otros innovadores.	Su marca sea conocida de tal manera que los clientes nos prefieran y busque nuevos productos con la misma marca. Responsables con el medio ambiente.
¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?	Cubrir el total de ventas de pulpa de fruta a nivel nacional. Y tener gran cantidad de pedidos del extranjero.	Un crecimiento sostenido de la empresa que genere atracción para la inversión extranjera y local.	Mejorar la rentabilidad del negocio.	Llegar a tener alianzas estratégicas que faciliten la exportación e importación de productos que tengan que ver con nuestra línea de producción.	Aumentar la industria ecuatoriana a través de la comercializa-ción interna y externa de sus productos y que el Ecuador sea reconocido por sus productos con valor agregado naturales y saludables.
¿Hacia dónde nos dirigimos?	Hacia un mercado más exclusivo sin	Mercado extranjero que tiene un nivel	Población en general con exigencias	Hacia un mercado extranjero.	Nivel que requiere estrategias

	dejar atrás el con el que ya se cuenta	superior de calidad y requisitos.	que cubran sus necesidades de ahorrar tiempo, pero mantener una alimentación saludable		que permitan mejorar la competitivi-dad en el comercio.
¿Hacia dónde queremos llegar?	A cubrir todos los hogares ecuatorianos y tener gran demanda en los mercados internacionales	Mínimo al 80% de las familias ecuatorianas y un porcentaje del extranjero.	Posiciona-miento nacional que genere empleo por la gran demanda de sus productos, permitiéndole crecer y contribuir con el país.	A clientes internaciona-les que reconozcan la maraca y soliciten el producto por su calidad y garantía de ser 100% natural.	A ser un referente de la industria alimentaria en el Ecuador.

Tomando en consideración la encuesta anterior, se llegó a un consenso de que la visión debería cambiar de la siguiente manera:

> *En el 2022 "Barments Frozen Food" será una empresa posicionada y líder en el mercado nacional en la producción de productos a base de fruta, con alianzas estratégicas que harán que nuestros productos sean solicitados en el extranjero por sus características naturales, de calidad y nuestro compromiso con la comunidad y medio ambiente.*

ANÁLISIS MISIÓN Y VISIÓN ANTERIOR CON ACTUAL

Tabla 8.
Análisis entre misión y visión anterior con la actual

	Anterior	Actual
Misión	Ofrecer al mundo un ingrediente natural, práctico y seguro de utilización de fruta. Provisionando productos en estándar de calidad acordes a las necesidades del consumidor final y la industria.	*Somos una empresa en desarrollo que busca ampliar su mercado local e internacional considerando la diferenciación con alimentos 100% naturales a base de fruta ecuatoriana, inocua y con facilidad para su consumo, dirigido a aquellas personas que buscan un estilo de vida saludable que ven la alimentación como el factor preponderante para la vida.*
Visión	Convertirnos a mediano plazo en una empresa multinacional con alianzas estratégicas que nos permita una plataforma comercial de exportación e importación de productos.	*En el 2022 "Barments Frozen Food" será una empresa posicionada en el mercado nacional en la producción de productos a base de fruta, con alianzas estratégicas que hará que nuestros productos sean solicitados en el extranjero por sus características naturales, de calidad y nuestro compromiso con la comunidad y medio ambiente.*

Anteriormente la misión de la empresa no expresaba quienes son y donde se desarrolla, dejando a un lado la identidad de la empresa. Además, en la misión no se determinaba hacia dónde iba dirigido el producto con lo cual no se conocía el nicho de mercado al que se pretendía llegar, dejando a la deriva un punto importante para determinar una estrategia que permita su crecimiento.

Con respecto a la visión, si bien es cierto el corto plazo deja mucha brecha, es importante direccionar la visión a un plazo definido que motive e incentive al mejoramiento y a la gestión de la alta gerencia para cumplir con las metas propuestas, por ello en la nueva visión se especifica un año al cual se debe apuntar el logro de lo antes mencionado. Requirió poner énfasis en la expectativa de llegar a un comercio extranjero y también el involucrar a la empresa dentro de un compromiso social y ambiental que genera preocupación en la actualidad.

Tanto misión como visión se encuentran alineadas a generar productos de calidad, saludables que lleguen a clientes que se preocupan por mantener un estilo de vida saludable y a su vez que la preparación de estos alimentos sea fácil sin perder sus propiedades nutricionales.

VALORES

Para determinar los valores de la empresa se ha tomado en cuenta parámetros que van en sinergia con la misión y visión, a quien va dirigido el producto, de quien depende que el producto sea de calidad, que debe tener cada miembro del proceso para cumplir con los objetivos y que se debe trabajar en un entorno que no dañe ni perjudique a nadie, es así que se consideran lo siguientes valores:

Clientes: trabajamos con la finalidad de satisfacer sus necesidades y le damos importancia a sus sugerencias para mejorar día tras día.

Personal: el éxito de la empresa depende del factor humano capaz y competente que trabaje en armonía en un lugar adecuado, seguro y saludable donde se le reconoce.

Responsabilidad: la empresa es responsable de sus actos y es capaz de responder satisfactoriamente por ellos y por las obligaciones con sus clientes tanto internos como externos.

Comunidad: la empresa apoya a las comunidades que se ubican en su entorno manteniendo los estándares de conducta y responsabilidad ambiental con la intención de evitar cualquier perjuicio contra ellos.

Ética: va ligada al comportamiento transparente, con comunicación interna, con el cumplimiento de la calidad con honestidad y con compromiso.

3.2.3. Formulación de la estrategia.

Tomando en consideración la metodología de las 5 fuerzas de Porter que se direcciona al posicionamiento y al nicho de mercado, junto con el análisis FODA, la misión, visión y valores se procede a formular la estrategia:

Las cinco fuerzas de Porter.

- **El poder de negociación de los proveedores.**

  La base de los productos de Barments Frozen Food, es fruta fresca. La mayoría de frutas crecen en climas cálidos para lo cual su transporte aumenta el costo de los productos, dependiendo de la

cantidad de fruta que se solicite al proveedor el flete será de mayor o menor conveniencia; los proveedores de esta industria son fuertes.

- **El poder de negociación de los compradores.**

Los clientes o compradores tienen poder de negociación, ya que de ellos depende escoger la marca que más beneficio le otorgue, el principal cliente de la empresa es Corporación Favorita, siendo ellos el ejemplo del poder de negociación que esta corporación maneja determinando los precios más bajos para que el producto pueda ser expendido en sus percheros.

- **Amenaza de nuevos entrantes**

En la industria de pulpa de fruta y derivados de fruta existe una amplitud de mercado, aunque ciertos campos se encuentran saturados como el de la pulpa, se requiere mayor diferenciación para captar los clientes de otras marcas, en la industria es fácil acceder a este campo ya que el proceso es relativamente fácil de seguir.

- **La amenaza de productos sustitutivos.**

  Al ser un producto 100% natural y congelado no tiene un sustituto directo. Dependiendo del uso para el cual sea destinada la pulpa de fruta tendrá amenazas por ejemplo en el caso de ser utilizando para elaborar jugos, los sustitutos serían las gaseosas, tés, zumo, agua, entre otros.

- **Rivalidad competitiva dentro de la industria.**

  La rivalidad competitiva es alta, tanto en el área local como en la extrajera, entre las marcas que se destacan en el país se encuentran: Facundo, Rapid Juice, La Jugosa María Morena. Jugofácil posee una ventaja: más de 10 años en la industria, lo cual ha permitido mantener buenos precios, calidad en proceso y producto.

Estrategia.

Realizar una planificación adecuada de producción, tomando en consideración antecedentes que permitan manejar adecuadamente los

recursos, optimizando tiempo y dinero, además se operará un abanico amplio de proveedores con lo cual se genere un ganar - ganar evitando su fuerza de negociación. Gracias a la planificación acertada se generará una mejora económica, la cual se direcciona a la innovación y desarrollo de nuevos productos para la diferenciación y aumento en la competitividad de la industria.

4. DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1. PLANIFICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1.1. Creación de mapa estratégico para describir la estrategia

4.1.1.1. Objetivos

Considerando los análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la **Tabla 5,** organizada de acuerdo con cada perspectiva, junto con la visión, misión y estrategia antes determinadas, se procedió a realizar un focus group cuya evidencia puede encontrarse en el **Anexo 4**, su finalidad fue el de obtener los objetivos que se detallan a continuación:

Perspectiva financiera

- Realizar alianzas estratégicas con clientes para mejorar la rentabilidad de la empresa.

  Para este objetivo se consideraron las fortalezas de pagos a tiempo a proveedores y a entidades bancarias y de servicios, lo cual conlleva el tener una estrategia con los clientes ya que de ellos depende mantener una solvencia que permita estar al día con proveedores.

  Se consideró también las oportunidades en cuanto a acuerdos comerciales con otros países aprovechado los incentivos tributarios para ofrecer a los clientes precios competitivos y así aumentar ventas y con ello la liquidez de la compañía.

- Aumentar el número de productos con valor agregado en el mercado con la finalidad de expandir la presencia de nuestra marca.

  Considerando los acuerdos comerciales con otros países se requerirá mayor número de productos para expandir la presencia de la marca, esto lleva a pretender llegar a nuevos mercados con lo cual la empresa buscará su estabilidad económica considerada como una debilidad en la actualidad.

- Disminuir costos por devolución de producto no conforme.

  Los costos que se generan por devolución de producto conllevan a una inestabilidad económica de la empresa, en la que se ve reflejada la falta de control en los gastos que se generan en la producción, si la empresa cuenta con endeudamiento esto genera una brecha mayor para el pago.

- Reducir costos a través de un buen manejo y una negociación adecuada de los recursos que se requieren para el proceso, conservando la calidad de los mismos, para mantener precios competitivos.

  Dentro de la estrategia se busca el manejo adecuado de recursos para con ello aumentar competitividad de la marca en el mercado, este objetivo se encuentra vinculado de esta manera; pretendiendo generar una disminución de gastos que contribuyan a la estabilidad de la compañía.

Perspectiva de cliente

- “Facilitar la negociación o adquisición del producto en cualquier lugar de expendio cerca de nuestras casas o trabajos”

  La empresa busca ampliar su mercado local e introducirse en el mercado internacional, pero para ello los clientes requieren encontrar el producto en lugares de expendio cercanos a sus hogares y trabajos, es importante considerar el bienestar de los clientes en cuanto a satisfacer la entrega de sus pedidos completos y a tiempo.

- “Brindar un producto fácil de preparar, conseguir y consumir que se ajuste a las necesidades de alimentación saludable”

  La compañía busca iniciativas en cuanto a la creación de nuevos productos siendo esta una de sus fortalezas en cuanto a las opciones que el producto puede brindar, ajustándose a las necesidades del cliente. Para obtener este objetivo se consideró también la oportunidad relacionada con el incremento de la demanda mundial de alimentos naturales.

- Generar confianza en el producto por su calidad y en la empresa por su atención al cliente ante cualquier eventualidad.

  Una de las fortalezas de la empresa es su constante búsqueda de clientes y nuevos nichos de mercado por lo cual se ve la necesidad de mejorar los estándares de calidad para lograr la confianza necesaria de los clientes y que de esta manera la marca trascienda. Además, se busca la retroalimentación de parte del cliente, por lo tanto, es importante que cualquier sugerencia o reclamo sea atendido con eficiencia.

- Mejorar la planificación con el objetivo de cumplir con el cliente, tanto en pedidos a tiempo como manteniendo la calidad.

  Este objetivo pretende erradicar una de las debilidades de la empresa que es la de no entregar los pedidos completos por falta de materia prima, por esa razón se busca mejorar la planificación e inventarios.

Perspectiva de procesos

- Renovar el cumplimiento de los lineamientos en cuanto a las especificaciones de los productos a elaborar.

  Este objetivo intenta cubrir las especificaciones técnicas que se deben cumplir según la normativa ecuatoriana. La empresa con su visión en cuanto al crecimiento local requiere alinearse a la legislación sobre alimentos que rige en el país y, para el mercado extranjero, pretende adaptarse a diferentes normativas dependiendo del país que requiera los productos.

- Mejorar los estándares de calidad de los productos para con ello evitar reprocesos por falta de control o devoluciones.

  Los reprocesos generan pérdidas a la empresa, por lo tanto, se ve la necesidad de un mejor control para estos productos, esto influye directamente en la estabilidad económica de la empresa generando pérdidas que podrían ser direccionadas a mejorar otros aspectos de la empresa que contribuyan a mejorar la rentabilidad.

- Instaurar adecuados planes de producción, considerando la eficiencia de todos los recursos como: materia prima, suministros y personal.

  Para el desarrollo correcto de las actividades de la empresa es necesaria la planificación siendo ésta una de las debilidades a la cual se enfrenta la compañía, así como también lo relacionado a la planificación de recepción de materia prima y las fallas en maquinarias que originan paros en producción. El manejar una planificación adecuada permitirá a la empresa enfocarse en otros aspectos.

- Trabajar con proveedores calificados.

  Al ser una empresa pequeña se carece de opciones de proveedores que den garantías con respecto a la calidad de la materia prima, pero es necesario evaluarlos para mejorar conjuntamente sobre las especificaciones que la compañía requiere.

Perspectiva de aprendizaje

- Generar una cultura organizacional de calidad focalizada en las necesidades y buen trato al cliente.

  La compañía ha visto la necesidad de generar una cultura organizacional centrada en el beneficio de los clientes ya que de ellos depende el crecimiento, para ello se pretende cubrir la debilidad de la falta de capacitación del personal, ya que se requiere que el personal mantenga una idea clara de la visión que la empresa pretende alcanzar, para ello es necesario sociabilizar reglamentos y requerimientos de clientes para cumplirlos en su totalidad.

- Implantar los criterios necesarios para un control de calidad antes, durante y al final del proceso de fabricación.

  Este objetivo está direccionado al crecimiento de estándares de calidad tanto de productos como de procesos, al determinar los parámetros de calidad acorde a normativas y especificaciones de clientes, es necesario capacitar a todo el personal que se encuentra dentro de la línea de producción, con la finalidad de lograr controlar el proceso de fabricación.

- Establecer una administración por objetivos que tenga en cuenta la optimización de recursos.

Es importante la evaluación y control sobre varias áreas y recursos de la empresa enmarcados en su visión para con ello contribuir con la planeación, mejorar la comunicación y obtener logros significativos que permita a la empresa crecer.

4.1.1.2. Líneas estratégicas

Focalización de clientes e innovación

Dentro de la misión de la empresa se encuentra el desarrollo de productos que satisfagan al cliente en el ámbito de facilidad de preparación, brindando calidad y alimentación saludable; además se pretende mejorar la relación con el cliente de manera estratégica y con ello presentar varias opciones para diferentes gustos con la intención de aumentar la confianza de los consumidores actuales y, a través de ello y autogestión, lograr incrementar el número de clientes.

Imagen / Estrategia de marca

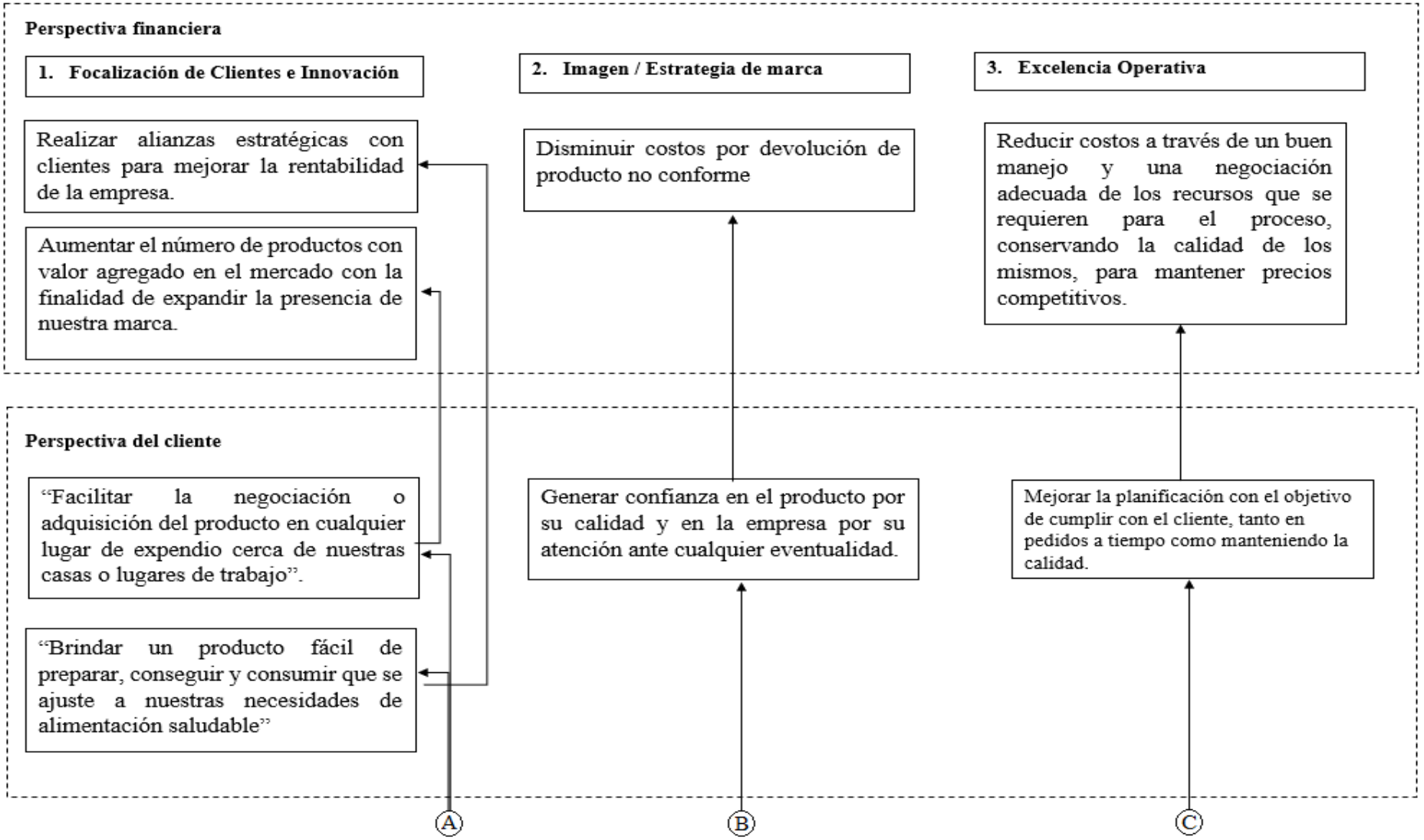
Mejorar logística de entregas, afianzar la confianza con el cliente brindando un producto de calidad que satisfaga sus necesidades. Buscar la diferenciación basada en innovación y con ello buscar un mercado adicional en el extranjero que permita el crecimiento de la empresa.

Excelencia en operación.

Se centra en manejar una adecuada planificación con la finalidad de reducir costos, además esto implica la utilización de recursos de todas las áreas de la empresa de manera eficiente.

4.1.1.3. Mapa estratégico de Barments Frozen Food

El mapa estratégico fue elaborado considerando los objetivos determinados en el numeral 4.1.1.1, relacionándolos con las perspectivas y las líneas estratégicas, permitiendo con ello iniciar el proyecto de elaboración del Cuadro de Mando Integral como puede apreciarse en la **Figura 9**.


Perspectiva financiera
1. Focalización de Clientes e Innovación
2. Imagen / Estrategia de marca
3. Excelencia Operativa
Realizar alianzas estratégicas con clientes para mejorar la rentabilidad de la empresa.
Aumentar el número de productos con valor agregado en el mercado con la finalidad de expandir la presencia de nuestra marca.
Disminuir costos por devolución de producto no conforme
Reducir costos a través de un buen manejo y una negociación adecuada de los recursos que se requieren para el proceso, conservando la calidad de los mismos, para mantener precios competitivos.
Perspectiva del cliente
"Facilitar la negociación o adquisición del producto en cualquier lugar de expendio cerca de nuestras casas o lugares de trabajo".
"Brindar un producto fácil de preparar, conseguir y consumir que se ajuste a nuestras necesidades de alimentación saludable"
Generar confianza en el producto por su calidad y en la empresa por su atención ante cualquier eventualidad.
Mejorar la planificación con el objetivo de cumplir con el cliente, tanto en pedidos a tiempo como manteniendo la calidad.
A
B
C

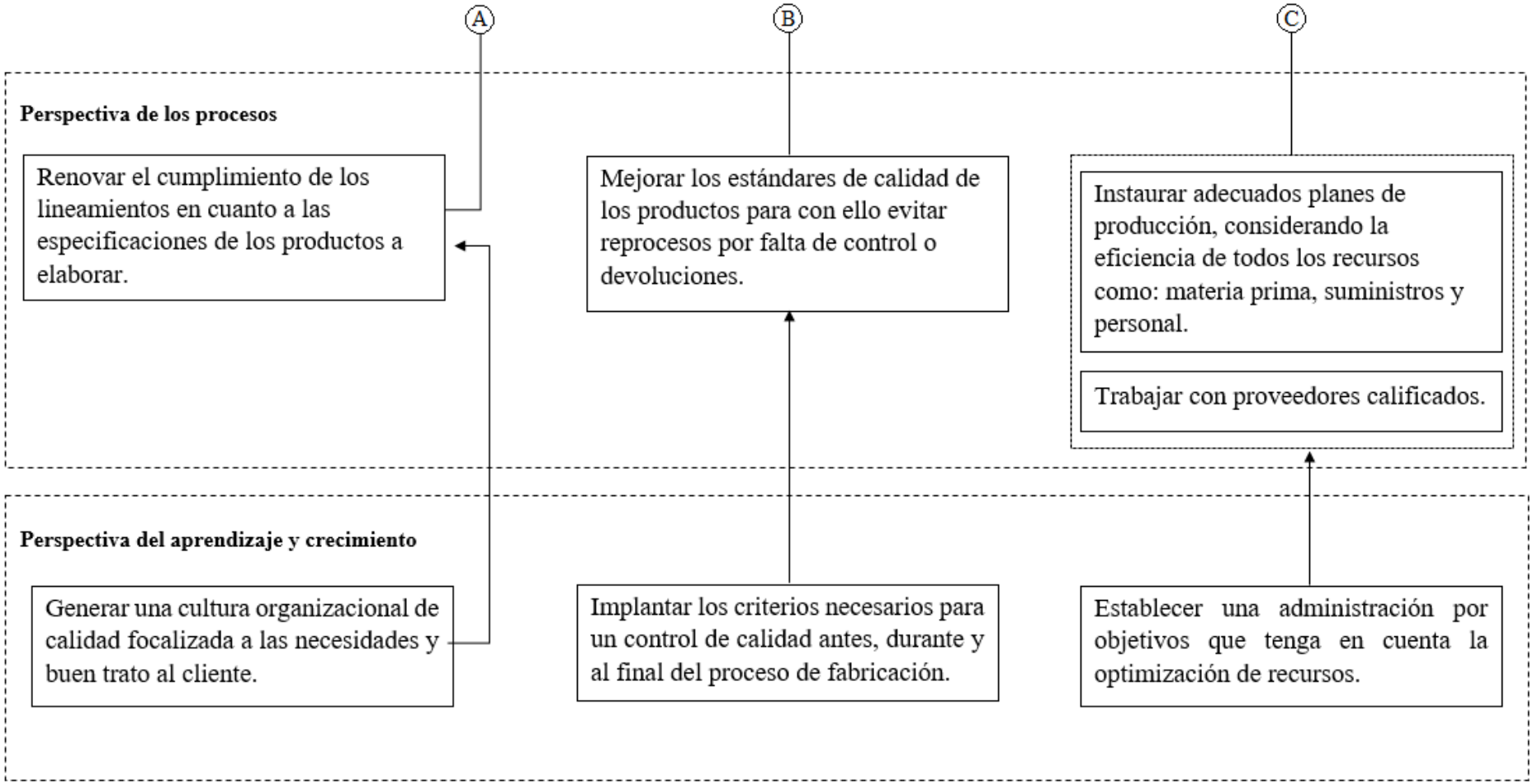


Figura 9. Mapa estratégico de Barments Frozen Food

4.1.1.4. Selección de indicadores y metas

Considerando el mapa estratégico y cada uno de los objetivos obtenidos de acuerdo con la realidad de la empresa, se procedió a determinar los indicadores que permitirán hacer una medición con el afán de cumplir los objetivos establecidos. El número de indicadores a controlar se basa en el tamaño de la empresa y se los creó para ser monitoreados por el personal disponible.

Tabla 9.
Tabla de indicadores de Barments Frozen Food

Perspectiva	Objetivos	Indicadores
Financiera	Realizar alianzas estratégicas con clientes para mejorar la rentabilidad de la empresa	Rentabilidad
	Aumentar el número de productos con valor agregado en el mercado con la finalidad de expandir la presencia de nuestra marca.	Razón de valor agregado
	Disminuir costos por devolución de producto no conforme	Costo de producto no conforme devuelto
	Reducir costos a través de un buen manejo y una negociación adecuada de los recursos que se requieren para el proceso, conservando la calidad de los mismos, para mantener precios	Rotación de inventario

	competitivos.	
Clientes	“Facilitar la negociación o adquisición del producto en cualquier lugar de expendio cerca de nuestras casas o trabajos”	Índice de esfuerzo del cliente
	“Brindar un producto fácil de preparar, conseguir y consumir que se ajuste a nuestras necesidades de alimentación saludable”	Satisfacción de cliente
	Generar confianza en el producto por su calidad y en la empresa por su atención ante cualquier eventualidad.	Atención a reclamos
	Mejorar la planificación con el objetivo de cumplir con el cliente, tanto en pedidos a tiempo como manteniendo la calidad.	Efectividad en entrega de pedidos
Procesos	Renovar el cumplimiento de los lineamientos en cuanto a las especificaciones de los productos a elaborar.	% de cumplimiento de especificaciones en productos desarrollados
	Mejorar los estándares de calidad de los productos para con ello evitar reprocesos por falta de control o devoluciones.	Nivel de reproceso
	Instaurar adecuados planes de producción, considerando la eficiencia de todos los recursos como: materia prima, suministros y personal.	Índice de productividad
	Trabajar con proveedores calificados.	Evaluación de proveedores
Aprendizaje	Generar una cultura organizacional de calidad focalizada a las necesidades y buen trato al cliente.	% de calificación obtenida en evaluación de desempeño
	Implantar los criterios necesarios para un control de calidad antes, durante y al final del proceso de fabricación.	Producto no conforme

	Establecer una administración por objetivos.	% de cumplimiento de objetivos de acuerdo con cada puesto de trabajo

4.1.1.5. Elección de iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas fueron obtenidas por un grupo seleccionado de la empresa que analizó la estrategia de la empresa junto con los objetivos para que estas no sean aisladas, ya que su finalidad es contribuir al alcance del desempeño deseado de la compañía. Cada iniciativa que se encuentra descrita en la **Tabla 10** se generó considerando cada perspectiva y agrupando varios objetivos de acuerdo con los temas estratégicos que puedan ser cubiertos:

Tabla 10.
Detalle de Iniciativas Estratégicas

Nombre	Reestructuración del área financiera
Objetivo	Direccionar la inversión de la empresa para el logro de los objetivos tomando en consideración la estrategia de la empresa.
Alcance	La empresa maneja lo referente a la administración, finanzas e inversiones como una misma área, un objetivo a mediano plazo es lograr la diferenciación de las áreas con la expectativa de su óptima funcionalidad. Tomando en consideración la importancia que tiene el área

<table>
<tr><td></td><td>financiera y de inversiones para concatenarlas con los demás objetivos del BSC</td></tr>
<tr><td>Cronograma</td><td>
<table>
<tr><th>Actividad</th><th>1er mes</th><th>2do mes</th><th>3er mes</th><th>4to mes</th><th>5to mes</th><th>6to mes</th><th>7mo mes</th></tr>
<tr><td>Determinar funciones de cada área</td><td>√</td><td>√</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Organización de documentación</td><td></td><td></td><td>√</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>División de cada área</td><td></td><td></td><td></td><td>√</td><td>√</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Prueba de funcionamiento</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>√</td><td></td></tr>
<tr><td>Análisis de inversiones</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>√</td><td>√</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td>Gerencia General y Gerencia Comercial</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>Nombre</td><td>Rediseño de línea del proceso desde recepción de MP hasta cliente final</td></tr>
<tr><td>Objetivo</td><td>Aumentar la productividad, eficiencia y eficacia en el proceso.</td></tr>
<tr><td>Alcance</td><td>Lectura de tiempos de trabajo. Determinar cuellos de botella tomando en cuenta las capacidades de cada máquina. Estructurar el flujo adecuado. Considerar el número de personal con el cual se cuenta y cual en realidad es el necesario en la línea.</td></tr>
<tr><td>Cronograma</td><td>
<table>
<tr><th>Actividad</th><th>1er mes</th><th>2do mes</th><th>3er mes</th><th>4to mes</th><th>5to mes</th><th>6to mes</th><th>7mo mes</th><th>8vo mes</th><th>9no mes</th><th>10mo mes</th><th>11vo mes</th></tr>
<tr><td>Toma de tiempos de procesos</td><td>√</td><td>√</td><td>√</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Estructura del flujo productivo</td><td></td><td></td><td>√</td><td>√</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td></td><td>
<table>
<tr><td>adecuado</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Determinar mano de obra necesaria en el proceso</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>√</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Determinar cuellos de botella y capacidad de maquinaria</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>√</td><td>√</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Reestructuración completa del proceso</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>√</td><td>√</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Pruebas de funcionamiento</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>√</td><td>√</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td>Gerencia General, Jefe de Producción, Operarios</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>Nombre</td><td>Ejecutar plan de mejoras con base a lo detectado en las encuestas a clientes.</td></tr>
<tr><td>Objetivo</td><td>Mejorar la calidad en el proceso, logística y producto, de acuerdo con las sugerencias de los clientes.</td></tr>
<tr><td>Alcance</td><td>Realizar encuestas a clientes considerando preguntas con las cuales se dé opción a sugerencias para mejorar procesos y producto. Por otro lado, se analizará dichas sugerencias para determinar cuáles son factibles a mejorar en corto plazo y cuales a largo plazo. Se determinará el presupuesto que se requiere para dichas mejoras.</td></tr>
<tr><td>Cronograma</td><td>
<table>
<tr><td>Actividad</td><td>1er mes</td><td>2do mes</td><td>3er mes</td><td>4to mes</td><td>5to mes</td></tr>
<tr><td>Elaboración de encuestas</td><td>√</td><td>√</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Tabulación y análisis de resultados</td><td></td><td></td><td>√</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Determinar presupuesto para mejoras</td><td></td><td></td><td></td><td>√</td><td>√</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td>Gerencia General, Gerencia Comercial</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>Nombre</td><td>Llevar a cabo un plan de proyección de imagen</td></tr>
<tr><td>Objetivo</td><td>Contribuir al posicionamiento de la marca.</td></tr>
<tr><td>Alcance</td><td>Análisis de la actual aceptación de la marca Jugofácil. Investigar las nuevas tendencias en imagen que puedan llamar la atención de los clientes. Realizar el plan de proyección de imagen en base a los resultados de la investigación. Plantear un presupuesto para dicho plan y determinar si es factible realizarlo.</td></tr>
<tr><td>Cronograma</td><td>
<table>
<tr><th>Actividad</th><th>1er mes</th><th>2do mes</th><th>3er mes</th><th>4to mes</th><th>5to mes</th></tr>
<tr><td>Análisis de actual aceptación de la marca</td><td>√</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Investigación sobre tendencias de imagen</td><td></td><td>√</td><td>√</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Elaboración del plan</td><td></td><td></td><td></td><td>√</td><td>√</td></tr>
<tr><td>Plantear presupuesto</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>√</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td>Gerencia Comercial</td></tr>
</table>

Nombre	Implantar ISO 9001
Objetivo	Mejorar la calidad a través de la aplicación de un sistema de gestión y con ello generar confianza para introducir el producto al mercado extranjero.
Alcance	Obtener el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura con ello proceder a cubrir los requisitos de la norma ISO 9001:2015, capacitar al personal para dar a conocer la implementación de esta normativa. Solicitar una pre-auditoría como ejercicio y posteriormente solicitar la auditoría de certificación.

Cronograma	Actividad	1er mes	2do mes	3er mes	4to mes	5to mes	6to mes	7mo mes	8vo mes
	Actualizar el certificado de Buenas Prácticas de Manufactura	√	√	√					
	Proceso de cumplimiento de requisitos de ISO 9001:2015			√	√	√			
	Capacitaciones al personal				√	√	√		
	Pre- auditoría							√	
	Auditoría de certificación								√
	Cumplimiento de correcciones de no conformidades detectadas								√
Responsables	Gerencia General, Gerencia Comercial, Jefatura de Calidad, Personal en General.								

Nombre	Buscar la actualización tecnológica en el proceso productivo.
Objetivo	Optimizar tiempo y recursos con la aplicación de tecnología.
Alcance	Realizar un estudio sobre la necesidad de introducir nueva tecnología dentro del proceso industrial tomando en cuenta maquinaria o programas para manejo de inventarios, por ejemplo: softwares para la planificación de los requerimientos de material o MRP sus siglas en inglés.

<table>
<tr><td>Cronograma</td><td>
<table>
<tr><td>Actividad</td><td>1er mes</td><td>2do mes</td><td>3er mes</td><td>4to mes</td><td>5to mes</td></tr>
<tr><td>Análisis</td><td>√</td><td>√</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Presupuesto para tecno-logía</td><td></td><td></td><td>√</td><td>√</td><td></td></tr>
<tr><td>Aplicación de prueba</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>√</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td>Gerencia General, Gerencia Comercial.</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>Nombre</td><td>Crear una cultura organizacional apropiada y motivadora</td></tr>
<tr><td>Objetivo</td><td>Involucrar a todo el personal tanto externo como interno dentro de ciertos parámetros que llevarán a la empresa a cumplir con sus metas.</td></tr>
<tr><td>Alcance</td><td>Reunión entre directivos de la empresa para la creación de la cultura organizacional alineada a la misión, visión y estrategia de la empresa.
Realizar talleres para introducir la cultura organizacional en la empresa.</td></tr>
<tr><td>Cronograma</td><td>
<table>
<tr><td>Actividad</td><td>1er mes</td><td>2do mes</td><td>3er mes</td><td>4to mes</td></tr>
<tr><td>Creación de la cultura organi-zacional</td><td>√</td><td>√</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Talleres para in-volucrar a todo el personal</td><td></td><td></td><td>√</td><td>√</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td>Gerencia General, Gerencia Comercial, Jefaturas de áreas.</td></tr>
</table>

Nombre	Implementar un programa de selección de personal para asegurar la calidad del proceso y producto final

<table>
<tr><td>Objetivo</td><td>Contar con personal dispuesto a conectarse con las metas y estrategias de la empresa.</td></tr>
<tr><td>Alcance</td><td>Realizar un análisis de perfiles que se requieren contratar o de los ya existentes. Evaluar a aspirantes y a personal actual con el objetivo de determinar competencia, habilidades y conocimientos, posteriormente entrevistar al personal. Contratar y realizar charlas de capacitación y motivación para mejorar actitud de personal.</td></tr>
<tr><td>Cronograma</td><td>
<table>
<tr><td>Actividad</td><td>1er mes</td><td>2do mes</td><td>3er mes</td><td>4to mes</td></tr>
<tr><td>Análisis de perfiles</td><td>√</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Evaluar a aspirante o personal existente</td><td>√</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Entrevistar al personal</td><td>√</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Contratar si es necesario</td><td></td><td>√</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Charlas, capacitaciones y motivación para mejorar actitud.</td><td></td><td>√</td><td>√</td><td>√</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td>Gerencia General, Jefe de Talento Humano</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td>Nombre</td><td>Diseñar e implementar un plan para el desarrollo de nuevos productos</td></tr>
<tr><td>Objetivo</td><td>Obtener productos novedosos y funcionales que permitan atraer nuevos nichos de mercado, aumentar las ventas dirigidas a los nichos ya existentes, mejorar el posicionamiento en el mercado, satisfacer a clientes y aumentar la variedad de productos.</td></tr>
<tr><td>Alcance</td><td>Estudio de nuevas opciones de productos considerando</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td></td><td>las sugerencias de los clientes.
Analizar el presupuesto para esta área de desarrollo y con ello seleccionar un producto para su formulación inicial.
Desarrollar el producto considerando el proceso y los actores que en la participan.
Entrega de muestras del nuevo producto a clientes.
Recepción de pedidos y despacho.</td></tr>
<tr><td>Cronograma</td><td>
<table>
<tr><th>Actividad</th><th>1er mes</th><th>2do mes</th><th>3er mes</th><th>4to mes</th><th>5to mes</th><th>6to mes</th></tr>
<tr><td>Realización de estudio de productos nuevos</td><td>√</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Análisis de presupuesto para desarrollo</td><td>√</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Selección de producto.</td><td>√</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Primera formulación</td><td>√</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Desarrollo del producto según proceso</td><td></td><td>√</td><td>√</td><td>√</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Entrega de muestras</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>√</td><td></td></tr>
<tr><td>Recepción de pedidos</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td>√</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td>Gerencia General, Gerencia Comercial, Jefaturas de áreas</td></tr>
</table>

Nombre	Mantenerse en una continua búsqueda de nuevas perspectivas para el negocio
Objetivo	Ampliar las oportunidades de negociación y expendio dentro y fuera del país.

<table>
<tr><td>Alcance</td><td>Analizar alternativas de clientes, lugares de expendio, ofertas, reformas en logística.
Comunicarse con potenciales clientes.
Entregar o enviar muestras de los productos a potenciales clientes.</td></tr>
<tr><td>Cronograma</td><td>
<table>
<tr><th>Actividad</th><th>1er mes</th><th>2do mes</th><th>3er mes</th><th>4to mes</th></tr>
<tr><td>Analizar alternativas de clientes, lugares, ofertas, reformas.</td><td>√</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Comunicarse con potenciales clientes.</td><td></td><td>√</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Enviar muestras de productos</td><td></td><td></td><td>√</td><td></td></tr>
<tr><td>Captar nuevos espacios de negociación.</td><td></td><td></td><td></td><td>√</td></tr>
</table>
</td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td>Gerencia General, Gerencia Comercial</td></tr>
</table>

Nombre	Encuestas de satisfacción del cliente
Objetivo	Conocer el cumplimiento y el no cumplimiento de las expectativas que el cliente tiene con el producto.
Alcance	Elaborar una encuesta que abarque los temas relacionados con la medición de satisfacción del cliente. Realizar las encuestas. Analizar resultados Mejorar procesos y productos en función de los resultados de la encuesta.

<table>
<tr><td>Cronograma</td><td></td><td colspan="5"><table>
<tr><td>Actividad</td><td>1er mes</td><td>2do mes</td><td>3er mes</td><td>4to mes</td></tr>
<tr><td>Elaborar encuesta basada en preguntas para determinar la satisfacción del cliente tanto en el producto, proceso, calidad, logística, ubicación, imagen.</td><td>√</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Realizar encuestas</td><td>√</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Analizar resultados</td><td>√</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Proceso de mejoramiento en base a los resultados de la encuesta</td><td></td><td>√</td><td>√</td><td>√</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td colspan="6">Gerencia Comercial.</td></tr>
</table>

Nombre	Evaluación de habilidades, conocimientos y actitud del personal.
Objetivo	Determinar el nivel de compromiso del personal con la empresa.
Alcance	Elaboración de evaluaciones dirigidas al personal, respetando cada área. Análisis de resultados. Refuerzo en áreas cuyos resultados indicaron un bajo desenvolvimiento.

<table>
<tr><td rowspan="4">Cronograma</td><td rowspan="4"></td><td>Actividad</td><td>1er mes</td><td>2do mes</td><td>3er mes</td><td>4to mes</td><td rowspan="4"></td></tr>
<tr><td>Elaboración de evaluaciones.</td><td>√</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Análisis de resultados.</td><td>√</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Refuerzo en áreas cuyos resultados indicaron un bajo desenvolvimiento.</td><td>√</td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Responsables</td><td colspan="6">Gerencia General, Talento Humano</td></tr>
</table>

Para la elección de iniciativas estratégicas se realizó una reunión con gerencia para crear una matriz donde los temas y objetivos del Cuadro de Mando Integral se ubican en las filas y las iniciativas en las columnas, logrando que las iniciativas que se han aportado sean complementarias y abarquen el logro de varios objetivos, de tal manera que se determinará si las iniciativas propuestas se alinean con los temas estratégicos y objetivos, estos a su vez son marcados de acuerdo a la relación, como se puede apreciar en la **Tabla 11**.

Tabla 11.
Alineación de iniciativas con temas estratégicos y objetivos

Programas / Proyectos **Temas estratégicos/ Carteras de iniciativas**	Reestructuración del área financiera	Rediseño de línea del proceso desde recepción de MP hasta cliente final	Ejecutar plan de mejoras con base a lo detectado en las encuestas a clientes	Llevar a cabo un plan de proyección de imagen	Implantar ISO 9001	Buscar la actualizacion tecnologica en el proceso productivo	Crear una cultura organizacional apropiada y motivadora	Identificar potenciales socios comerciales	Implementar un programa de selección de personal para asegurar la calidad del proceso y producto final	Diseñar e implementar un plan para el desarrollo de nuevos productos	Mantenerse en una continua busqueda de nuevas perspectivas para el negocio	Encuestas de satisfacción del cliente	Evaluación de habilidades, conocimientos y actitud del personal
Focalización de Cliente e Innovación													
Realizar alianzas estratégicas con clientes para mejorar la rentabilidad de la empresa.	√		√	√	√		√	√				√	
Aumentar el número de productos con valor agregado en el mercado con la finalidad de expandir la presencia de nuestra marca.		√	√	√		√	√			√	√	√	
"Facilitar la negociación o adquisición del producto en cualquier lugar de expendio cerca de nuestras casas o trabajos"	√	√	√				√				√	√	
"Brindar un producto fácil de preparar, conseguir y consumir que se ajuste a nuestras necesidades de alimentación saludable"		√	√										
Renovar el cumplimiento de lineamientos claros en cuanto a las especificaciones de los productos a elaborar.		√			√	√	√		√	√		√	√
Generar una cultura organizacional de calidad focalizada en las necesidades del cliente.		√	√		√		√		√			√	√
Imagen / Estrategia de marca													
Disminuir costos por devolución de producto no conforme		√	√		√		√			√			√
Generar confianza en el producto por su calidad y en la empresa por su atención ante cualquier eventualidad.		√	√		√		√		√	√	√	√	

Mejorar los estándares de calidad de los productos para con ello evitar reprocesos por falta de control o devoluciones.		√	√		√	√	√		√			√	
Implantar los criterios necesarios para un control de calidad antes, durante y al final del proceso de fabricación.		√			√				√				
Excelencia operativa													
Reducir costos a través de un buen manejo y una negociación adecuada de los recursos que se requieren para el proceso, conservando la calidad de los mismos, para mantener precios competitivos.	√	√	√		√	√	√					√	
Mejorar la planificación con el objetivo de cumplir con el cliente, tanto en pedidos a tiempo como manteniendo la calidad.	√	√	√		√		√					√	
Instaurar adecuados planes de producción, considerando la eficiencia de todos los recursos como: materia prima, suministros y personal.	√	√	√		√		√		√				√
Trabajar con proveedores calificados.	√	√			√		√						
Establecer una administración por objetivos que tenga en cuenta la optimización de recursos.	√				√								√

Se toma en consideración el proceso para evaluar y priorizar las iniciativas que se detalla en el libro de (Kaplan & Norton, THE EXECUTION PREMIUM, 2008), en el que se especifican tres criterios con los cuales se medirán las iniciativas, siendo estos: impacto estratégico y beneficio (ponderados en 50 por ciento), exigencias de recursos (ponderado en 30 por ciento) y capacidad organizacional y riesgo (ponderado en 20 por ciento), esto se ha tomado ya que la gerencia junto con el grupo de análisis del Cuadro

de Mando Integral, determinó que se ajusta a su realidad En la **Tabla 12** se muestra la calificación para cada iniciativa.

Tabla 12.
Evaluación y priorización de iniciativas

INICIATIVA ESTRATÉGICA	Relevancia estratégica (50%)	Demandas de recursos (30%)	Riesgos (20%)	TOTAL
Reestructuración del área financiera	9	3	3	6,0
Rediseño de línea del proceso desde recepción de MP hasta cliente final	9	3	3	6,0
Ejecutar plan de mejoras con base a lo detectado en las encuestas a clientes	9	3	9	7,2
Llevar a cabo un plan de proyección de imagen	3	1	3	5,4
Implantar ISO 9001	9	3	3	6,0
Buscar la actualización tecnológica en el proceso productivo	3	1	3	2,4
Crear una cultura organizacional apropiada y motivadora	9	3	3	6,0
Identificar potenciales socios comerciales	9	9	9	9,0
Implementar un programa de selección de personal para asegurar la calidad del proceso y producto final	9	3	9	7,2
Diseñar e implementar un plan para el desarrollo de nuevos productos	3	3	3	3,0
Mantenerse en una continua búsqueda de nuevas perspectivas	9	1	3	5,4

para el negocio				
Encuestas de satisfacción del cliente	9	3	3	6,0
Evaluación de habilidades, conocimientos y actitud del personal	3	3	3	3,0

Luego de la calificación de las iniciativas se determina cuáles son cruciales de tal manera que se las financiará.

Considerando la **Tabla 12**, las iniciativas que tienen mayor puntuación y se recomienda que serán financiadas son:

1. Reestructuración del área financiera.

2. Rediseño de línea del proceso desde recepción de MP hasta cliente final.

3. Ejecutar plan de mejoras con base a lo detectado en las encuestas a clientes.

4. Crear una cultura organizacional apropiada y motivadora.

5. Implantar ISO 9001.

6. Identificar potenciales socios comerciales.

7. Implementar un programa de selección de personal para asegurar la calidad del proceso y producto final.

8. Encuestas de satisfacción del cliente.

4.1.2. Creación de un STRATEX

Se llegó a determinar que para la aplicación de las iniciativas la empresa tomará cierto porcentaje destinado al cumplimiento de la estrategia, este porcentaje es exclusivo, es decir no se tomará del presupuesto destinado para cada departamento.

El STRATEX es una tercera categoría dirigida únicamente a los gastos estratégicos independiente de los gastos operativos o de los gastos de capital, para este proceso es indispensable que la empresa someta a las iniciativas estratégicas a revisiones rigurosas ya que la inversión que se destinará a esta categoría puede ser direccionada adecuadamente.

Por unanimidad se determinó que el 5% de las ventas será destinado al financiamiento de las iniciativas estratégicas, un breve ejemplo de la situación de la empresa considerando el promedio mensual de acuerdo con el Estado Financiero del año 2016 de BARMENTS FROZEN FOOD tendría el siguiente Rolling Forecast como se aprecia en la **Tabla 13**:

Tabla 13.
Rolling Forecast BARMENTS FROZEN FOOD

	USD	**%**
Ingresos	$40.000,00	100%
Gastos directos	$18.000,00	45%
Margen bruto	$22.000,00	55%
Gastos indirectos		
- Ventas	$6.000,00	15%
- Desarrollo profesional	$2.000,00	5%
- G+A	$4.000,00	10%
Contribución	$10.000,00	25%
- I&D	$2.000,00	5%
- STRATEX	$2.000,00	5%
EBITDA	$6.000,00	15%
- ITDA	$2.000,00	5%
Ingresos Netos	$4.000,00	10%

4.1.3. Desarrollo de una estructura de responsabilidad para la ejecución de la estrategia.

Para la asignación de responsabilidades la empresa toma en consideración factores como la división en temas estratégicos de los cuales las iniciativas se encuentran relacionadas entre varios objetivos de varias funciones y departamentos, por lo cual es importante que los líderes sean ejecutivos de alto nivel que conozcan a fondo el funcionamiento de la empresa y de sus áreas. En el caso de BARMENTS FROZEN FOOD se ha designado a la Gerente General y al Gerente Comercial, de ellos dependerá:

1. La evaluación de la ejecución de los objetivos estratégicos.

2. Identificar los inconvenientes que podrían afectar la adecuada implementación de las iniciativas.

3. Son los pilares en proponer planes de acción.

4. Garantizar que las iniciativas estratégicas, los objetivos y los indicadores están relacionados adecuadamente y si es necesario cambiar alguno de los anteriores parámetros para que se ajuste a los requerimientos para cumplir con la estrategia global, lo propondrá con fundamentos para que sea analizado.

4.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Después de desarrollar la investigación pertinente para obtener la estrategia, se procedió a la planificación con el afán de obtener el Cuadro de Mando Integral. Considerando cada objetivo y sus indicadores se obtuvieron las fórmulas que permitirán la medición adecuada de cada indicador, de tal manera que permitirá controlar el cumplimiento de las metas establecidas, las cuales están apoyadas en las iniciativas estratégicas. Todo esto puede resumirse en la **Tabla 14.**

Tabla 14.
CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE BARMENTS FROZEN FOOD

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Fórmula	Frecuencia	Línea base	Metas					Iniciativas estratégicas
						1er año	2do año	3er año	4to año	5to año	
Financiera	Realizar alianzas estratégicas con clientes para mejorar la rentabilidad de la empresa.	Rentabilidad	$\frac{(\text{Ingresos} - \text{Gastos}) * 100}{\text{Capital}}$	Semestral	3%	Incrementar en 3%	Incrementar en 5%	Incrementar en 7%	Incrementar en 9%	Incrementar en 10%	1. Reestructuración del área financiera. 2. Rediseño de línea del proceso desde recepción de MP hasta cliente final.

	Aumentar el número de productos con valor agregado en el mercado con la finalidad de expandir la presencia de nuestra marca.	Razón de valor agregado	$\frac{\text{Valor agregado}}{\text{Valor de las ventas}}$	Semestral	10%	20%	25%	30%	35%	40%	3. Ejecutar plan de mejoras con base a lo detectado en las encuestas a clientes. 4. Llevar a cabo un plan de proyección de imagen. 5. Implantar ISO 9001. 6. Buscar la actualización tecnológica en el proceso productivo. 7. Mejorar la conectividad del centro de atención telefónica al cliente. 8. Crear una cultura organizacional apropiada y motivadora. 9. Identificar potenciales socios comerciales. 10. Implementar un programa de selección de personal para asegurar la calidad del proceso y producto final. 11. Diseñar e implementar un plan para el desarrollo de nuevos productos. 12. Mantenerse en una continua búsqueda de nuevas perspectivas para el negocio. 13. Encuestas de satisfacción del cliente. 14. Evaluación de habilidades, conocimientos y actitud del personal
	Disminuir costos por devolución de producto no conforme	Costo de producto no conforme devuelto	$\text{Costo kilos entregado} - \frac{\text{Costo devolución de kilos}}{\text{Costo de kilos entregados}}$	Mensual	40%	60%	70%	80%	90%	100%	
	Reducir costos a través de un buen manejo y una negociación adecuada de los recursos que se requieren para el proceso, conservando la calidad de los mismos, para mantener precios competitivos.	Rotación de inventario	$\frac{\text{Costo de ventas mensual}}{\text{Inventario total promedio mensual}}$	Semestral	12	13	15	18	20	24	
Clientes	"Facilitar la negociación o adquisición del producto en cualquier lugar de expendio cerca de nuestras casas o trabajos"	Índice de esfuerzo del cliente	Promedio de puntuación de la pregunta sobre la facilidad de adquisición del producto, siendo 1 difícil y 5 fácil	Semestral	3	4	4	5	5	5	
	"Brindar un producto fácil de preparar, conseguir y consumir que se ajuste a nuestras necesidades de	Satisfacción de cliente	$\frac{\text{Nº de clientes satisfechos} * 100}{\text{Nº de clientes encuestados}}$	Semestral	80%	90%	95%	95%	98%	100%	

	alimentación saludable"										
	Generar confianza en el producto por su calidad y en la empresa por su atención ante cualquier eventualidad.	Atención a reclamos	$\frac{\text{Nº de reclamos atendidos} * 100}{\text{Nº de reclamos totales}}$	Semestral	80%	85%	90%	95%	98%	100%	
	Mejorar la planificación con el objetivo de cumplir con el cliente, tanto en pedidos a tiempo como manteniendo la calidad.	Efectividad en entrega de pedidos	$\frac{\text{Nº de pedidos cubiertos a tiempo} * 100}{\text{Total de pedidos}}$	Mensual	80%	90%	95%	95%	98%	100%	
Procesos	Renovar el cumplimiento de los lineamientos claros en cuanto a las especificaciones de los productos a elaborar.	% de cumplimiento de especificaciones en productos desarrollados	$\frac{\text{Nº de especificaciones cumplidas} * 100}{\text{Nº de especificaciones que pide el cliente y normativa}}$	Semestral	90%	90%	95%	100%	100%	100%	
	Mejorar los estándares de calidad de los productos para con ello evitar reprocesos por falta de control o devoluciones.	Nivel de reproceso	$\frac{\text{Nº de productos reprocesados}}{\text{Nº de productos fabricados}}$	Mensual	7%	7%	5%	4,5%	3,5%	2%	
	Instaurar adecuados planes de producción, considerando la eficiencia de todos los	Índice de productividad	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Recursos utilizados}}$	Mensual	1	1,6	2	2,2	2,4	2,6	

	recursos como: materia prima, suministros y personal.										
	Trabajar con proveedores calificados.	Evaluación de proveedores	$\frac{(\text{Nº de proveedores con calificación} > 90/100) * 100}{\text{Nº total de proveedores}}$	Semestral	80%	90%	92%	95%	98%	100%	
Aprendizaje	Generar una cultura organizacional de calidad focalizada a las necesidades y buen trato al cliente.	% de calificación obtenida en evaluación de desempeño	$\frac{\text{Nº de parámetros correctos} * 100}{\text{Total de parámetros evaluados}}$	Semestral	70%	80%	85%	90%	95%	100%	
	Implantar los criterios necesarios para un control de calidad antes, durante y al final del proceso de fabricación.	Producto no conforme	$\frac{\text{Nº de revisiones exitosas de calidad de acuedo a formato} * 100}{\text{Nº de revisiones}}$	Mensual	80%	85%	90%	95%	100%	100%	
	Establecer una administración por objetivos.	% de cumplimiento de objetivos de acuerdo con cada puesto de trabajo	$\frac{\text{Cantidad de lineamientos cumplidos} * 100}{\text{Total de lineamientos de los objetivos}}$	Mensual	60%	70%	80%	90%	95%	100%	

Es importante conocer que los datos de la línea base de cada indicador fueron obtenidos de historiales de años anteriores cuando la empresa manejaba ciertos registros en los cuales se encontró similitud con respecto a la forma de medición y a los objetivos que se han formulado.

Tomando en cuenta las líneas base, las metas de cada objetivo fueron determinadas de acuerdo con las expectativas de crecimiento de la empresa y con los antecedentes realizado una proyección de cada una de las metas considerando que estas pueden ser cambiadas a lo largo de los años de acuerdo con el crecimiento económico e industrial del país y del sector alimenticio, este análisis puede ser revisado en el **Anexo 5.**

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Se elaboró el Cuadro de Mando Integral para Barments Frozen Food cuya base fue el análisis exhaustivo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se enfrenta la empresa y la industria alimenticia, se consideró la renovación de la misión y visión de la empresa, con la finalidad de tomar el curso adecuado que permitió llegar a una estrategia de alto nivel de la que se obtuvieron objetivos, los mismo que fueron evaluados considerando las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral; con los antecedentes se obtuvieron los indicadores junto con las iniciativas estratégicas que apoyarán con el cumplimiento y logro de las metas.

- En la revisión de la política, visión y misión de la empresa se determinó que la política está alineada con los objetos que la empresa persigue, pero la visión y misión debían ser actualizadas, para ello se realizó una revisión de las mismas y se determinó el nuevo ámbito al cual la empresa pretende dirigirse, consiguiendo con éxito una visión y misión que se ajusta, tanto a la política como a la estrategia y objetivos que se persiguen.

- Se identificó los conceptos estratégicos de la empresa considerando lo que integra el Cuadro de Mando Integral de la empresa. Lo principal es enfocarse en la planificación para optimizar el uso de recursos en la satisfacción del cliente para con ello posicionarse en el mercado nacional y con esa confianza de un producto de calidad, introducirse en el mercado extranjero.

- Se obtuvieron los objetivos que persigue la empresa considerando las cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos y aprendizaje, a partir de ello se generó un mapa estratégico basado en líneas estratégicas que se ajustan a la estrategia, después de un análisis por parte de un equipo de alto nivel se determinaron los indicadores; gracias a los indicadores se puede garantizar que la empresa está en un proceso de introducción a la gestión estratégica que permitirá medir y mejorar las actividades, departamentos y personal en general para cumplir con las metas propuestas y para ello se escogieron las iniciativas que serán puestas en práctica para lograr el cumplimiento de las metas establecidas en el Cuadro de Mando Integral.

- Las metas obtenidas fueron consideradas de acuerdo con antecedentes y conocimientos de la gerencia y personal de cada área, permitiendo su medición adecuada a través de fórmulas simples que serán llevadas a cabo de acuerdo a la frecuencia de medición que fue definida.

- Durante la investigación se toparon varias debilidades que han hecho que la empresa se mantenga, pero no progrese, la principal debilidad de la empresa es su falta de planificación en todas las áreas, desde la recepción de materia prima hasta la logística final de entrega del producto a los clientes. Otra debilidad que considerar es la innovación y desarrollo de nuevos productos que no se han generado con eficiencia, haciendo que se detenga la diferenciación en el mercado.

- Durante el proceso de comunicación y recolección de datos para este proyecto, la gerencia tomó en consideración otorgar un presupuesto del 5% del ingreso, destinado únicamente a las necesidades que requieren las iniciativas estratégicas para lograr el cumplimiento de los objetivos.

- El Cuadro de Mando Integral pretende ser un apoyo en lo que respecta a la eficiencia de los procesos, aprovechando al máximo los recursos que la empresa ya posee.

5.2. RECOMENDACIONES

- Si bien la industria alimenticia del país tiene gran potencial tanto localmente como en el extranjero, se recomienda a la empresa: buscar la diferenciación de sus productos, esto va a permitir una mayor fuerza competitiva. Existen tantas oportunidades gracias a los acuerdos económicos entre países latinoamericanos y europeos que están permitiendo a la industria mejorar y crecer.

- La búsqueda de alianzas estratégicas puede generar una estabilización financiera para la empresa, de tal manera que la empresa podría generar alianzas que tengan lineamientos concretos y específicos que se alineen a la misión y visión de la empresa.

- Dentro del ejemplo del Rolling Forecast de la microempresa se consideró un 5% destinado a Innovación y desarrollo, se sugiere mantenerlo a largo plazo con la finalidad de lograr la diferenciación que la empresa busca.

- Sería propicio instituir reuniones en las cuales se den a conocer las mejoras de manera mensual o como la gerencia y el personal puedan organizarse con el fin de mantener un control de las actividades que se están realizando para cumplir con las iniciativas estratégicas.

- Los indicadores de gestión deberían ser controlados por todos los miembros de cada área y a su vez deben ser analizados en reuniones para monitoreo del cumplimiento de objetivos.

- Sería necesario analizar lo concerniente a capacitaciones del personal, ya que son muchos los temas que se requiere impartir, en especial, lo relacionado a la cultura organizacional.

- Se propone invertir en capacitadores externos con experiencia en gestión estratégica y de calidad, con la finalidad de cubrir todo el abanico de perspectivas que maneja la empresa.

- La gerencia podría cambiar el enfoque administrativo – financiero, de tal manera que priorice en la adecuada selección, entrenamiento, desarrollo, evaluación y motivación del personal para garantía de tener gente capaz y alineada con los objetivos que la empresa persigue.

- Sería significativo que la gerencia se convirtiera en la promotora para el cumplimiento de lo establecido en el Cuadro de Mando Integral, incentivando al personal como la pieza clave para alcanzar los resultados esperados.

BIBLIOGRAFÍA

A.D. (sf). *CreceNegocios*. Obtenido de http://www.crecenegocios.com/la-mision-de-una-empresa

AINIA, R. (2016). *AINIA Centro Tecnológico.* Recuperado el 25 de 01 de 2017, de Prospectiva: 7 grandes avances en tecnológia alimentaria: http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/tecnologia/prospectiva-7-grandes-avances-en-tecnologia-alimentaria/

ALTAIR CONSULTORES, S. (2005). Cuadro de Mando Integral. *Revista Económica*.

Álvarez, M., Chávez, M., & Moreno, S. (2006). *ITSON*. Obtenido de El Balanced Scorecard, una Herramienta para la Planeación Estratégica: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf

Andrade, J. C. (2012). *Diseño de un modelo de Cuadro de Mando integral para una empresa productora y comercializador ade materiales de acero ubicada en la ciudad de Guayaquil.* Guayaquil: Universidad Politécnicca Salesiana del Ecuador.

Arias, P., & Seilles, M. (2014). *Ecuador en Cifras.* Recuperado el 01 de 02 de 2017, de Información Ambiental en Hogares 2014 : http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares_2014/Documento_tecnico_Modulo_Ambiental_Hogares_2014.pdf

Ballvé, A., & Debeljuh, P. (2006). *Misión y Valores. La empresa en busca de su sentido.* (1. edición, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Gestión 2000.

BCE. (Mayo de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Información Estadística Mensual No 1971: https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp

Ceballos, V. (29 de abril de 2014). *Elempleo*. Obtenido de http://www.elempleo.com/colombia/mundo_empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa----------/13004314

Chavarrías, M. (24 de octubre de 2013). *Eroski Consumer.* Recuperado el 24 de 02 de 2017, de Los 15 principales avances en tecnología alimentaria: http://www.consumer.es/seguridad-alimentaria/ciencia-y-tecnologia/2013/10/24/218388.php

Chávez , S. (marzo de 2007). Elaboración de un Tablero de Control Balanceado, como Módelo de Administración Estratégico en una Institución ; Caso: Cooperativa de Ahorro y Crédito "San José Obreo Cia. Ltda". *Proyecto previo a la obtanción del titulo de Ingeniero Empresarial*. Quito, Pichincha: Escuela Politécnica Nacional.

CORPEI. (s.f.). *Sondeo nacional de pulpa, mermeladas y jaleas a base de frutales amazónicos, para las iniciativas de la Gamboina y la Delicia estudio.* FLACSO ANDES - Centro digital para la investigación en ciencias sociales. Recuperada en febrero 2, 2017, del sitio web temoa: Portal de Recursos Educativos Abiertos (REA) en http://www.temoa.info/es/node/679240.

Decreto 776. (20 de junio de 2013). Reglamento Organizacional Instituto Promoción Exportación Inversión. Registro Oficial 459.

Decreto 2393. (17 de noviembre de1986). Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores. Registro Oficial 565.

Delgado, D. (2015). *Sectores estratégicos.* Recuperado el 02 de febrero de 2017, de Balance Energético Nacional 2015: http://www.sectoresestrategicos.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/01/Resumen-Balance-Energético-20151.pdf

Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2016). *PROECUADOR.* Recuperado el 07 de 03 de 2017, de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/07/proec_psi2016_alimentoparaanimales.pdf

Ekos, R. (27 de junio de 2014). *Ekos Negocios.* Recuperado el 12 de 01 de 2017, de Zoom al sector de reciclaje: http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=4008

Fernández, A. (2001). EL Balanced Scorecard: ayudando a iImplementar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos a fondo*, 32 - 42.

Fernández, A. (17 de 06 de 2016). *IDEPA.* Obtenido de INDICADORES DE GESTIÓN Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL: http://idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf.

Gualvisí, M. (2011). *Boletín Mensual de Análisis Sectorial de MIPYMES.* FLACSO.

Kaplan, R., & Norton , D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard.* Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *MAPAS ESTRATÉGICOS.* Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *THE EXECUTION PREMIUM.* Barcelona: Deuso.

Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. (28 de diciembre de 2015). Quito: Registro Oficial 463.

Ley para la Transformación Económica del Ecuador. (13 de marzo del 2000). Quito: Registro Oficial Suplemento 34.

Maldonado, F., & Proaño, G. (2015). La Industria en el Ecuador. *CORE BUSINESS EKOS*, 46-65.

Maldonado, P. (27 de septiembre de 2016). *Revista Líderes*. Recuperado el 06 de marzo de 2017, de Ecuador cayó 15 puestos en el Reporte Global de Competitividad: http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-competitividad-economia-negocios.html

Ministerio de Educación. (s.f.). *Ministerio de Educación*. Recuperado el 07 de marzo de 2017, de https://educacion.gob.ec/alfabetizacion/

Molina, S. (septiembre de 2010). Plan de Marketing del Producto Pulpas de Fruta de la Empresa ECUAFRUTA S.A. *(Tesis de pregrado)*. Ibarra, Imbabura: Universidad Técnica del Norte.

Montalvo, V. (noviembre de 2012). Estudio de Factibilidad para la Creación de una Empresa Productora de Pulpa Congelada de Frutas Tropicales. *(Tesis de pregrado)*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

Niven, P. R. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso.* México: Gestión 2000.

Papaconstantinou, G., Sakurai, N., & Wyckoff, A. (1998). Domestic and international product-embodied R&D difussion. *Research Policy*, 301 - 314.

Porter, M. (1986). *Ventaja Competitia.* México: C.E.C.S.A. México.

Quilmes, U. N. (diciembre de 1996). La difusión de tecnología. *Redalyc, 3*(08), 119 - 161. Recuperado el 27 de febrero de 2017, de La difusión de tecnología: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90711321004

Regalado, L. (21 de junio de 2012). *El Diario.* Recuperado el 20 de 02 de 2017, de Manabita de libre pensamiento: www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/233256-legislacion-ambiental-ecuatoriana

Rojas, G. (2014). *Plan Estratégico 2014 -2021 Facultad de Ciencias Empresariales UNDAC.* San Juan: NICCEX G&D SRL.

Sorgato, V. (14 de noviembre de 2015). *Especiales, El Comercio.* Recuperado el 02 de febrero de 2017, de Ecuador consume mas agua en la región: http://especiales.elcomercio.com/planeta-ideas/planeta/noviembre-14-del-2015/ecuador-consume-mas-agua-en-la-region

Summa, R. (16 de febrero de 2016). *Revista Summa*. Recuperado el 03 de marzo de 2017, de http://www.revistasumma.com/burocracia-hace-que-america-latina-sea-la-region-mas-compleja-para-hacer-negocios/

Universidad Autónoma de Guadalajara. (2011). *Planeación estratégica.* Obtenido de http://genesis.uag.mx/edmedia/material/INE/BLOQUE_V.pdf

ANEXOS

ANEXO 1: Lista de Fichas Técnicas de Producto Terminado

	REGISTRO	Código: BFF-R-CC001-1
		Fecha elab:28/11/09
		Fecha act:20/01/17
	LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS	Página 2 de 10
		Revisión: 1

LISTA DE DOCUMENTOS : BFF-R-CC-016-3 FICHA TÉCNICA DE PRODUCTO TERMINADO
DOCUMENTO: INTERNO
ÁREA RESPONSABLE: CONTROL DE CALIDAD

CÓDIGO	NOMBRE DEL DOCUMENTO	VERSIÓN	COPIAS			Fecha de creación	Fecha de ultima actualización
			GG	GP	CC		
BFF-R-CC-016-3.2	Ficha técnica de Pulpa de Babaco	1	1	1	Digital	9/9/2014	—
BFF-R-CC-016-3.3	Ficha técnica de Pulpa de Borojó	1	1	1	Digital	9/9/2014	—
BFF-R-CC-016-3.4	Ficha técnica de Pulpa de Coco	2	1	2	Digital	10/9/2014	8/9/2016
BFF-R-CC-016-3.5	Ficha técnica de Pulpa de Durazno	1	1	1	Digital	10/9/2014	—
BFF-R-CC-016-3.6	Ficha técnica de Pulpa de Frutilla	2	1	2	Digital	10/9/2014	8/9/2016
BFF-R-CC-016-3.7	Ficha técnica de Pulpa de Granadilla	1	1	1	Digital	9/9/2014	—
BFF-R-CC-016-3.8	Ficha técnica de Pulpa de Guanabana	2	1	2	Digital	10/9/2014	8/9/2016
BFF-R-CC-016-3.9	Ficha técnica de Pulpa de Guayaba	1	1	1	Digital	9/9/2014	—
BFF-R-CC-016-3.10	Ficha técnica de Pulpa de Limón	1	1	1	Digital	11/9/2014	—
BFF-R-CC-016-3.11	Ficha técnica de Pulpa de Mandarina	1	1	1	Digital	11/9/2014	—
BFF-R-CC-016-3.12	Ficha técnica de Pulpa de Mango	2	1	2	Digital	9/9/2014	8/9/2016
BFF-R-CC-016-3.13	Ficha técnica de Pulpa de Maracuyá	2	1	2	Digital	9/9/2014	8/9/2016
BFF-R-CC-016-3.14	Ficha técnica de Pulpa de Mora	2	1	2	Digital	11/9/2014	8/9/2016
BFF-R-CC-016-3.15	Ficha técnica de Pulpa de Naranja	1	1	1	Digital	9/9/2014	—
BFF-R-CC-016-3.16	Ficha técnica de Pulpa de Naranjilla	1	1	1	Digital	11/9/2014	—
BFF-R-CC-016-3.17	Ficha técnica de Pulpa de Papaya	1	1	1	Digital	11/9/2014	—
BFF-R-CC-016-3.18	Ficha técnica de Pulpa de Piña	2	1	2	Digital	9/9/2014	8/9/2016
BFF-R-CC-016-3.19	Ficha técnica de Pulpa de Pitajaya	1	1	1	Digital	11/9/2014	—
BFF-R-CC-016-3.20	Ficha técnica de Pulpa de Sandía	1	1	1	Digital	10/9/2014	—
BFF-R-CC-016-3.21	Ficha técnica de Pulpa de Taxo	1	1	1	Digital	9/9/2014	—
BFF-R-CC-016-3.22	Ficha técnica de Pulpa de Tomate	2	1	2	Digital	9/9/2014	8/9/2016

COPIA AUTORIZADA

ANEXO 2: Informe sobre Visita y Análisis de Oportunidades y Amenazas.

	Procedimiento de Comunicación Interna y Externa	Código:	BFF-R-GG-005
	INFORME DE REUNIÓN	Versión:	01
		Página:	**1** de **4**

Fecha:	2016/10/15
Informe	Nº 03

Área:	Técnica		Comercial		Financiera:		Administrativa:	X	Calidad:	X

Asistentes:	
Eco. Rossita Mejía	Ing. Becker Anasi
Ing. Johan Valladares	Sra. Juana Castellanos
Ing. Lissett Auz	

Temas Tratados:	
Visita a la planta de procesamiento de pulpa de fruta.	Análisis de oportunidades, amenazas.

Resoluciones:

1. En la visita guiada se informó sobre el proceso que se realiza, iniciando desde la adquisición de la materia prima considerando ciertas especificaciones para cada fruta.
   Al llegar a la planta la fruta es seleccionada y se procede a traspasar a gavetas de la empresa para proceder a pesar.
   La fruta pasa por un lavado previo y luego es desinfectada.
   Pasa por un corte previo y seguido va a la escaldadora.
   A continuación, va a la despulpadora, seguido por un choque térmico.
   Pasa a la máquina dosificadora y selladora.

2. Se consideraron las siguientes oportunidades y amenazas que la empresa posee:

OPORTUNIDADES

- Crecimiento dentro de uno de los sectores económicos del país contribuyendo al PIB.
- Incremento en la demanda mundial de alimentos naturales que contribuyan a mantener un nivel saludable de nutrición y optimizar tiempo en su preparación.
- Potencial de competitividad a nivel de Latinoamérica con la innovación en productos, tomando en cuenta frutas exóticas que se dan en el Ecuador con tendencia a ser exportados.
- Acuerdos Comerciales como el de Ecuador – UE con desgravamen aduanero de cero.
- Acuerdos de complementación económica con países de América.
- Sistema generalizado de preferencias con países de otros continentes.
- Incentivos tributarios, beneficiando a las MIPYMES del país.
- Beneficios en capacitaciones y asesoramientos en diferentes áreas que contribuyen al desarrollo de la mediana y pequeña industria.
- La experiencia en el área de la industria puede contribuir al cumplimiento de

normativas.

- En virtud de las exportaciones por acuerdos que rigen desde este año puede elevarse la oferta laboral.
- El gobierno contribuye con programas de educación permitiendo a la población asegurar sus estudios de bachillerato, para tener una base sólida en cuanto a conocimientos que permitan emplear a esta población en puestos donde se requiere cierto nivel de educación.
- Libertad comercial para importar y exportar productos a nivel global.
- Aumento de liquidez en bancos y disminución de morosidad contribuyendo al acceso a créditos.
- Disminución en inflación mejorando el dinamismo de los precios de productos, esta tasa se encuentra por debajo del promedio de la región.
- Bajo índice global de complejidad a nivel de Latinoamérica, lo que permite disminuir el trámite burocrático para el comercio con otros países.
- Plataforma de asesoramiento para el cumplimiento de la ley ambiental.
- Incentivos por parte del gobierno a quienes realicen actividades productivas enmarcadas en la protección del medio ambiente y el correcto manejo de los recursos naturales, lo cual contribuye en la imagen que proyecta al mundo, al ser un país preocupado por mantener su ecosistema.
- El Ecuador es uno de los países que emite gases de infecto invernadero en poca proporción a nivel global.
- Fuentes de agua natural.
- Lograr una convergencia con países líderes en tecnología, tomando en cuenta sus innovaciones y mejorándolas para obtener maquinarias elaboradas en nuestro propio país.

AMENAZAS

- Competencia fuerte con grandes países como EEUU, Japón, Canadá, Alemania, Holanda y China.
- Limitaciones de exportación de productos a países lejanos por costos de logística.
- La falta de estabilidad tributaria, ya que por lo general suben los impuestos y estos varían en corto tiempo.
- Salarios dentro de la industria manufacturera en relación al esfuerzo que implica el trabajo, no son representativos, obligando a las personas a buscar empleo en otras áreas, dificultando la obtención de mano de obra calificada.

- Falta de sociabilización con respecto a los reglamentos de seguridad y salud ocupacional haciendo complicado el cumplimiento al ser medianas o pequeñas empresas.
- Debido a las condiciones económicas que vive nuestro país en ciertos sectores de manufactura puede generarse disminución de empleo.
- Falta de profesionales con la experiencia necesaria para manejar áreas vulnerables en las cuales se requiera atención especial para mantener y mejorar estándares de calidad del producto.
- Competitividad con valor agregado, el Ecuador ha sido un país que en su mayoría exporta materia prima y no productos procesados.
- Inestabilidad económica en el país, al depender del petróleo la industria suele verse afectada de acuerdo al precio en que se encuentre el crudo a nivel mundial.
- La dolarización ha hecho que el país sea menos competitivo por costos de producción.
- Catástrofes naturales que puedan afectar en la economía, generando pérdidas y aumentando impuestos.
- Índice global de complejidad debe mejorar en comparación a países fuera de Latinoamérica.
- Falta de conocimientos en cuanto al manejo adecuado de desechos.
- Ecuador aún no cuenta con programas que permitan aprender a prevenir y controlar las emisiones de gases de efecto invernadero.
- Se carece de empresas o gestores que puedan reutilizar los desechos con fines productivos.
- Falta cultura, conciencia y conocimientos sobre el adecuado manejo de sustancias químicas de bajo, medio y alto riesgo.
- Consumo de agua mayor a la media regional, contribuyendo a la disminución de este recurso.
- Falta de desarrollo tecnológico e innovación en procesos específicos de cada industria.
- Compra de tecnología extranjera que resulta costosa ya que hace falta incentivar la creación de tecnología propia.
- Aumento en la tasa de Impuesto al Valor Agregado.
- Falta de conocimiento y experiencia para cumplir con normativas de calidad tanto nacionales como internacionales.

	Procedimiento de Comunicación Interna y Externa	Código:	BFF-R-GG-005
	INFORME DE REUNIÓN	Versión:	01
		Página:	**4** de **4**

- Productos iguales y similares a la pulpa de fruta proveniente de otros países.
- Incremento en documentación legal requerida para transportar fruta hasta las industrias y de producto terminado hacia el consumidor final entorpeciendo el mejor manejo de la cadena productiva.
- Corte de energía y de servicios básicos en general.



Autor

Elaborado por: LA	Revisado por: RM	Aprobado por: RM	08-09-2016
Fecha: 10-08-2016	Fecha: 08-09-2016	Fecha: 08-09-2016	Valido a partir:

	Procedimiento de Comunicación Interna y Externa	Código:	BFF-R-GG-006
	PLAN PARA LA EJECUCUCION DE TALLERES, LLUVIA DE IDEAS Y FOCUS GROUP	Versión:	01
		Página:	**1** de **1**

FOCUS GROUP No 1	**FECHA (S):** 14 de noviembre del 2016
OBJETIVO: Obtener información adecuada para la reestructuración de la misión, visión y valores de la empresa.	
LUGAR: Salón de las oficinas administrativas	
MODERADOR: Lissett Auz	
MATERIALES: Hojas de papel y esferográficos	

FECHA	HORARIO	PROCESO	PARTICIPANTES	GUIA O LISTA DE VERIFICACIÓN
15 de noviembre del 2016	09:00 – 09:15	REUNION DE APERTURA	Eco. Rossita Mejía GERENTE GENERAL Ing. Becker Anasi GERENTE COMERCIAL Ing. Johan Valladares JEFE DE MANTENIMIENTO Sra. Juanita Castellanos JEE DE PRODUCCIÓN Ing. Lissett Auz RESPONSABLE DE CAIDAD	
	09:15 – 10:45	Desarrollo del cuestionario dirigido a la obtención de la misión de la empresa		1. ¿Quiénes somos? 2. ¿Qué buscamos? 3. ¿Qué hacemos? 4. ¿Dónde lo hacemos? 5. ¿Por qué lo hacemos? 6. ¿Para quién trabajamos?
	10:45 – 12:15	Desarrollo del cuestionario dirigido a la obtención de la visión de la empresa		1. ¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de la empresa? 2. ¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones? 3. ¿Hacia dónde nos dirigimos? 4. ¿Hacia dónde queremos llegar?
	12:15 – 13:00	Lluvia de ideas sobre los valores que debe perseguir la empresa		
	13:00 – 13:15	REUNION DE CIERRE		

Ing. Lissett Auz
MODERADOR

Elaborado por: LA	Revisado por: RM	Aprobado por: RM	08-09-2016
Fecha: 10-08-2016	Fecha: 08-09-2016	Fecha: 08-09-2016	Valido a partir:

	Procedimiento de Comunicación Interna y Externa	Código:	BFF-R-GG-005
	INFORME DE REUNIÓN	Versión:	01
		Página:	**1** de **4**

Fecha:	2016/10/15								
Informe	Nº 05								
Área:	Técnica		Comercial		Financiera:		Administrativa:	X	Calidad:	X

Asistentes:	
Eco. Rossita Mejía	Ing. Becker Anasi
Ing. Johan Valladares	Sra. Juana Castellanos
Ing. Lissett Auz	

Temas Tratados:	
FOCUS GROUP No 1: Reestructuración de misión, visión y valores de la empresa	Desarrollo de los cuestionarios para actualizar la misión, visión y valores.

Resoluciones:

1. El modelador explicó sobre el objetivo de realizar los siguientes cuestionarios para con ello obtener la misión, visión y valores de la empresa de tal manera que englobe todos los aspectos que cada uno de ellos requiere.

2. Para la misión de la empresa, se obtuvieron las siguientes respuestas para cada pregunta del cuestionario:

Preguntas	**Miembro 1**	**Miembro 2**	**Miembro 3**	**Miembro 4**	**Miembro 5**
¿Quiénes somos?	Microempresa	Pequeña Industria	Negocio emprendedor	Empresa en desarrollo	Microempresa
¿Qué buscamos?	Abrirnos campo en el comercio local	Crecimiento local e internacional	Ampliar nuestras ventas a nivel local e introducirnos en el mercado de exportación	Aumentar nuestros clientes para mejorar utilidades y crecer en ventas e infraestructura	Diferenciación de otras marcas para que los clientes nos prefieran.
¿Qué hacemos?	Subproductos naturales de frutas	Alimentos sanos a base de frutas, con facilidad para ser consumido	Pulpa de fruta de diferentes sabores y combinaciones	Alimentos a base de fruta 100% natural, inocua y en presentaciones que brindan facilidades para una variada posibilidad de consumo.	Productos a base de fruta producida en el Ecuador 100% natural.
¿Dónde lo hacemos?	Planta procesadora ubicada en la capital	Planta de producción Barmen't Frozen Food del Ecuador	Instalaciones limpias, adecuadas y con maquinarias que poseen procedimientos de limpieza, desinfección y mantenimiento	Pequeña empresa con infraestructura adecuada para el procesamiento de alimentos	Planta de producción.

Elaborado por: LA	Revisado por: RM	Aprobado por: RM	08-09-2016
Fecha: 10-08-2016	Fecha: 08-09-2016	Fecha: 08-09-2016	Valido a partir:

	Procedimiento de Comunicación Interna y Externa	Código:	BFF-R-GG-005
	INFORME DE REUNIÓN	Versión:	01
		Página:	**2** de **4**

¿Por qué lo hacemos?	Brindar un producto natural y de fácil acceso para toda la población y clientes extranjeros que por su ubicación geográfica no tienen la apertura a alimentarse con frutas como las que se dan en el Ecuador	En la actualidad el tiempo no permite que en los hogares se realice todo el proceso de pelado de fruta, o por temporada no hay frutas específicas, con este producto se puede degustar de cualquier fruta en todo momento del año.	Las personas buscan facilidades a la hora de preparar sus alimentos, optimizando tiempo.	Brindar productos autóctonos que puedan encontrarse en cualquier temporada del año en el caso del mercado nacional e internacional	Producto natural y de calidad.
¿Para quién trabajamos?	En especial va dirigido para familias que buscan mantenerse saludables y buscan alimentos naturales.	Para variedad de clientes, desde niños, jóvenes, ancianos, madres de familia, solteros, solteras, personas en general que buscan mantener un estilo de vida donde la alimentación natural es su eje.	Población nacional e internacional, que en la actualidad busca alimentos fáciles de preparar, en poco tiempo y que permita mantener una alimentación saludable.	Personas con estilo de vida saludable que buscan alimentación que garantice su naturalidad.	Población en general que quiere productos fáciles de preparar, con variedad de sabores, que garanticen su naturaleza y que no dañen su salud.

3. Del punto anterior se obtuvo por medio de discusión y consenso la siguiente misión: "Somos una empresa en desarrollo que busca ampliar su mercado local e internacional considerando la diferenciación con alimentos 100% naturales a base de fruta ecuatoriana, inocua y con facilidad para su consumo, dirigido a aquellas personas que buscan un estilo de vida saludable que ven la alimentación como el factor preponderante para la vida."
4. Para obtener la nueva visión de consideraron las siguientes preguntas y sus respuestas:

	Procedimiento de Comunicación Interna y Externa	Código:	BFF-R-GG-005
	INFORME DE REUNIÓN	Versión:	01
		Página:	**3** de **4**

Preguntas	**Miembro 1**	**Miembro 2**	**Miembro 3**	**Miembro 4**	**Miembro 5**
¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de la empresa?	Una empresa con un fuerte posicionamiento en el mercado local y con demanda de productos en el extranjero	Empresa solvente que genera empleo gracias a su crecimiento a nivel nacional e internacional. Que tenga la capacidad de estar a la par y hasta sobrepasar a países que en la actualidad se encuentran mejor posicionados con productos similares al nuestro.	Empresa líder en la elaboración de alimentos a base de fruta como la pulpa, con una elevada demanda de sus productos a nivel local e internacional	Multinacional solidad con un amplio portafolio de productos, no solo pulpa de fruta sino otros innovadores.	Su marca sea conocida de tal manera que los clientes nos prefieran y busque nuevos productos con la misma marca. Responsables con el medio ambiente.
¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?	Cubrir el total de ventas de pulpa de fruta a nivel nacional. Y tener gran cantidad de pedidos del extranjero.	Un crecimiento sostenido de la empresa que genere atracción para la inversión extranjera y local.	Mejorar la rentabilidad del negocio.	Llegar a tener alianzas estratégicas que faciliten la exportación e importación de productos que tengan que ver con nuestra línea de producción.	Aumentar la industria ecuatoriana a través de la comercialización interna y externa de sus productos y que el Ecuador sea reconocido por sus productos con valor agregado naturales y saludables.
¿Hacia dónde nos dirigimos?	Hacia un mercado más exclusivo sin dejar atrás el con el que ya se cuenta	Mercado extranjero que tiene un nivel superior de calidad y requisitos.	Población en general con exigencias que cubran sus necesidades de ahorrar tiempo, pero mantener una alimentación saludable	Hacia un mercado extranjero.	Nivel que requiere estrategias que permitan mejorar la competitividad en el comercio.

Elaborado por: LA	Revisado por: RM	Aprobado por: RM	08-09-2016
Fecha: 10-08-2016	Fecha: 08-09-2016	Fecha: 08-09-2016	Valido a partir:

	Procedimiento de Comunicación Interna y Externa	Código:	BFF-R-GG-005
	INFORME DE REUNIÓN	Versión:	01
		Página:	**4** de **4**

¿Hacia dónde queremos llegar?	A cubrir todos los hogares ecuatorianos y tener gran demanda en los mercados internacionales	Mínimo al 80% de las familias ecuatorianas y un porcentaje del extranjero.	Posicionamiento nacional que genere empleo por la gran demanda de sus productos, permitiéndole crecer y contribuir con el país.	A clientes internacionales que reconozcan la maraca y soliciten el producto por su calidad y garantía de ser 100% natural.	A ser un referente de la industria la alimentaria en el Ecuador.

5. Se obtuvo la siguiente visión en consenso:

   "En el 2022 "Barments Frozen Food" será una empresa posicionada y líder en el mercado nacional en la producción de productos a base de fruta, con alianzas estratégicas que harán que nuestros productos sean solicitados en el extranjero por sus características naturales, de calidad y nuestro compromiso con la comunidad y medio ambiente."

6. Para determinar los valores se consideraron la misión y visión antes expuestas, tomando como ejes los clientes, el personal, la responsabilidad, la comunidad y la ética.
7. Los miembros del focus group aprobaron las misión, visión y valores que se obtuvieron de sus respuestas a las preguntas realizadas.

Autor

Elaborado por: LA	Revisado por: RM	Aprobado por: RM	08-09-2016
Fecha: 10-08-2016	Fecha: 08-09-2016	Fecha: 08-09-2016	Valido a partir:

ANEXO 4: Focus Group para la Obtención de los Objetivos

	Procedimiento de Comunicación Interna y Externa	Código:	BFF-R-GG-006
	PLAN PARA LA EJECUCUCION DE TALLERES, LLUVIA DE IDEAS Y FOCUS GROUP	Versión:	01
		Página:	1 de 1

FOCUS GROUP No 2 **FECHA (S):** 16 de noviembre el 2016

OBJETIVO: Obtener los objetivos e iniciativas estratégicas

LUGAR: Salón de las oficinas administrativas

MODERADOR: Lissett Auz

MATERIALES: Pliego de papel periódico, marcadores, esferográficos.

FECHA	HORARIO	PROCESO	PARTICIPANTES	GUIA O LISTA DE VERIFICACIÓN
17 de noviembre del 2016	09:00 – 09:15	REUNION DE APERTURA	Eco. Rossita Mejía GERENTE GENERAL Ing. Becker Anasi GERENTE COMERCIAL Ing. Johan Valladares JEFE DE MANTENIMIENTO Sra. Juanita Castellanos JEE DE PRODUCCIÓN Ing. Lissett Auz RESPONSABLE DE CAIDAD	Recordatorio de la estrategia, visión y misión. Se explica lo referente a cada perspectiva y como alinear los objetivos a las mismas.
	09:15 – 11:15	Focus group obtención de objetivos basados en las perspectivas estratégicas.		
	11:15 – 12:15	Obtención de iniciativas estratégicas		Se realiza una explicación sobre la función de las iniciativas estratégicas, para que sirven y como influirán en el proceso para obtener el Cuadro de Mando Integral.
	12:15 – 12:30	REUNION DE CIERRE		

Ing. Lissett Auz

MODERADOR

Elaborado por: LA	Revisado por: RM	Aprobado por: RM	08-09-2016
Fecha: 10-08-2016	Fecha: 08-09-2016	Fecha: 08-09-2016	Valido a partir:

	Procedimiento de Comunicación Interna y Externa	Código:	BFF-R-GG-005
	INFORME DE REUNIÓN	Versión:	01
		Página:	**1** de **3**

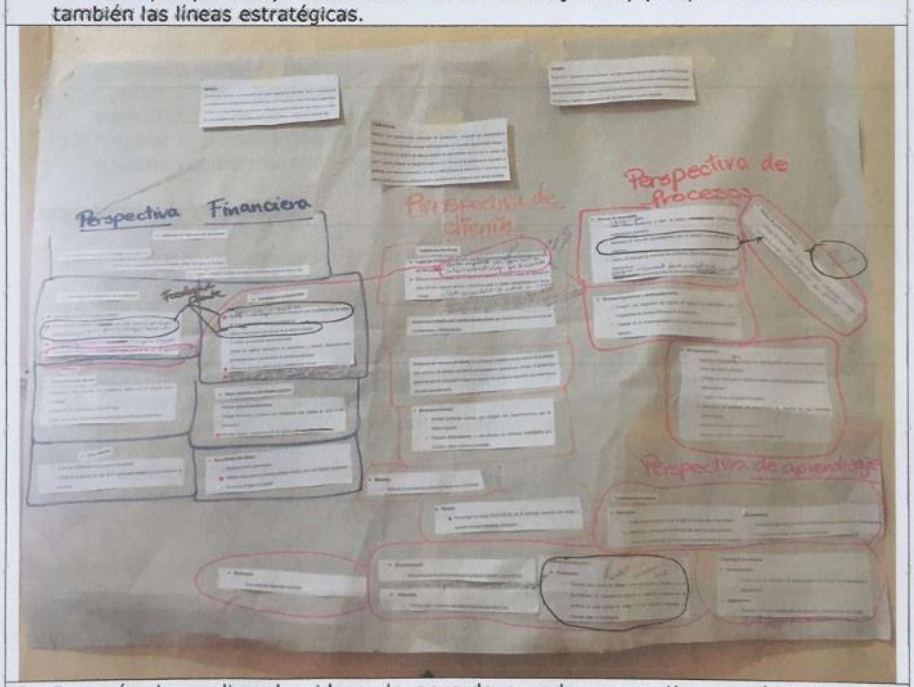
Fecha:	2016/10/17								
Informe	Nº 06								
Área:	Técnica		Comercial		Financiera:		Administrativa:	X	Calidad:	X

Asistentes:	
Eco. Rossita Mejía	Ing. Becker Anasi
Ing. Johan Valladares	Sra. Juana Castellanos
Ing. Lissett Auz	

Temas Tratados:
FOCUS GROUP No 2: Obtención de objetivos basados en las cuatro perspectivas estratégicas.
Determinación de iniciativas estratégicas

Resoluciones:

1. Se realizó una lluvia de ideas con respecto a los objetivos que la empresa persigue.
2. El modelador presentó un cuadro en el cual se organizó cada objetivo de acuerdo con cada perspectiva y se fue modificando cada objetivo y perspectiva considerando también las líneas estratégicas.



3. Después de analizar las ideas de acuerdo a cada perspectiva se obtuvieron los siguientes objetivos:

Elaborado por: LA	Revisado por: RM	Aprobado por: RM	08-09-2016
Fecha: 10-08-2016	Fecha: 08-09-2016	Fecha: 08-09-2016	Valido a partir:

	Procedimiento de Comunicación Interna y Externa	Código:	BFF-R-GG-005
	INFORME DE REUNIÓN	Versión:	01
		Página:	**2** de **3**

Perspectiva Financiera

1. Realizar alianzas estratégicas con clientes para mejorar demanda
2. Aumentar el número de productos en el mercado con la finalidad de expandir la presencia de nuestra marca.
3. Disminuir costos por devolución de producto no conforme.
4. Invertir en mercadeo y entregas a tiempo.
5. Realizar un estudio sobre el actual posicionamiento de los productos para enfocarse en el aumento de ventas en aquellos que tienen una mejor demanda.
6. Reducir costos a través de un buen manejo y una negociación adecuada de los recursos que se requieren para el proceso, conservando la calidad de los mismos, para mantener precios competitivos.

Perspectiva de cliente

7. "Facilitar la negociación o adquisición del producto en cualquier lugar de expendio cerca de nuestras casas o trabajos".
8. "Brindar un producto fácil de preparar, conseguir y consumir que se ajuste a nuestras necesidades de alimentación saludable".
9. Posicionar la marca "JUGOFÁCIL" en el mercado nacional con miras a introducirse en el extranjero.
10. Obtener un producto que genere confianza al consumirlo y este direccionado a un nuevo nicho de mercado además del actual.
11. Comercializar productos novedosos de calidad, que cumplan con las especificaciones del cliente de manera personalizada.
12. Mejorar la planificación con el objetivo de cumplir con el cliente, tanto en pedidos a tiempo como manteniendo la calidad.

Perspectiva de proceso

13. Introducir al mercado presentaciones del producto que se ajusten a las necesidades del cliente.
14. Mantener lineamientos claros en cuanto a las especificaciones de los productos a elaborar.
15. Mejorar los estándares de calidad de los productos para con ello evitar devoluciones o generar un amala imagen.
16. Generar sinergia entre mercadeo, desarrollo de nuevos productos y producción, para alinear la creación de productos novedosos de fácil preparación y con beneficios saludables.
17. Planificar adecuadamente la producción, considerando la eficiencia de todos los recursos como: materia prima, suministros y personal.
18. Trabajar con proveedores calificados.

Perspectiva de Aprendizaje

19. Generar una cultura organizacional de calidad focalizada a las necesidades y buen trato al cliente.
20. Controlar la calidad antes, durante y al final del proceso de fabricación.
21. Seleccionar personal con expectativas de crecimiento y con actitud positiva para trabajar en equipo.
22. Implantar una administración por objetivos.

Elaborado por: LA	Revisado por: RM	Aprobado por: RM	08-09-2016
Fecha: 10-08-2016	Fecha: 08-09-2016	Fecha: 08-09-2016	Valido a partir:

	Procedimiento de Comunicación Interna y Externa	Código:	BFF-R-GG-005
	INFORME DE REUNIÓN	Versión:	01
		Página:	**3** de **3**

Se procedió al análisis de la estrategia de la empresa considerando los objetivos y las perspectivas para así obtener las iniciativas estratégicas de la empresa, obteniendo las siguientes:

- Reestructuración del área financiera.
- Rediseño de línea del proceso desde recepción de MP hasta cliente final.
- Ejecutar plan de mejoras con base a lo detectado en las encuestas a clientes.
- Llevar a cabo un plan de proyección de imagen.
- Implantar ISO 9001
- Buscar la actualización tecnológica en el proceso productivo.
- Crear una cultura organizacional apropiada y motivadora.
- Implementar un programa de selección de personal para asegurar la calidad del proceso y producto final.
- Diseñar e implementar un plan para el desarrollo de nuevos productos.
- Mantenerse en una continua búsqueda de nuevas perspectivas para el negocio.
- Encuestas de satisfacción del cliente.
- Evaluación de habilidades, conocimientos y actitud del personal.

Posteriormente se determinaron las líneas estratégicas con las cuales se formó el mapa estratégico. Este mapa fue elaborado por medio de las relaciones de cada perspectiva con las líneas estratégicas, al igual que la misión y visión que la empresa persigue tratando de enfocar en él los objetivos que abarquen lo antes analizado y determinado.



Autor

Elaborado por: LA	Revisado por: RM	Aprobado por: RM	08-09-2016
Fecha: 10-08-2016	Fecha: 08-09-2016	Fecha: 08-09-2016	Valido a partir:

ANEXO 5: Información sobre el Establecimiento de Fórmulas, Líneas Base y Metas de cada Indicador.

	Procedimiento de Comunicación Interna y Externa	Código:	BFF-R-GG-005
	INFORME DE REUNIÓN	Versión:	01
		Página:	**1** de **7**

Fecha:	2017/05/03								
Informe	Nº 09								
Área:	Técnica		Comercial		Financiera:		Administrativa:	X	Calidad:	X

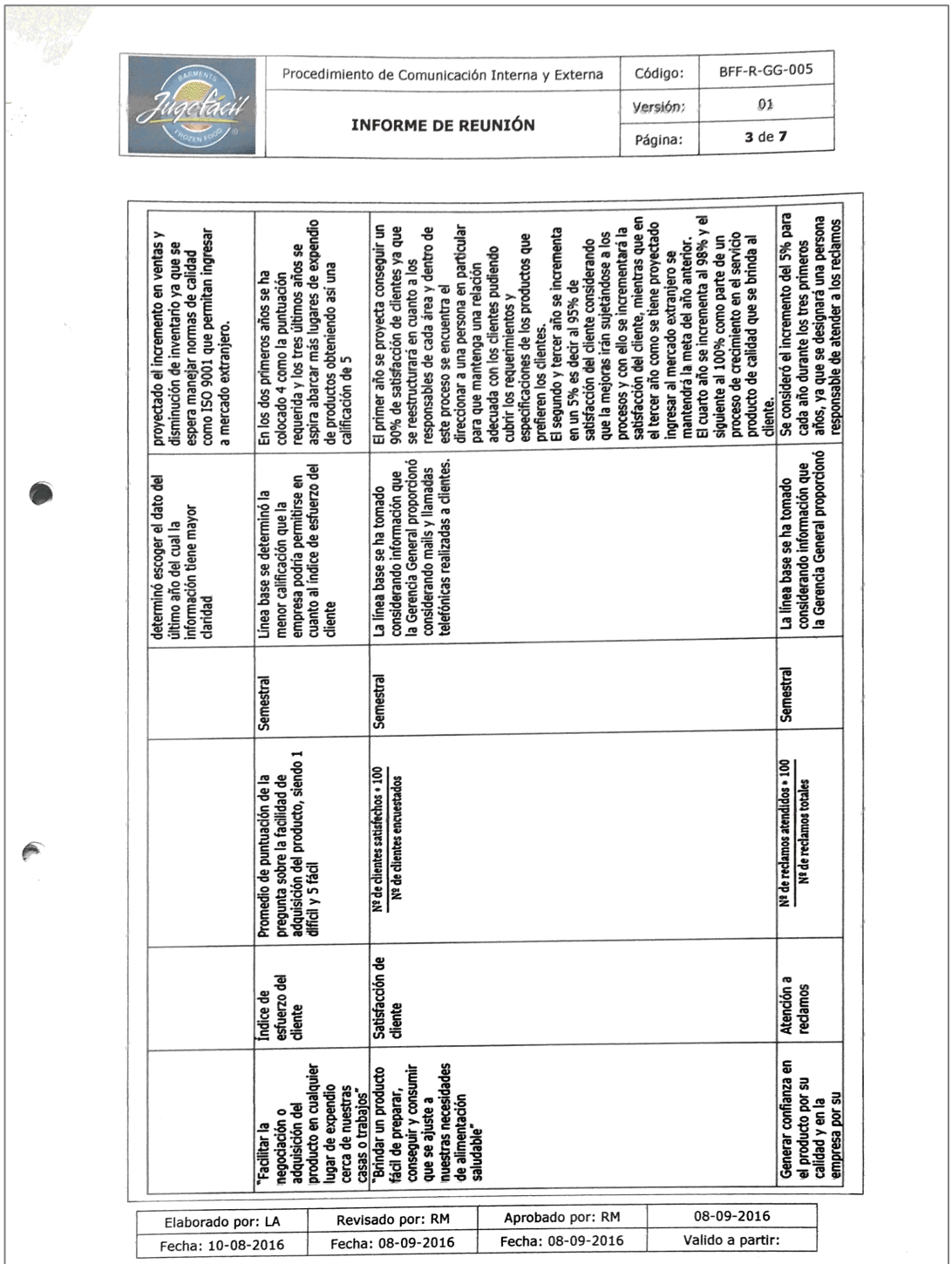
Asistentes:	
Eco. Rossita Mejía	Ing. Becker Anasi
Ing. Johan Valladares	Sra. Juana Castellanos
Ing. Lissett Auz	

Temas Tratados:
Creación de fórmulas para medir indicadores.
Determinar frecuencia de medición de cada indicador.
Obtener líneas base y metas para cinco años.

Resoluciones:
1. Se presentó los objetivos e indicadores que van de la mano para su medición; de estos se procedió a determinar la fórmula que se ajusta a las condiciones y antecedentes de la empresa.
2. De acuerdo con el tipo de indicador se estableció la frecuencia de medición.
3. Para la obtención de la línea base la mayoría de indicadores se establecieron considerando antecedentes y los demás tomando en cuenta los mínimos niveles que permitan manejar adecuadamente recursos para obtener productos y procesos de calidad.
4. A continuación se presenta el resumen del análisis realizado:

Elaborado por: LA	Revisado por: RM	Aprobado por: RM	08-09-2016
Fecha: 10-08-2016	Fecha: 08-09-2016	Fecha: 08-09-2016	Valido a partir:

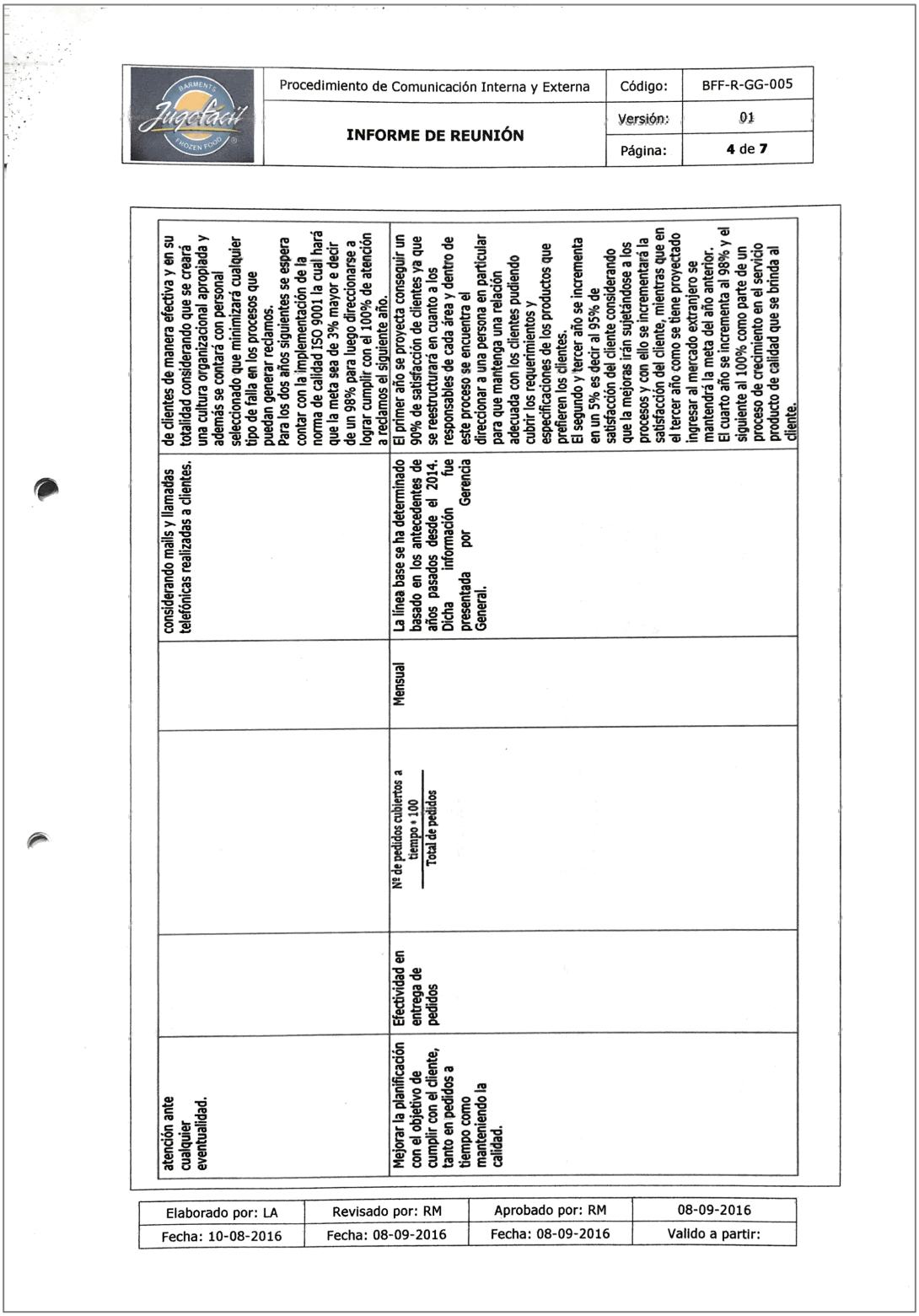
Objetivos	Indicadores	Fórmula	Frecuencia	Obtención de línea base	Cómo obtener los incrementos en la meta de año a año
Realizar alianzas estratégicas con clientes para mejorar la rentabilidad de la empresa.	Rentabilidad	$\frac{(\text{Ingresos} - \text{Gastos}) * 100}{\text{Capital}}$	Semestral	Se considera los datos del año 2016 de acuerdo con el Estado de resultados del 01/01/2016 al 31/12/2016 es así que, en promedio los ingresos menos los egresos por cien y dividido para el capital da un total de 3%, también se consideran datos de los años anteriores es decir del 2015 y 2014 de los cuales se determinó que fueron incrementando en 2% de cada año respectivamente.	Se consideró los datos de años pasados, es decir del 2014 y 2015, de lo cual se analizó que incrementó en un 2%, aunque en el 5to año se incrementará el 1% considerando que la empresa al 5to año la empresa invertirá en infraestructura y maquinaria.
Aumentar el número de productos con valor agregado en el mercado con la finalidad de expandir la presencia de nuestra marca.	Razón de valor agregado	$\frac{\text{Valor agregado}}{\text{Valor de las ventas}}$	Semestral	Se consideró el Estado de resultados del año 2016. El valor agregado se desprende del valor de ventas – (valor de compras de la materia prima y de insumos para añadir valor a los nuevos productos junto con el costo de innovación y desarrollo)	Se consideró el aumento en los ingresos del siguiente año y se pretende gestionar de mejor manera las compras para lo referente al valor agregado para con ello obtener los incrementos del 5% e cada año siguiente
Disminuir costos por devolución de producto no conforme	Costo de producto no conforme devuelto	$\frac{\text{Costo kilos entregado} - \text{Costo devolución de kilos}}{\text{Costo de kilos entregados}}$	Mensual	Se consideran los datos de costos de kilos entregados y de devoluciones mensuales que se han venido dando en los últimos 18 meses	Para el siguiente año se pretende disminuir los costos por devolución de tal manera que se pretende disminuir el costo de devoluciones en un 10%, considerando este incremento se ha determinado para los siguientes 4 años.
Reducir costos a través de un buen manejo y una negociación adecuada de los recursos que se requieren para el proceso, conservando la calidad de los mismos, para mantener precios competitivos.	Rotación de inventario	$\frac{\text{Costo de ventas mensual}}{\text{Inventario total promedio mensual}}$	Semestral	Se consideraron los datos del Estado de Resultados del 2016 para con ello iniciar este indicador. Aunque también se revisaron los valores de anteriores años para determinar si la línea base era diferente, pero los valores se manejaron con cierta similitud, pero para mejorar esfuerzo en la gestión de este indicador se	Con el incremento del 3% en ventas que se aspira para el siguiente año y esperando gestionar mejor los inventarios tratando de que el próximo año el límite sea de un promedio mensual de 3100 con ello se determinó la meta del 1er año para rotación de inventario. Con base a dichos incrementos y disminuciones paulatinas en los inventarios, a partir del 3er año se ha



	Procedimiento de Comunicación Interna y Externa	Código:	BFF-R-GG-005
	INFORME DE REUNIÓN	Versión:	01
		Página:	**3** de **7**

					determinó escoger el dato del último año del cual la información tiene mayor claridad	proyectado el incremento en ventas y disminución de inventario ya que se espera manejar normas de calidad como ISO 9001 que permitan ingresar a mercado extranjero.
				Semestral	Línea base se determinó la menor calificación que la empresa podría permitirse en cuanto al índice de esfuerzo del cliente	En los dos primeros años se ha colocado 4 como la puntuación requerida y los tres últimos años se aspira abarcar más lugares de expendio de productos obteniendo así una calificación de 5
			Promedio de puntuación de la pregunta sobre la facilidad de adquisición del producto, siendo 1 difícil y 5 fácil			
				Semestral	La línea base se ha tomado considerando información que la Gerencia General proporcionó considerando mails y llamadas telefónicas realizadas a clientes.	El primer año se proyecta conseguir un 90% de satisfacción de clientes ya que se reestructurará en cuanto a los responsables de cada área y dentro de este proceso se encuentra el direccionar a una persona en particular para que mantenga una relación adecuada con los clientes pudiendo cubrir los requerimientos y especificaciones de los productos que prefieren los clientes. El segundo y tercer año se incrementa en un 5% es decir al 95% de satisfacción del cliente considerando que la mejoras irán sujetándose a los procesos y con ello se incrementará la satisfacción del cliente, mientras que en el tercer año como se tiene proyectado ingresar al mercado extranjero se mantendrá la meta del año anterior. El cuarto año se incrementa al 98% y el siguiente al 100% como parte de un proceso de crecimiento en el servicio producto de calidad que se brinda al cliente.
			$\frac{\text{Nº de clientes satisfechos} * 100}{\text{Nº de clientes encuestados}}$			
				Semestral	La línea base se ha tomado considerando información que la Gerencia General proporcionó	Se consideró el incremento del 5% para cada año durante los tres primeros años, ya que se designará una persona responsable de atender a los reclamos
			$\frac{\text{Nº de reclamos atendidos} * 100}{\text{Nº de reclamos totales}}$			
"Facilitar la negociación o adquisición del producto en cualquier lugar de expendio cerca de nuestras casas o trabajos"	Índice de esfuerzo del cliente	Satisfacción de cliente	Atención a reclamos			
"Brindar un producto fácil de preparar, conseguir y consumir que se ajuste a nuestras necesidades de alimentación saludable"						
Generar confianza en el producto por su calidad y en la empresa por su						

Elaborado por: LA	Revisado por: RM	Aprobado por: RM	08-09-2016
Fecha: 10-08-2016	Fecha: 08-09-2016	Fecha: 08-09-2016	Valido a partir:



	Procedimiento de Comunicación Interna y Externa	Código:	BFF-R-GG-005
	INFORME DE REUNIÓN	Versión:	01
		Página:	**4** de **7**

				considerando mails y llamadas telefónicas realizadas a clientes.	de clientes de manera efectiva y en su totalidad considerando que se creará una cultura organizacional apropiada y además se contará con personal seleccionado que minimizará cualquier tipo de falla en los procesos que puedan generar reclamos. Para los dos años siguientes se espera contar con la implementación de la norma de calidad ISO 9001 la cual hará que la meta sea de 3% mayor e decir de un 98% para luego direccionarse a lograr cumplir con el 100% de atención a reclamos el siguiente año.
atención ante cualquier eventualidad.	Mejorar la planificación con el objetivo de cumplir con el cliente, tanto en pedidos a tiempo como manteniendo la calidad.	Efectividad en entrega de pedidos	Nº de pedidos cubiertos a tiempo * 100 / Total de pedidos	Mensual	La línea base se ha determinado basado en los antecedentes de años pasados desde el 2014. Dicha información fue presentada por Gerencia General.	El primer año se proyecta conseguir un 90% de satisfacción de clientes ya que se reestructurará en cuanto a los responsables de cada área y dentro de este proceso se encuentra el direccionar a una persona en particular para que mantenga una relación adecuada con los clientes pudiendo cubrir los requerimientos y especificaciones de los productos que prefieren los clientes. El segundo y tercer año se incrementa en un 5% es decir al 95% de satisfacción del cliente considerando que la mejoras irán sujetándose a los procesos y con ello se incrementará la satisfacción del cliente, mientras que en el tercer año como se tiene proyectado ingresar al mercado extranjero se mantendrá la meta del año anterior. El cuarto año se incrementa al 98% y el siguiente al 100% como parte de un proceso de crecimiento en el servicio producto de calidad que se brinda al cliente.

Elaborado por: LA	Revisado por: RM	Aprobado por: RM	08-09-2016
Fecha: 10-08-2016	Fecha: 08-09-2016	Fecha: 08-09-2016	Valido a partir:

Renovar el cumplimiento de los lineamientos claros en cuanto a las especificaciones de los productos a elaborar.	% de cumplimiento de especificaciones en productos desarrollados	Nº de especificaciones cumplidas * 100 / Nº de especificaciones que pide el cliente y normativa	Semestral	La línea base se determinó por medio de los análisis de laboratorio de cada producto y se analizó el cumplimiento con respecto a las normas técnicas.	Considerando el crecimiento de la empresa, y tomando en cuenta que se realizan varios ajustes tanto como rediseño de la línea de proceso, implementación de normativas de calidad se espera que dentro de tres años los productos y procesos cumplan con las especificaciones requeridas por normativas nacionales e internacionales por tal razón desde el tercer año se ha puesto como meta el 100% del cumplimiento de este indicador.
Mejorar los estándares de calidad de los productos para con ello evitar reprocesos por falta de control o devoluciones.	Nivel de reproceso	Nº de productos reprocesados / Nº de productos fabricados	Mensual	Se consideró los antecedentes en cuanto a productos reprocesados del cual se obtuvo una línea base del 7%.	Se decidió la disminución del primer año al segundo del 2% ya que se espera gestionar de mejor manera al implementar las iniciativas estratégicas, del segundo año al tercero de 0,5%, del tercer año al cuarto de 1% y del cuarto año al quinto de 1.5%
Instaurar adecuados planes de producción, considerando la eficiencia de todos los recursos como: materia prima, suministros y personal.	Índice de productividad	Ventas / Recursos utilizados	Mensual	La línea base se basó en antecedentes.	Para determinar el incremento en cada año se consideró estimaciones de acuerdo a el crecimiento en ventas y a la disminución de utilización de recursos manteniendo calidad.
Trabajar con proveedores calificados.	Evaluación de proveedores	(Nº de proveedores con calificación > 90/100) * 100 / Nº total de proveedores	Semestral	La línea base para este indicador se sustenta en los registros de ingreso de materia prima y suministros en los cuales se encuentra si estos materiales ingresas acorde con las especificaciones requeridas.	Durante los primeros años el incremento es del 2% y del 3% hasta obtener una estabilidad en el crecimiento de los proveedores, por tal razón se considera que para el cuarto año se incremente en un porcentaje similar del 3% es decir al 98% y finalmente el quinto año se anhela llegar a cumplir con una calificación de excelencia lo cual hará que el sistema vuelva a generar una nueva evaluación un tanto rigurosa que la anterior.
Generar una cultura organizacional de calidad focalizada a las	% de calificación obtenida en	Nº de parámetros cumplidos * 100 / Total de parámetros evaluados	Semestral	La línea base de este indicador se basa en la mínima calificación que la empresa puede permitir en cuanto al	Manteniendo capacitaciones constantes dentro de lo que es la generación de una cultura organizacional se ha

	Procedimiento de Comunicación Interna y Externa	Código:	BFF-R-GG-005
	INFORME DE REUNIÓN	Versión:	01
		Página:	**6** de **7**

necesidades y buen trato al cliente.	evaluación de desempeño				desempeño de los evaluados de tal manera que se pueda cumplir con las exigencias del cliente.	determinado un crecimiento en cuanto a la meta del 5% por año.
Implantar los criterios necesarios para un control de calidad antes, durante y al final del proceso de fabricación.	Producto no conforme	Nº de revisiones exitosas de calidad de acuerdo a formato * 100 / Nº de revisiones	Mensual		La línea base se ha creado considerando antecedentes y estadísticas de producto no conforme en el último año.	Se estableció un incremento del 5% para cada año de acuerdo con estadísticas de antecedentes.
Establecer una administración por objetivos.	% de cumplimiento de objetivos de acuerdo con cada puesto de trabajo	Cantidad de lineamientos cumplidos * 100 / Total de lineamientos de los objetivos	Mensual		La línea base de este indicador se basa en el mínimo porcentaje de cumplimiento de objetivos que la empresa puede aceptar.	Los tres primeros años se determinó un incremento del 10% pero en los dos últimos años el incremento se determinó del 5%.

	Procedimiento de Comunicación Interna y Externa	Código:	BFF-R-GG-005
	INFORME DE REUNIÓN	Versión:	01
		Página:	**7** de **7**

Autor

Elaborado por: LA	Revisado por: RM	Aprobado por: RM	08-09-2016
Fecha: 10-08-2016	Fecha: 08-09-2016	Fecha: 08-09-2016	Valido a partir: