



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

“DESARROLLO DE UN MODELO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL
COMO HERRAMIENTA DE APOYO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN UNA
EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO.”

Tesis previo a la obtención del título de

Magister en Administración de Empresas mención Planeación.

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Ing. Diego Fernando Álvarez Corrales

Director:

Marco Cisneros Martínez, MBA

Ambato – Ecuador

Mayo 2015

“Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo”.

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del
Ecuador Sede Ambato

por

Diego Fernando Álvarez Corrales

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas mención Planeación.



Departamento de Investigación y Postgrados
Mayo 2015

“Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo”.

Aprobado por:

Juan Ricardo Mayorga Zambrano, PhD
Presidente del Comité Calificador
Director DIP

Germania Vayas Ortega, MBA
Miembro Calificador

Marco Jacobo Cisneros Martínez, MBA
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villarroel
Secretario General

Ángel Ortiz del Pino , MBA
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Mayo 2015

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas mención Planeación.

Tema: Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos masivo.

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Diego Fernando Álvarez Corrales

Director: Marco Jacobo Cisneros Martínez, MBA

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Resumen Ejecutivo

Este trabajo se orienta a empresas que comercializan productos de consumo masivo, en este caso Disprac (Distribuidora de productos Álvarez Corrales), ve la necesidad de aplicar un instrumento de gestión para ampliar la escasa visión de expansión y mejorar el control de procesos.

Para conocer el entorno del negocio se recabo información, que tomó en cuenta las perspectivas principales como clientes, los procesos internos, la parte financiera, aprendizaje y crecimiento, para dar una propuesta ajustada a las necesidades de la empresa.

Para esto se adoptó una herramienta administrativa como el Cuadro de Mando Integral (CMI), que permite al empresario monitorear cada uno de los procesos estratégicos de la empresa, y a la vez obtener una retroalimentación de la información para tomar decisiones eficientes y oportunas.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Diego Fernando Álvarez Corrales, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 05256971-8, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Diego Fernando Álvarez Corrales
050256971-8

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres, y un agradecimiento a Dios por brindarme el apoyo de mi familia y a las personas cercanas, por darme la fuerza para seguir adelante.

Diego Álvarez

Reconocimientos

Un reconocimiento a las personas que hicieron posible la realización de este trabajo. Al cuerpo docente de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, por la guía y el asesoramiento. A mis padres por ser un ejemplo de trabajo y esfuerzo y a toda mi familia. Mil gracias.

Resumen

El presente desarrollo académico se orienta a empresas que comercializan productos de consumo masivo, en este caso Disprac (Distribuidora de productos Álvarez Corrales), ve la necesidad de incursionar en nuevos procesos administrativos para ampliar la escasa visión de expansión, ante esta situación la gerencia ha decidido adoptar una herramienta administrativa como el Cuadro de Mando Integral (CMI) que sirva de apoyo y control para la toma de decisiones futuras. El análisis realizado es fundamentalmente descriptivo, ya que se contextualiza en una investigación destinada a evaluar el estado actual del negocio. Para conocer el entorno de la empresa sujeta de estudio, se recabó información a través de encuestas, cuyos resultados reflejaron la situación interna y externa. La interpretación de resultados permitió establecer las estrategias, cuyos objetivos se alinearon a las perspectivas del CMI, y este resultado permite obtener los diseños de los indicadores que son la base para construir el tablero de control, el cual permite el monitoreo de cada uno de los procesos estratégicos de la empresa por parte de gerencia para una toma de decisiones eficiente, oportuna, y al empresario permitiéndole una retroalimentación de la información para realizar los respectivos ajustes según las necesidades del entorno.

Palabras claves: *Cuadro de Mando Integral, toma de decisiones, indicadores.*

Abstract

The following research is addressed to the companies that commercialize mass consumption goods. In this case Disprac (Goods distributor company Alvarez Corrales) detected the necessity of exploring new administration procedures in order to widen its almost null expansion vision. Taking into account this situation, the top management has decided to implement an administrative tool called Balance scorecard (BSC), which will support and control the future decision-making process. The analysis carried out is mainly descriptive since it is involved in an investigation aiming to assess the actual situation of the business. The information about environment of the company under study was gathered by surveys, which revealed the inner and outer situation of it. After evaluating the results, this work was able to establish new strategies that meet the viewpoints of the BSC. This result permits to obtain the indicators designs which are the basis of the scorecard, which makes it possible to monitor each one of the strategic procedures of the company by the top management to make more efficient and appropriate decisions and provide the businessman with the information feedback necessary to conduct some adjustments according to the necessity of the environment.

Keywords: balance scorecard, decision making, indicators.

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Dedicatoria	v
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	vii
Tabla de Contenidos	ix
Lista de Tablas	xii
Lista de Figuras	xiv
Lista de Gráficos	xvi
 CAPÍTULOS	
1. Introducción	1
1.1.Presentación del trabajo	1
1.2.Descripción del documento	2
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	3
2.1.Información técnica básica	3
2.2. Descripción del problema	3
2.3.Preguntas básicas.....	4
2.4.Formulación de meta.....	4
2.5.Objetivos	4
2.5.1.Objetivo general.....	4
2.5.2. Objetivos específicos.....	4
2.6.Delimitación funcional.....	4
2.6.1.¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?	5
2.6.2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?	5
3. Marco Teórico	6

3.1.Definiciones y conceptos	6
3.1.1.Cuadro de Mando Integral.....	6
3.1.2.Mapas Estratégicos.....	8
3.1.3. Proceso de Implantación del Cuadro de Mando Integral	10
3.1.4.Planificación Estratégica.....	10
3.1.5.Análisis del factor externo.....	12
3.1.6.Análisis del ambiente interno	13
3.1.7.Análisis estratégico del FODA.....	15
3.1.8. Misión	16
3.1.9.Visión	16
3.1.10.Objetivos.....	17
3.1.11.Indicadores de Gestión.....	17
3.2. Estado del Arte.....	17
4. Metodología	20
4.1.Diagnóstico	20
4.2.Método(s) aplicado(s).....	31
4.3.Materiales y herramientas.....	32
5. Resultados	33
5.1.Producto final del proyecto de titulación.....	33
5.2.Evaluación preliminar.....	74
5.3.Análisis de resultados	76
6. Conclusiones y Recomendaciones	78
6.1.Conclusiones.....	78
6.2.Recomendaciones	79
APÉNDICES	
Apéndice A.- Cuestionarios de Evaluación.....	80
Apéndice B.- Certificados Comerciales	83
Apéndice C- Portafolio de productos	85

REFERENCIAS87

Lista de Tablas

1. Tipos de estrategias en la matriz FODA.....	16
2. Formulación de la Visión	39
3. Formulación de la Misión.....	40
4. Matriz valores y principios organizacionales.....	41
5. Diagnóstico Estratégico Externo.....	43
6. Diagnóstico Estratégico Interno.....	44
7. Factores FODA.....	46
8. Matriz de priorización fortalezas.....	47
9. Análisis de Pareto fortaleza.....	48
10. Matriz de priorización Debilidades.....	49
11. Análisis de Pareto Debilidades.....	50
12. Matriz de priorización Oportunidades.....	51
13. Análisis de Pareto Oportunidades.....	52
14. Matriz de priorización Amenazas.....	53
15. Análisis de Pareto Amenazas.....	54
16. Matriz EFE.....	56
17. Matriz EFI.....	57
18. Matriz de Análisis Estratégico FODA.....	58
19. Pre objetivos estratégicos	59
20. Impulsadores de desempeño.....	61
21. Indicadores Financieros	61
22. Indicadores Clientes	61
23. Indicadores procesos internos.....	62
24. Indicadores Aprendizaje y crecimiento	62
25. Indicador para Incrementar la utilidad neta	65
26. Indicador para el Incremento de ventas.....	65
27. Indicador rotación de inventario	66
28. Indicador para recuperación de cartera vencida.....	66
29. Indicador fidelidad clientes.....	67
30. Indicador asesoramiento clientes por vendedores	67
31. Indicador mejoramiento canales de distribución	68
32. Indicador de entrega a tiempo de mercadería.....	68
33. Indicador portafolio de productos	69

34. Indicador reclamos de entrega	69
35. Indicador proceso de facturación.....	70
36. Indicador de capacitación al personal	70
37. Indicador de efectividad del personal	71
38. Indicador difusión de la misión, visión	71
39. Operatividad estratégica del CMI- Disprac.....	72
40. Cuadro de mando para toma de decisiones DISPRAC	73
41. Encuesta para la evaluación preliminar	74
42. Resultado de la encuesta de la evaluación preliminar	75
43. Cuadro de análisis de respuestas de la evaluación preliminar.....	75
44. Encuesta Proveedores	80
45. Encuesta Clientes	81
46. Encuesta talento humano.....	82

Lista de Figuras

1. Esquema CMI	7
2. Las cuatro perspectivas del CMI.....	8
3. Las perspectivas de análisis	9
4. Tablero de Control.....	9
5. Planificación estratégica.....	11
6. Secuencia metodológica de la planeación estratégica.....	12
7. Análisis PEST	13
8. Pregunta 1 ¿Cómo considera la atención al cliente que recibe por parte de Disprac?	20
9. Pregunta 2 ¿Cuál es la frecuencia que adquiere los productos que comercializa Disprac?.....	21
10. Pregunta 3 ¿La compra que usted realiza es a?.....	21
11. Pregunta 4 ¿Cómo considera los precios que posee Disprac con relación a la competencia?	22
12. Pregunta 5 ¿Ha realizado algún reclamo o devolución a Disprac?	22
13. Pregunta 6 ¿El tiempo en el que es entregada la mercadería luego de su pedido es?	23
14. Pregunta 7 ¿Por qué compra sus productos en Disprac, qué aspecto considera mejor?.....	23
15. Pregunta 1 ¿Su empresa cuenta con certificados de calidad según normas	24
16. Pregunta 2 ¿Cuánto tiempo Disprac es cliente de su empresa?.....	24
17. Pregunta 3. Los pedidos de Disprac, ¿con qué frecuencia los recibe?	25
18. Pregunta 4 ¿Cómo considera a Disprac en cuestión de pagos de facturas?.....	25
19. Pregunta 5 ¿De qué forma entrega los productos pedidos por Disprac?.....	26
20. Pregunta 1 ¿Se siente a gusto con la empresa?.....	26
21. Pregunta 2 ¿Conoce en su trabajo la misión y visión de la empresa?.....	27
22. Pregunta 3 ¿Aplica la visión y misión de la empresa?.....	27
23. Pregunta 4 ¿Su trabajo está en relación con la experiencia que posee?.....	28
24. Pregunta 5 ¿Su trabajo está en relación con su titulación académica?.....	28
25. Pregunta 6 ¿Existe buena relación y trabajo en equipo con sus compañeros?	29
26. Pregunta 7 ¿Existe buena comunicación entre jefes y empleados?.....	29
27. Pregunta 8 ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?.....	30
28. Pregunta 9 ¿Usted es capacitado adecuadamente?	30
29. Proceso de modelo de CMI.....	33
30. Organigrama Disprac	34
31. Flujograma Compras	36
32. Flujograma de comercialización	37

33. Pareto factores Fortaleza	48
34. Pareto factores Debilidades	50
35. Pareto factores Fortalezas	52
36. Pareto factores Amenazas.....	54
37. Interpretación de resultados de la evaluación preliminar.....	76

Lista de Gráficos

1. Mapa estratégico Disprac.....	63
----------------------------------	----

Capítulo 1

Introducción

1.1. Presentación del trabajo

Las empresas de consumo masivo en el Ecuador, manejan una gestión ajustada a la realidad del mercado, con la utilización de metodologías administrativas, estrategias, indicadores, para cumplir las metas y controlar los procesos, es decir la posibilidad de mantenerse en el tiempo y mejora continua.

En vista de los cambios significativos que se dan en las estructuras organizacionales de la competencia, la empresa Disprac necesita desarrollar herramientas de gestión administrativas que brinden estrategias de mejoramiento de localidad de servicio para sus clientes internos como externos.

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta administrativa creada por Robert S. Kaplan y David P. Norton, con la intención de resolver la formulación de estrategias y su respectiva ejecución, es decir, desarrollaron una estructura adecuada para transmitir la misión y las estrategias, en objetivos e indicadores.

Para la recopilación de información de la empresa, se va a utilizar un análisis descriptivo, el método de caso y de cascada, con los factores externos mediante el PEST (políticos, económicos, social, y tecnológicos), y los factores internos mediante el análisis de los niveles estratégicos, operativos y de apoyo de la empresa, lo que concluye en la elaboración de las estrategias.

Con la información obtenida se estructura las perspectivas del CMI, y con los factores claves de éxito para una empresa con fines de lucro, se diseñan los objetivos estratégicos, con la metodología causa-efecto se elaboran mapas estratégicos, y con una reunión grupal se definen los indicadores que son la base para construir el tablero de control, permitiendo el monitoreo de cada uno de los procesos estratégicos de la empresa.

Como resultado final, se contará con una herramienta muy importante de gestión como lo es el Cuadro de Mando Integral, que servirá para lograr una retroalimentación con datos oportunos y fiables relacionados con los procesos de la empresa, que permitirán obtener un control y toma de decisiones adecuada, que permite la ventaja competitiva y la consecución de los objetivos a largo plazo.

1.2. Descripción del documento

El documento está estructurado de seis capítulos, el capítulo uno detalla la presentación del trabajo, en el capítulo dos la propuesta del trabajo donde se encuentra la información principal del tema. El capítulo tres está estructurado con la investigación bibliográfica e información de internet que contiene las definiciones y conceptos, el estado del arte que describe el análisis de algunos autores que indican la utilización de la herramienta administrativa.

En el capítulo cuatro presenta la metodología, con la etapa de diagnóstico donde se detalla los métodos utilizados y técnicas para obtener la información.

El capítulo cinco contiene la exposición del producto final, con la presentación del análisis FODA, método de priorización, objetivos estratégicos, indicadores y finalmente la obtención del Cuadro de Mando Integral, orientado a la empresa de consumo masivo. Las conclusiones y recomendaciones se detallan en el capítulo seis.

El trabajo de desarrollo está contemplado por dos apéndices. El apéndice A muestra el formato de las encuestas realizadas referente al proyecto. En el apéndice B está los certificados de los proveedores que maneja la empresa.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo.

Tipo de trabajo: Tesis

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

2.2. Descripción del problema

La empresa Disprac es de origen familiar y tiene su oficina matriz en la ciudad de Latacunga, desde donde abastece con productos de consumo masivo a la provincia de Cotopaxi y una parte de Tungurahua. La escasa visión de expansión, la inseguridad de adoptar nuevas herramientas de gestión administrativa, el crecimiento de la competencia en los últimos años, y las estrategias comerciales de cobertura que han evolucionado en el negocio de la intermediación de productos de consumo masivo (fabricante-distribuidor-mayorista), han rezagado a la empresa frente a la competencia, en posicionamiento y crecimiento en el mercado, ante esta situación la gerencia ha decidido adoptar el Cuadro de Mando Integral (CMI) como apoyo administrativo para la toma de decisiones que involucren a todos los procesos de la empresa y no solo enfocado en el control financiero.

Esta herramienta va a llenar el vacío que existe en la dirección administrativa de la empresa, es decir se establecerán procesos sistemáticos y obtener una retroalimentación sobre la estrategia. Además los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando Integral según, Niven (2003) permitirán que la empresa sea competitiva en el mercado y ayudarán en la puesta en práctica de estrategias a largo plazo, con indicadores que estarán relacionados íntimamente, con un control y medición de los resultados deseados.

2.3. Preguntas básicas

¿Por qué se origina? Por la escasa información administrativa y financiera de la empresa, que no permite realizar un análisis y planteamiento de objetivos.

¿Qué lo origina? La falta de inversión y adaptación al cambio.

¿Dónde se origina? En la gerencia de la empresa, por desconocimiento de las herramientas administrativas actuales que permiten establecer procesos estratégicos para una eficiente toma de decisiones.

2.4. Formulación de meta

Establecer estrategias que permitan un óptimo desarrollo de la empresa a través del Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo en la toma de decisiones, enfocándose en el control de todos los procesos involucrados, con una retroalimentación oportunamente a la gerencia con información real, lo cual permite incrementar volúmenes de venta favoreciendo los márgenes de rentabilidad del negocio.

2.5. Objetivos

2.5.1. Objetivo general

Desarrollar un modelo de Cuadro de Mando Integral que sirva de herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo.

2.5.2. Objetivos específicos.

1. Diagnosticar los requerimientos de la empresa para desarrollar el modelo de un Cuadro de Mando Integral.
2. Fundamentar teóricamente el modelo de Cuadro de Mando Integral.
3. Diseñar los indicadores de gestión adecuados para el proceso estratégico de toma de decisiones.

2.6. Delimitación funcional

2.6.1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Analizar la situación actual de la empresa en función de factores internos y externos.
- Conocer y evaluar los procesos estratégicos de generación de información gerencial de la empresa.
- Generar indicadores de gestión adecuados para el proceso de la empresa.
- Plantear el modelo de Cuadro de Mando Integral como apoyo para la toma de decisiones en la empresa distribuidora de productos de consumo masivo.

2.6.2 ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

No aplica

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta de gestión desarrollada en la Universidad de Harvard por los catedráticos Robert Kaplan y David Norton en el año 1992, su principal característica, involucra factores no financieros y los financieros en la evaluación de la gestión de una empresa; esta metodología, se ha apuntado como un factor de suma importancia en los sistemas de gestión, la razón es porque ayuda a enlazar entre la misión, visión y la estrategia cuantificadas a través de indicadores y medidas de desempeño.

La palabra integral como lo indica su nombre, ofrece una información relacionada de toda la organización, midiendo cada uno de los elementos importantes de la empresa que funcionan para conseguir los mismos objetivos estratégicos.

Según Niven (2000) “lo que se necesita en su sistema que equilibre la exactitud histórica de las cifras financieras con los impulsores de los resultados futuros, al mismo tiempo que ayude a las empresas a poner en marcha sus estrategias diferenciadoras. El cuadro de mando integral es la herramienta que da respuesta a ambos retos” (p. 33).

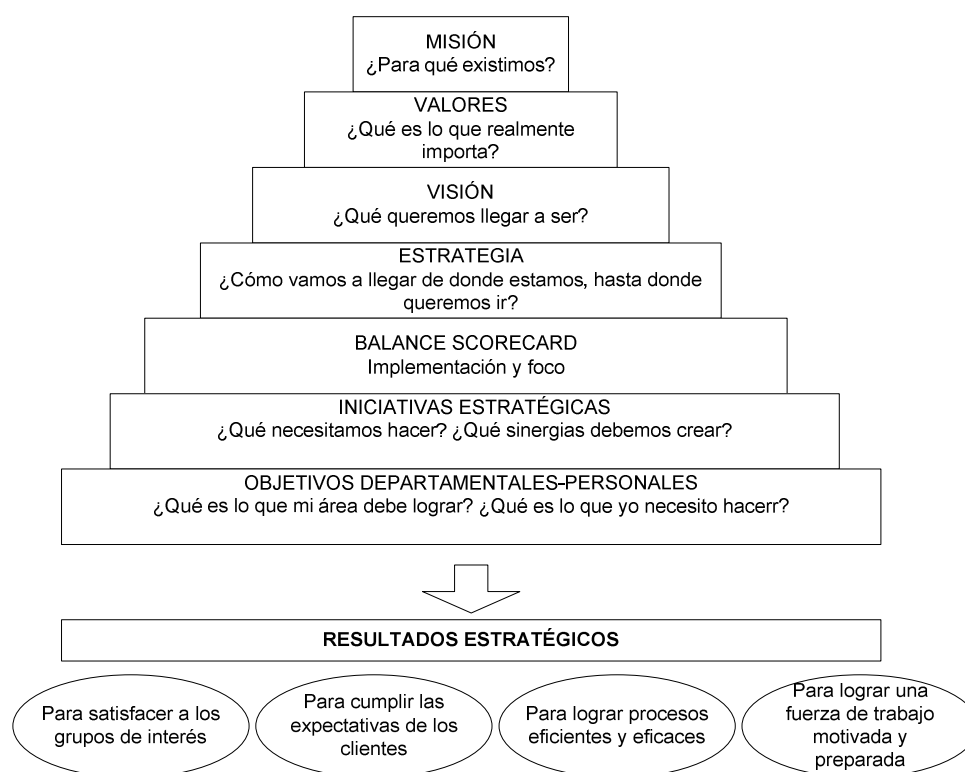
El CMI es una herramienta de gestión para alcanzar la estrategia a largo plazo, que permite obtenerlos siguientes procesos:

- Aclarar y practicar los términos como la visión y la misión.
- Comunicar y relacionar los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar y establecer objetivos y alinear las estrategias empresariales.
- Aumentar la formación estratégica y la retroalimentación.

El CMI tiene como objetivo principal convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de los objetivos de todas las perspectivas que puede observar la organización: financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento.

En la Figura 1 según Gutiérrez (2005) se muestra un esquema de como el CMI contribuye a generar e implementar una estrategia.

Figura 1: Esquema CMI



Fuente: Gutiérrez, P. H. (2005). Calidad y productividad. México: McGraw Hill

Kaplan & Norton (2009) citan en el siguiente párrafo:

El CMI proporcionaba un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes:

Financiera: La estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.

Cliente: La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.

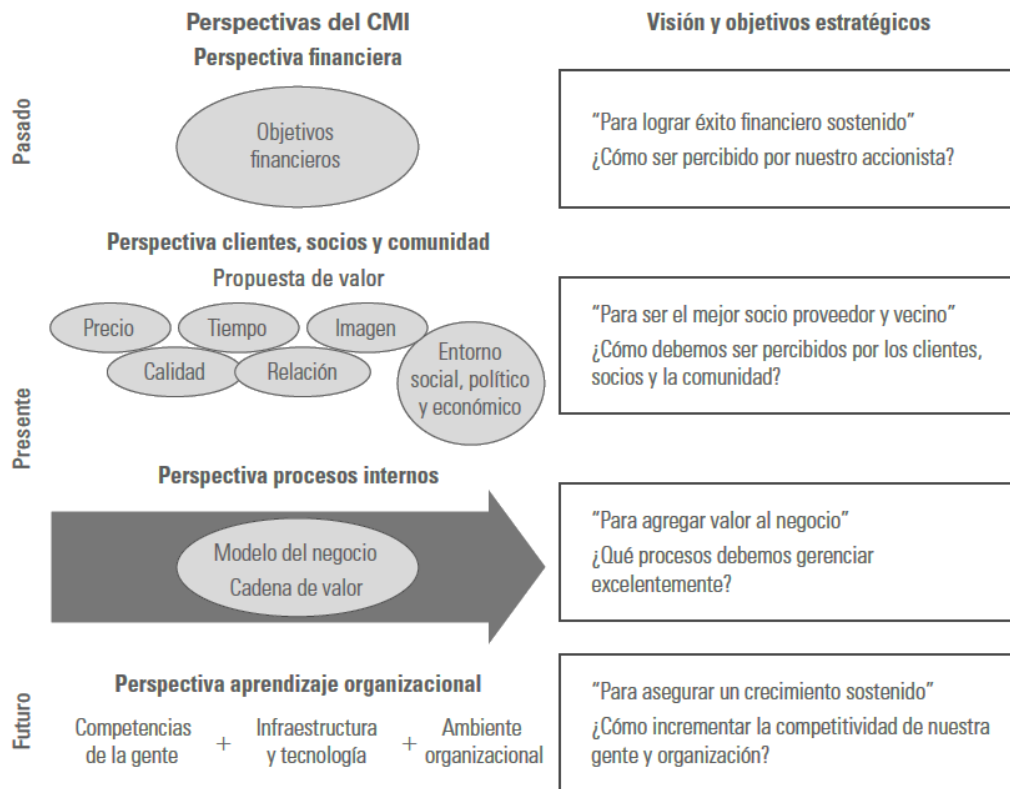
Proceso Interno: Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.

Aprendizaje y crecimiento: las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización (Kaplan & Norton, 2009, p. 32).

Estas perspectivas a utilizarla organización pueden obtener el éxito financiero, la fidelidad de los clientes, ser líderes en el mercado, aumento en el capital, mejor control en los procesos de negocio y el bienestar de la organización.

“Las perspectivas agrupan los objetivos causa-efecto para lograr materializar las estrategias a corto, mediano y largo plazos. Por su parte, el mapa sirve para relatar de manera comprensible cómo se entrelazan las hipótesis de cada perspectiva” (Kaplan & Norton, 2009, p. 32).

Figura 2: Las cuatro perspectivas del CMI



Fuente: Gutiérrez, P. H. (2005). *Calidad y productividad*. México: McGraw Hill.

3.1.2. Mapas Estratégicos

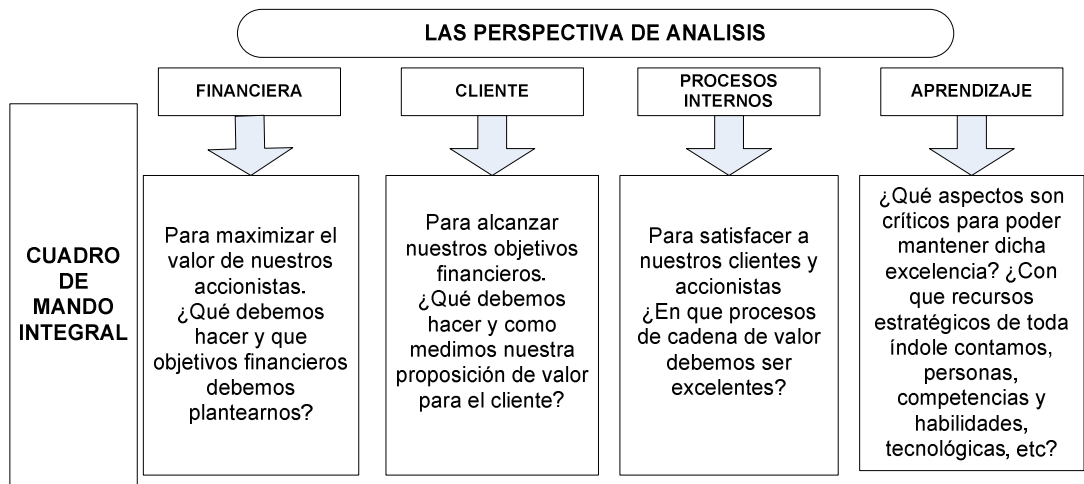
Pedros & Gutiérrez (2012) afirma:

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución. (p.216)

Desde un punto de vista se puede decir que es una descripción grafica simplificada de la estrategia de la organización, que le ayuda a determinar cómo conducirse en el futuro, que se toma en cuenta las relaciones entre la causa y efecto de los diferentes tipos de objetivos.

En la siguiente figura Pedros& Gutiérrez (2012), ayuda visualizar de mejor manera las perspectivas de análisis del mapa estratégico.

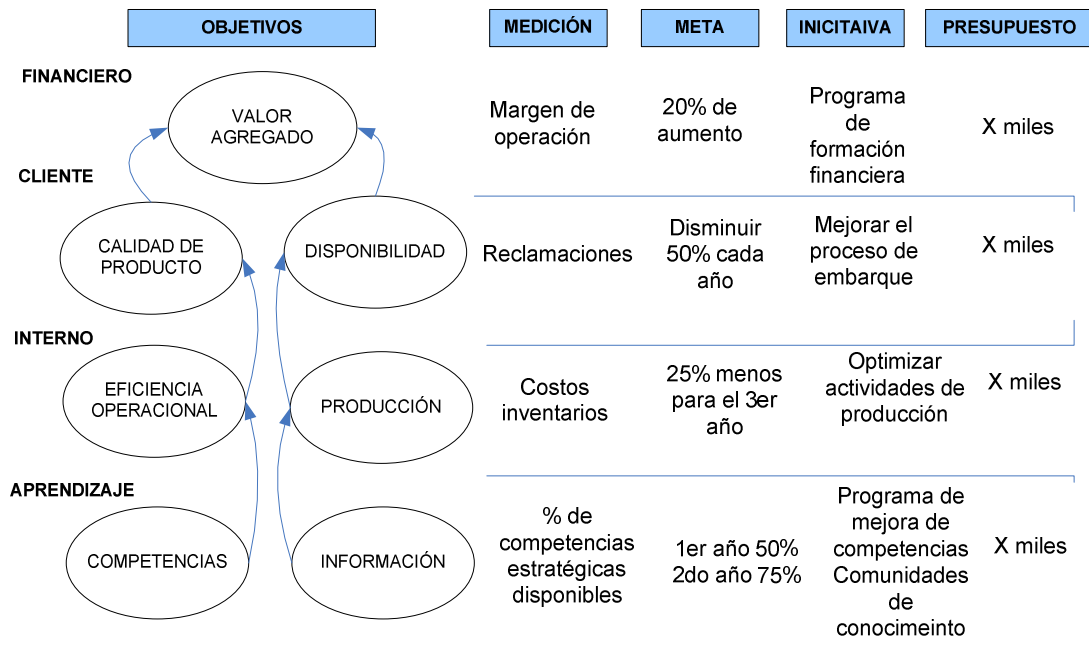
Figura 3: Las perspectivas de análisis



Fuente: Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Mapas estrategicos*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.

El CMI utiliza dos elementos: el mapa estratégico y el tablero de control. Estos dos elementos se complementan con base de las perspectivas y también se incluye los objetivos descritos en el mapa estratégico, adicionalmente se asignan medidores a los indicadores de desempeño, metas, planes o iniciativas de acción.

Figura 4: Tablero de Control



Fuente: Gutiérrez, P. H. (2005). *Calidad y productividad*. México: McGraw Hill.

En la Figura 4 tenemos un ejemplo de un mapa estratégico con su tablero de control basado en las cuatro perspectivas, con los respectivos indicadores que representan el valor o fracaso de

un objetivo estratégico, con sus elementos clave como la medición, el cual da una orientación con el esquema de semáforo: verde si está en dirección correcta, amarillo si está en una situación que no debe atenderse con prontitud y rojo cuando está en una situación crítica.

3.1.3. Proceso de Implantación del Cuadro de Mando Integral

La finalidad del Cuadro de Mando Integral, es adoptar un sistema de medición que se acople a la gestión y sea un medio para la consecución de los objetivos estratégicos, al ser una fuente de información para la retroalimentación de las estrategias implementadas por la gerencia.

Las organizaciones adoptan esta herramienta debido a la necesidad de: control organizativo, comunicación de las estrategias, utilización óptima de recursos, desarrollo de estrategias que permitan establecer ventajas a la empresa para que perdure en el tiempo

Para conseguir el alineamiento de los procesos de la empresa con la estrategia, la aplicación del cuadro de mando integral va a permitir:

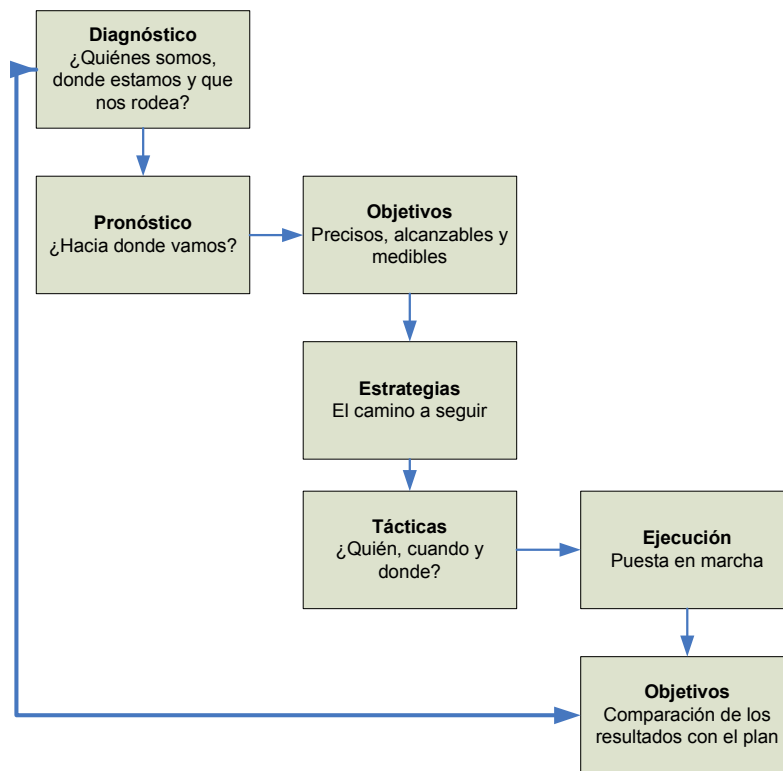
- Difundir la estrategia en el entorno interno.
- Disponer de retroalimentación para una posible re-orientación estratégica.
- Vincular los objetivos con la estrategia.
- Reconocer y vincular las iniciativas estratégicas.
- Ordenar y reorientar la estrategia.

3.1.4. Planificación Estratégica

Según Martínez & Milla (2005) “un documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa y cuya elaboración obligará a plantear dudas acerca de la organización, de su forma de hacer las cosas y a marcar una estrategia” (p. 8).

La planificación estratégica consiste en explicar lo que una organización trata de conseguir y cómo va a conseguirlo, al tener en cuenta el contexto interno y externo como se detalla en la Figura 5.

Figura 5: Planificación estratégica

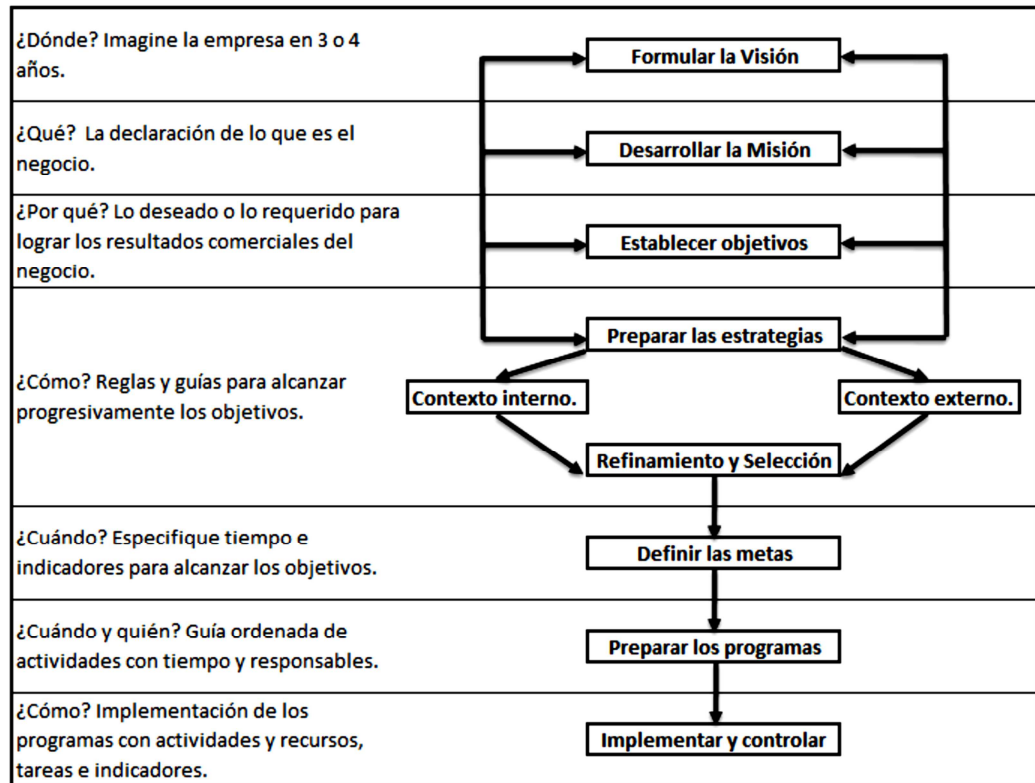


Fuente: López, Marcelo y Correa, Jorge. Planificación estratégica de tecnologías y sistemas de información, 1ra Edición. Manizales, p. 23.

La planificación estratégica es una herramienta de mucha importancia dentro de una organización, ayuda a los directivos a la toma de decisiones, mantiene concentrada la atención tanto en el presente como en el futuro, ayuda a la planificación de largo plazo a transformar en resultados específicos susceptibles de medición, ahorra tiempo, ayuda a una planificación mejor del talento humano y compromiso hacia la organización.

Según López (2007), ayuda a seguir una secuencia metodológica para la planeación estratégica de una organización.

Figura 6: Secuencia metodológica de la planeación estratégica



Fuente: López, Marcelo y Correa, Jorge. Planificación estratégica de tecnologías y sistemas de información, 1ra Edición. Manizales, Editorial Universidad de Caldas, 2007, p. 29

Aplicar esta metodología permitirá según López, (2007):

- La función social y el área de actividad en la que la organización quiere operar, así como la naturaleza y sus contribuciones económicas y no económicas.
- Su misión y sus objetivos.
- Las estrategias más eficaces.
- Las principales políticas y los planes para lograr los objetivos.
- Los programas y proyectos con su implantación y cómo llevar el control (p. 28,29).

Es importante decir que el modelo a aplicar se deberá realizar de acuerdo a la situación que se encuentre cada empresa, de eso depende para la construcción de la misión y la visión, y esto a su vez el punto de partida para los objetivos.

3.1.5. Análisis del factor externo

En las organizaciones es fundamental que se realice un análisis del ambiente externo, esto ayuda a obtener información de la realidad de la empresa.

Según Moya(1997) el análisis externo puede seguir las siguientes fases:

- Identificar los factores externos que pueden afectar a la empresa.
- Ordenación de los factores según su importancia.

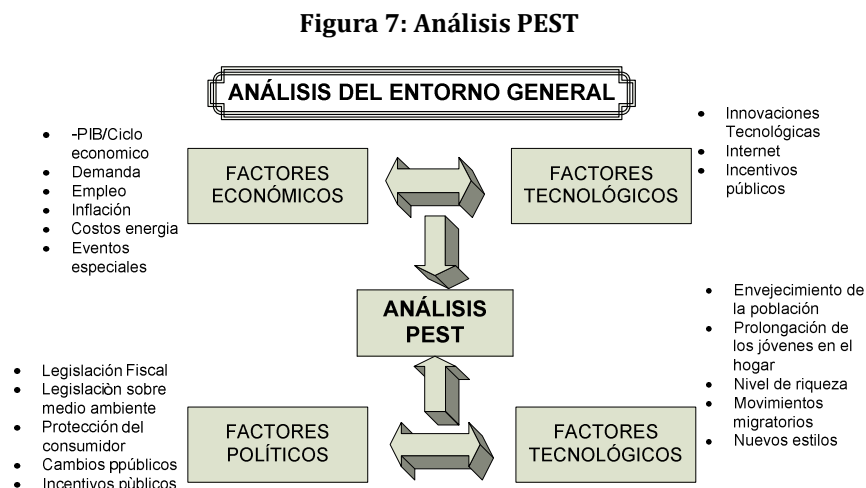
- Identificar y analizar los factores básicos y realización de un pronóstico sobre estos.
- Identificar las oportunidades y amenazas del entorno y de las posibles respuestas estratégicas de tipo genérico.
- Elaboración de una previsión del entorno.

Las organizaciones pueden realizar los siguientes análisis:

- El análisis PEST (análisis de factores y tendencias políticas, económicas, sociales y tecnológicas).
- Análisis OA (oportunidades y amenazas).

El análisis PEST permite identificar el factor que afecta al desarrollo de la empresa en el mercado, a continuación según Martínez & Milla (2005) indica que “se debe examinar aquellos factores externos que están fuera de control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro”.

En el Figura 7, se puede identificar los factores que se utilizan para el análisis de esta herramienta.



Fuente: Martínez & Milla, La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral 2005, p. 34

3.1.6. Análisis del ambiente interno

El análisis de una empresa debe realizarse con una evaluación de los recursos de la organización que se toma en cuenta todo lo referente a lo que le hace bien y recursos exclusivos, los cuáles serán las *fortalezas*. Las *debilidades* de la organización son las actividades que no permiten el desarrollo o que no tiene esos recursos para cumplir los objetivos.

Para este análisis se desarrolla el estudio de niveles de la organización y sus procesos como:

Nivel estratégico

Es un nivel donde se establece la dirección de la empresa.

Componente organizativo

En este componente se analizan las políticas, los objetivos, las estrategias, la organización de la empresa y la estructura de comunicación.

Componente comunicación

Este proceso está relacionado con la comunicación estratégica y sus componentes como, marketing, imagen corporativa, desarrollo organizacional, relaciones públicas.

Nivel operativo

En este nivel se lo conoce como agregado de valor, van todos los procesos como la recepción de productos o insumos de información, todos los procesos de producción, o cuando ya está el producto en proceso de venta.

Gestión por procesos

Este componente se refiere a los procesos, como mejoramiento continuo, levantamiento de información, estandarización, y automatización de procesos.

Productos y servicios

Se refiere a la caracterización del producto o servicio y desarrollo que sigue la empresa para la identificación de nuevas necesidades. De acuerdo a las normas ISO los productos deben cumplir con calidad y normativa,

Nivel de Apoyo

Constan los componentes para que funcione la cadena de valor.

Componente Financiero

Se analiza la actividad financiera, el potencial, las oportunidades de inversión, la rentabilidad, y la autogestión financiera.

Componente Comercialización

Se refiere a la forma de posicionar el producto en el mercado a través del marketing mix: producto, precio, plaza y promoción.

Componente talento humano

Es la forma de gestionar el talento humano, como: reclutamiento, selección, contratación, inducción, formación, capacitación, remuneraciones, incentivos, entre otras.

Componente tecnológico

Es el nivel con el que trabaja la organización como la disponibilidad de equipo tecnológico de hardware y software, en resumen es la tecnología utilizada versus los competidores.

En conclusión este análisis identifica la situación de la empresa y permite conocer características como procesos, áreas funcionales, materiales con los que cuenta para obtener información y poder lograr planes estratégicos que permitan sobresalir en el mercado.

3.1.7. Análisis estratégico del FODA

La herramienta de análisis FODA, permite a la organización establecer estrategias según el estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, y sus posibles combinaciones. Las empresas para poder realizar una planificación estratégica, primero toman en cuenta los factores negativos de esta herramienta.

Se puede establecer cuatro estrategias alternativas con el FODA, para la empresa.

Rodriguez Valencia (2005) define lo siguiente:

1. *La estrategia DA.* Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como de amenazas y puede llamársele estrategia "MINÍ-MINI". Puede implicar para la empresa la formación de una sociedad en participación, el repliegue, o incluso la liquidación.
2. *La estrategia DO.* Pretende la reducción al mínimo de las debilidades y la optimización de las oportunidades. De esta manera, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollarlas, o bien adquirir las aptitudes necesarias (como tecnología o personas con las habilidades indispensables) en el exterior, a fin de aprovechar las oportunidades que las condiciones externas le ofrecen.
3. *La estrategia FA.* Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno. El propósito es optimizar las primeras y reducir al mínimo las segundas. Así una empresa puede servirse de sus virtudes tecnológicas, financieras, administrativas o de comercialización para vencer las amenazas de la introducción de un nuevo bien o servicio por parte de un competidor.
4. *La estrategia FO.* Representa la situación más deseable, es aquella en la que una organización puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades. Ciertamente, las empresas deberían proponerse pasar de las demás ubicaciones de la matriz a esta. Si persisten debilidades, se empeñarán en vencerlas para convertirlas en fortalezas. Si enfrentan amenazas las eludirán para concentrarse en las oportunidades. (p.139)

Tabla 1: Tipos de estrategias en la matriz FODA

FACTORES INTERNOS	LISTA DE FORTALEZA F1 F2 ... Fn	LISTA DE DEBILIDADES D1 D2 ... Dn
FACTORES EXTERNOS	LISTA DE OPORTUNIDADES O1 O2 ... On	LISTA DE AMENAZAS A1 A2 ... An
LISTA DE OPORTUNIDADES O1 O2 ... On	FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar las F y las O</i>	DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O</i>
LISTA DE AMENAZAS A1 A2 ... An	FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A</i>	DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar las D y las A</i>

Fuente: Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa, Rodríguez (2005) p. 139

3.1.8 Misión

La misión se puede definir según Mintzberg H.(1997) que “El objetivo de más nivel más alto se suele conocer como la misión, es decir, una definición de la razón de existir de la organización” (p.3).

Según Koontz (2004) define a la misión como: “identificar la función o tarea básica de una empresa o institución, o de una parte de esta” (p. 124).

La misión de la organización, es la razón o la existencia de ser de la empresa y de sus objetivos, está relacionada con sus colaboradores, clientes, proveedores, etc.

3.1.9 Visión

Según Torres (1999) describe en un párrafo que es “la capacidad de crear nuevos modelos de la empresa y no, únicamente, de proyectar los actuales” (p. 87).

La visión se manifiesta como una forma clara de indicar a dónde desea ir o se dirige la organización a largo plazo, en otras palabras responde a la pregunta ¿qué queremos que sea en el futuro?, y se toma en cuenta los factores que se planea implementar, estructurar las necesidades y expectativas de los clientes.

3.1.10. Objetivos

Según Manes (2005) “los objetivos se relacionan con las áreas clave de resultados, por lo tanto, deben ser formulados con precisión para quienes sean responsables de su cumplimiento se comprometan con los mismos” (p. 22).

Los objetivos deben ser:

- Realistas
- Medibles
- Específicos en el tiempo
- Dar prioridades de la organización
- Comunicar a la organización la filosofía
- Motivadores
- Dar direccionamiento
- Proveer elementos de control

Permiten controlar lo que se hace para el progreso de la compañía.

3.1.11. Indicadores de Gestión

En el Cuadro de Mando Integral el uso de los indicadores en los sistemas de gestión, permite a las empresas medir y dar un seguimiento del progreso de los diferentes aspectos organizacionales, estructurados en las perspectivas.

Los indicadores que van a ser utilizados en el manejo de la herramienta de gestión deben cumplir los siguientes aspectos:

- Ser formulados de la estrategia y estar relacionados con los elementos integrantes organizacionales.
- Contextualizarse dentro de los objetivos.
- Proveer información confiable de los procesos.
- Guiar el pulso de la organización.
- Ser medibles sin complicaciones.
- Ser claros y entendibles.

3.2. Estado del Arte

Existen diversos autores que han escrito sobre el Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard), entre estos tenemos a Niven(2000), que exponen el despliegue del Cuadro de Mando Integral, a partir del mercado competitivo y globalizado por el que atraviesan todos los sectores, y lo más importante, que no solo es necesario contar con los indicadores financieros, sino también los no financieros que permitan focalizarnos en crear valor agregado que sea a largo plazo.

La implantación de un Cuadro de Mando Integral, que sus creadores Kaplan & Norton mencionan, puede resultar una tarea muy difícil pero adaptable al entorno de la organización que

se desee adoptar. En tal sentido, se han llevado a cabo varios trabajos en los que se realiza un análisis sobre las posibilidades de su utilización en todos los niveles directivos.

Según Orbea (2012), en su tesis “Diseño y desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador”, describe que debe aplicarse éste método en las organizaciones para que no simplemente se base en lo financiero, esta herramienta deberá ser flexible, contener exclusivamente, aquella información imprescindible, de forma sencilla, sinóptica y resumida, seguir un proceso de mejora continua, a través del cual se depuran sus posibles defectos para adecuarlos a las necesidades concretas de cada usuario.

Según Castro (2013), en la tesis de aplicación del Cuadro de Mando Integral en las Fuerzas Armadas, manifiesta que la utilización de esta herramienta ha permitido identificar con un análisis, las oportunidades para mejorar el desempeño de la organización, ayuda a establecer las estrategias a corto y mediano plazo, la utilización de la información como un elemento principal para la retroalimentación continua, debido a que en las Fuerzas Armadas, existe una transitoriedad de las autoridades y alta rotación del personal militar.

La implementación a escala internacional según Nogeira Riviera (2005), señala su aplicación y difusión para varios sectores y ramas de la economía, el CMI no reemplaza a los métodos de gestión existentes, las medidas e indicadores actuales se mantienen, dándoles una mayor coherencia y un orden jerárquico. Según el modelo causa-efecto, a partir de la obtención del mapa estratégico, muestra un conjunto de indicadores (monetarios y no monetarios, internos y externos, entre otros) y evalúa la situación empresarial en cumplimiento con las estrategias trazadas, lo que a su vez, contribuye a la motivación de los clientes internos, a satisfacer las necesidades de los clientes externos y conseguir su fidelidad, así como a ofrecer mayor rentabilidad a la organización.

Según Bancheiri & Planas(2012), de la Universidad Rovira i Virgili, de España, en un estudio realizado con la revista Fortune, afirma que del 40% de las top 1000 de las compañías americanas, utilizaban el modelo del Cuadro de Mando Integral. Sin embargo, existen otros estudios que demuestran que la tasa de implantación no es tan alta, como el caso de Speckbacker (2003) en el que indica que el 17% de las 174 grandes empresas encuestadas (Austria, Alemana y Suiza) tenían implementado el CMI.

Los autores de este artículo demuestran que de las empresas en estudio, el 100% tienen la información teórica, pero muy pocas son las que lo implementan en realidad.

El CMI es una herramienta muy dinámica en el entorno que se encuentra, ya que en un mundo globalizado no puede ser un instrumento rígido, debe ser una herramienta adaptable perfectamente a todas las condiciones y medidas que el entorno presente, ya sea una empresa de

servicio o producción, ayuda a mejorar su posición competitiva, es un instrumento eficaz de control que permite a las organizaciones la toma de decisiones de una manera más rápida y ágil, ya que se tiene la información integrada en una sola herramienta que será conocida por todo el personal.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

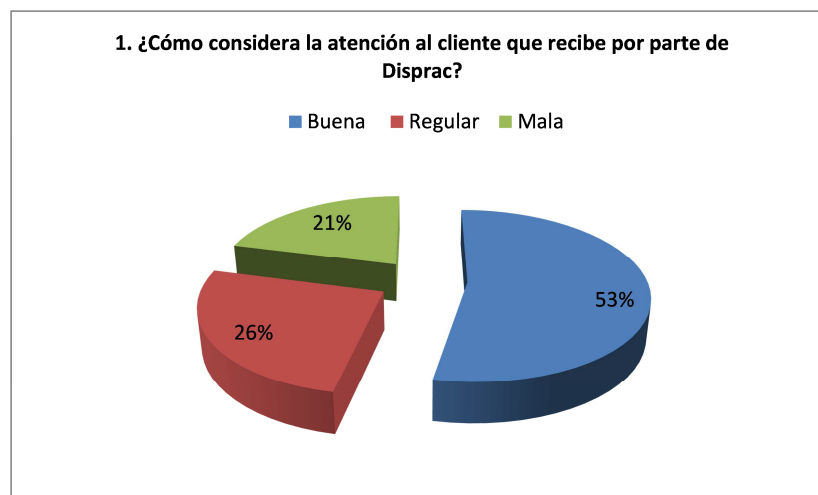
El diagnóstico al ser un proceso importante de análisis, permite realizar una representación de la empresa.

La empresa Disprac objeto de estudio, se encuentra al servicio de los comerciantes y panificadores de la zona de la provincia de Cotopaxi y una parte de Tungurahua, ofreciendo productos de consumo masivo de tarifa 0% de IVA.

La técnica que se utilizó es la encuesta, con preguntas que sustenten las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, enfocados a clientes externos como son los 62 clientes mayoristas y 5 proveedores principales, además se consideró los clientes internos que son las 12 personas en el área de talento humano, razón por la cual no se realizó un muestreo estadístico.

Resultado de las encuestas a los clientes externos.

Figura 8 : Pregunta 1 ¿Cómo considera la atención al cliente que recibe por parte de Disprac?

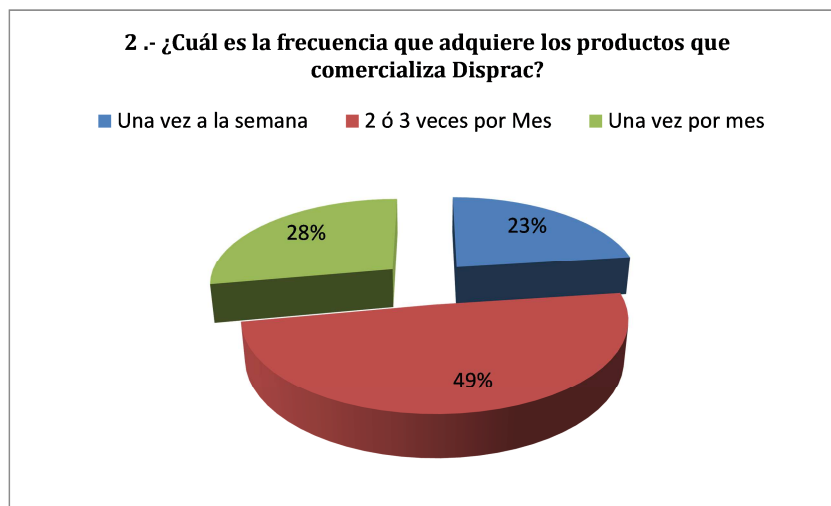


Fuente: Elaboración propia (2015)

El 53% de la encuesta que representa 33 personas manifiestan que la atención es buena, el 26% que son 16 personas indican que es regular y el 21% restante señalan que es mala, esto

demuestra que el 50% de clientes no están satisfechos, y que debe mejorar la aplicación de estrategias.

Figura 9: Pregunta 2 ¿Cuál es la frecuencia que adquiere los productos que comercializa Disprac?

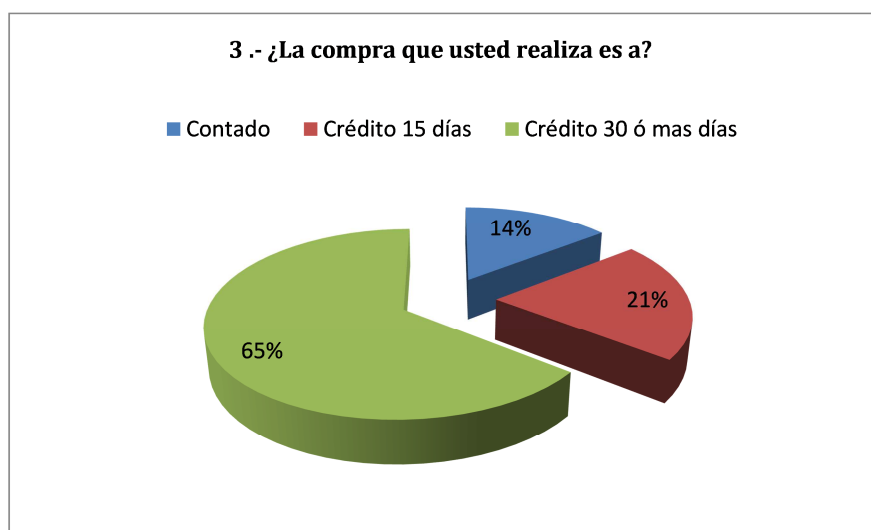


Fuente: Elaboración propia (2015)

Los resultados demuestran que 14 personas mencionan comprar una vez a la semana, 30 que compran 2 a 3 veces por mes y 17 personas una vez por mes.

El 49 % de los encuestados indican comprar dos veces por mes a Disprac, lo cual ayuda a obtener mayores ventas, por lo que se debe utilizar mecanismos idóneos para poder mantener esta frecuencia.

Figura 10: Pregunta 3 ¿La compra que usted realiza es a?

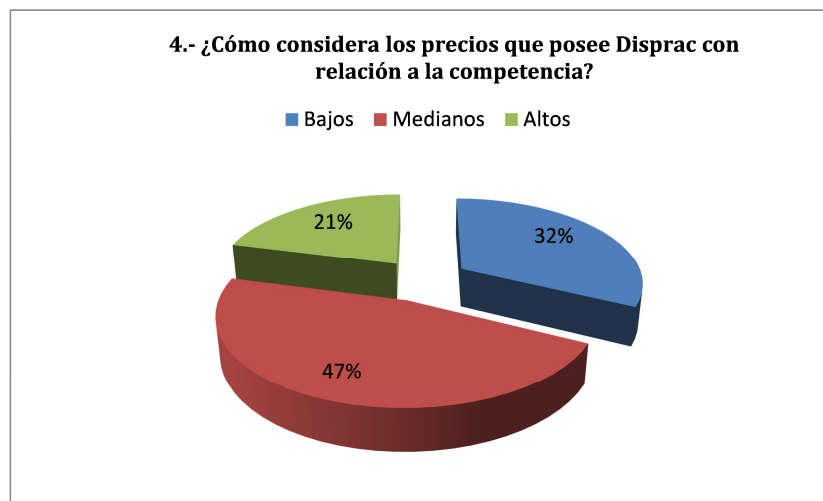


Fuente: Elaboración propia (2015)

La población de 40 personas encuestadas, que representan el 65% manifiesta que realizan compras a crédito hasta 30 días, de contado solo el 14% que representan 9 clientes, y 13

personas a 15 días plazo; debido a que la empresa trabaja en su mayoría con ventas a crédito, se deben elaborar estrategias de cobranza y asegurar el financiamiento con el cliente.

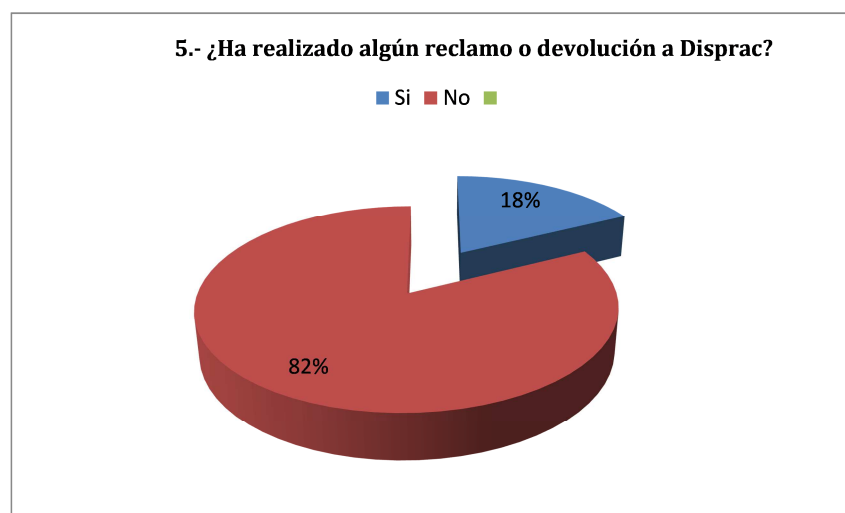
Figura 11: Pregunta 4 ¿Cómo considera los precios que posee Disprac con relación a la competencia?



Fuente: Elaboración propia (2015)

El 47% de los encuestados que representa a 29 personas, consideran que sus precios medianos, el 32% que son 32 clientes estiman que son bajos, y el 21% restante manifiestan que son altos, por lo cual se debe establecer estrategias de precios para conseguir mantener al cliente en la empresa.

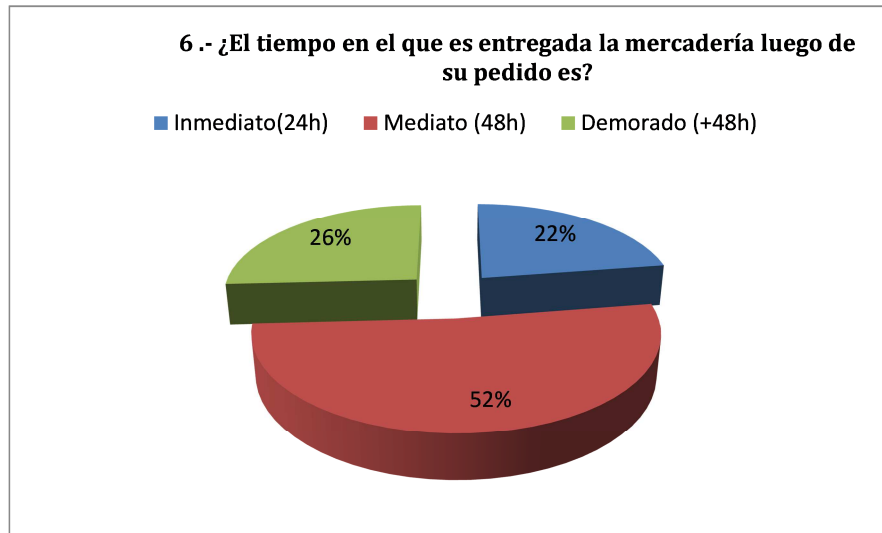
Figura 12: Pregunta 5 ¿Ha realizado algún reclamo o devolución a Disprac?



Fuente: Elaboración propia (2015)

La encuesta realizada indica que de las 51 personas que representan el 82% no tiene reclamos o devoluciones, pero el 18% que representan 11 personas tiene reclamos, y la mayoría son por parte de logística, por productos mal acomodados o por mal comportamiento de los estibadores.

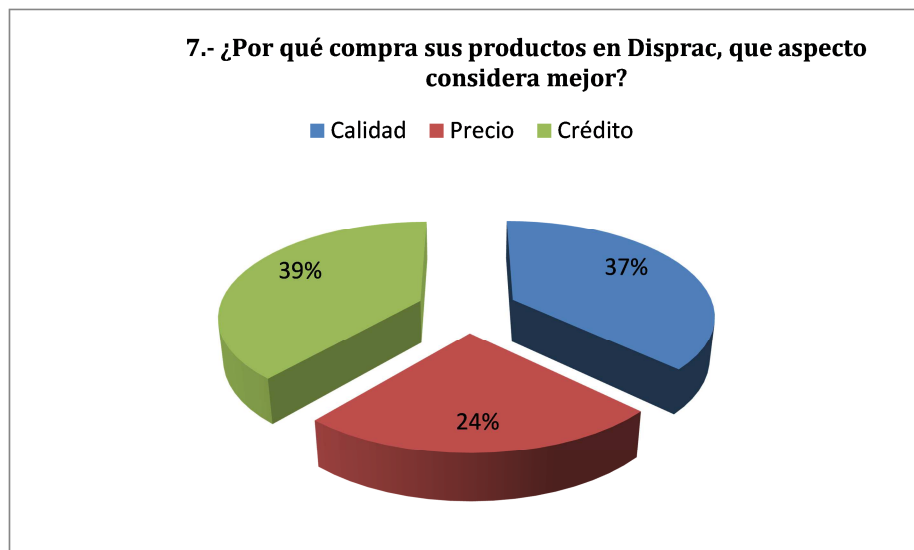
Figura 13: Pregunta 6 ¿El tiempo en el que es entregada la mercadería luego de su pedido es?



Fuente: Elaboración propia (2015)

El 52% que representa a 32 clientes indican que se lo entrega en 48 horas luego de haber ingresado el pedido, el 26% que son 16 clientes manifiestan que se lo entrega a las 24 horas y el 22% dicen que se lo entrega en un plazo mayor a las 48 horas, retrasos que responden a pedidos de subproductos de trigo, que por motivos de producción son escasos (afrechillo, sema), la prioridad es la entrega de harina para la panificación, y productos de consumo masivo.

Figura 14: Pregunta 7 ¿Por qué compra sus productos en Disprac, qué aspecto considera mejor?



Fuente: Elaboración propia (2015)

La encuesta demuestra que el 39% que representa 24 clientes, compra en Disprac por vender a credito, el 37% que son 23 personas por la calidad de productos que se comercializa y el 24% restante por tener un precio competitivo, se debe mantener esta estrategia para conservar los clientes potenciales.

Resultado de las encuestas a los proveedores internos.

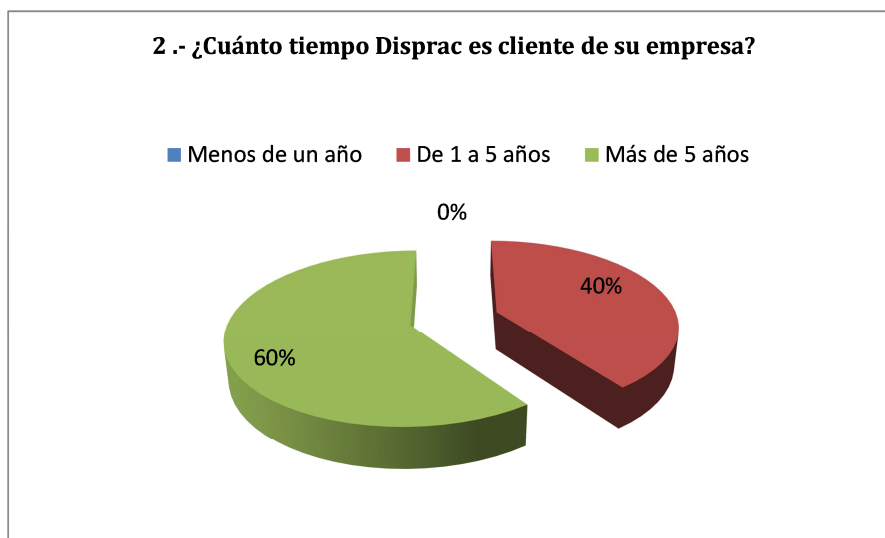
Figura 15: Pregunta 1 ¿Su empresa cuenta con certificados de calidad según normas INEN?



Fuente: Elaboración propia (2015)

La encuesta indica que el 100% de las empresas proveedoras, cuentan con certificaciones INEN, cumpliendo con la norma de calidad respectiva para los productos.

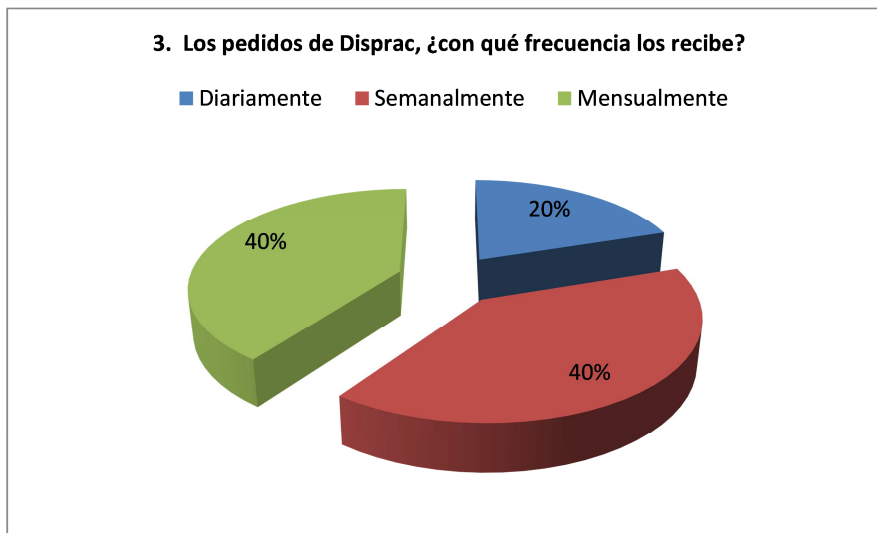
Figura 16: Pregunta 2 ¿Cuánto tiempo Disprac es cliente de su empresa?



Fuente: Elaboración propia (2015)

La encuesta realizada indica que el 60% que representa 3 proveedores, ha trabajado más de 5 años, y el 40% de 1 a 5 años, que demuestra que Disprac trabaja con seriedad y confianza hacia ellos.

Figura 17: Pregunta 3. Los pedidos de Disprac, ¿con qué frecuencia los recibe?

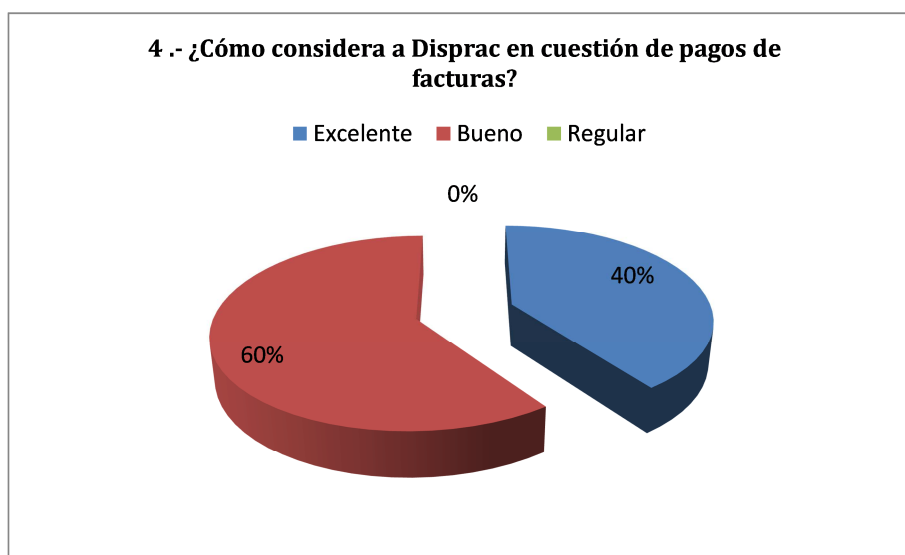


Fuente: Elaboración propia (2015)

El 40% que representa a 2 proveedores manifiestan que los pedidos son semanales y el otro 40% mensual, el 20% restante que representa a 1 proveedor indica que se lo realiza a diario.

Estos resultados demuestran que los pedidos se efectúan de acuerdo a la necesidad del producto requerido, los pedidos diarios corresponden al principal proveedor que es Corporación Superior, quienes cubren las exigencias para satisfacer a los clientes.

Figura 18: Pregunta 4 ¿Cómo considera a Disprac en cuestión de pagos de facturas?

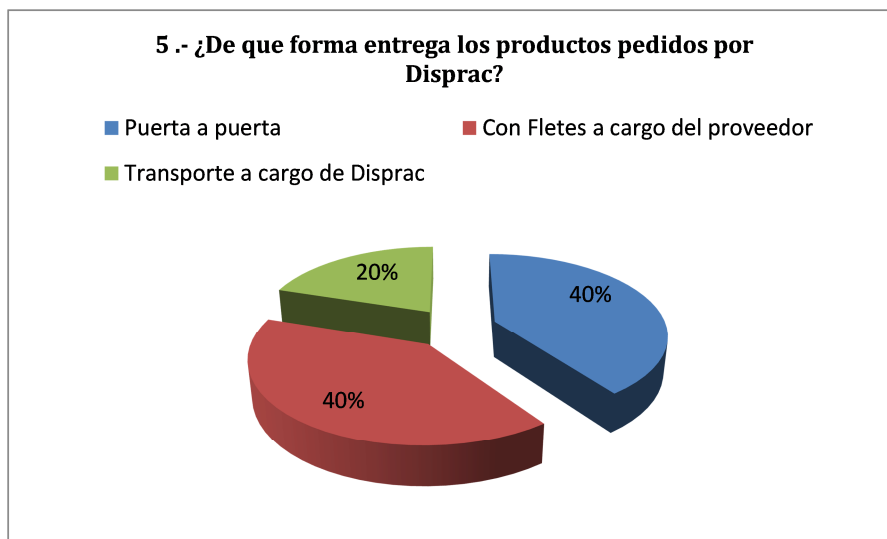


Fuente: Elaboración propia (2015)

En los resultados las empresas demostraron que el 60% que representa a 3 proveedores existe una calificación buena y el 40% que son 2 proveedores de excelente.

El 100% de los proveedores encuestados manifiestan que el pago es bueno a excelente, a eso la confianza de trabajar con Disprac y con montos altos de crédito.

Figura 19: Pregunta 5 ¿De qué forma entrega los productos pedidos por Disprac?

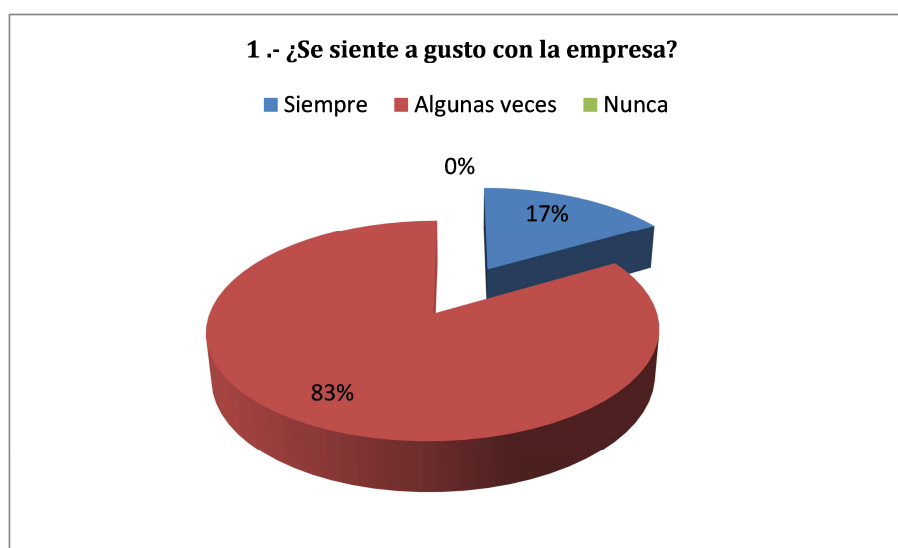


Fuente: Elaboración propia (2015)

El 40% de los encuestados que representa a 2 proveedores, entregan la mercadería en el lugar requerido, el otro 40% ayuda con el flete a cargo del proveedor, y el transporte en el 20% restante que representa 1 proveedor, se lo realiza a cargo de Disprac dependiendo de la negociación del precio del producto.

Resultados Talento Humano

Figura 20: Pregunta 1 ¿Se siente a gusto con la empresa?

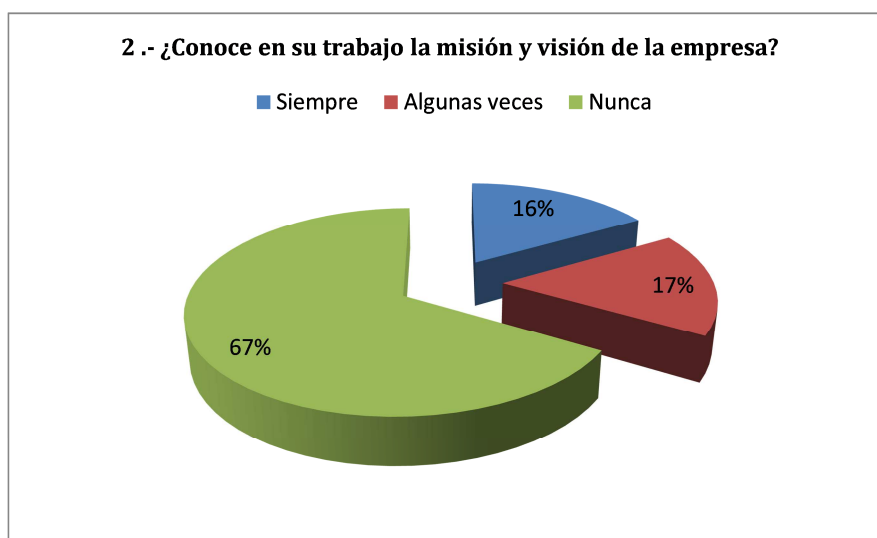


Fuente: Elaboración propia (2015)

El 83% que representa a 10 personas, algunas veces se siente a gusto con la empresa, mientras que el 17% que son 2 personas, están a gusto con la empresa.

Existen muchos factores que el personal posee para no estar en completa satisfacción con la empresa, como la presión en el trabajo, el horario laboral extendido, rutas de entrega, entre otras.

Figura 21: Pregunta 2 ¿Conoce en su trabajo la misión y visión de la empresa?



Fuente: Elaboración propia (2015)

La encuesta muestra que el 67% que representa 8 personas no conocen la misión y visión, el 17% que son 2 personas algunas veces se acuerdan, y el 16% de los encuestados manifestaron que si conocen, de ellos la mayoría corresponde al personal administrativo, ya que la misión se encuentra impresa en las oficinas.

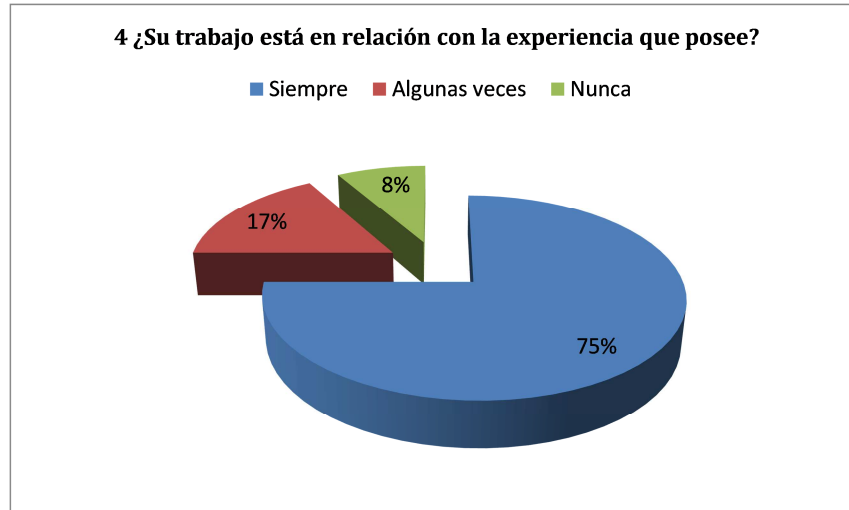
Figura 22: Pregunta 3 ¿Aplica la visión y misión de la empresa?



Fuente: Elaboración propia (2015)

El 83% que representa a 10 empleados, no aplican la misión y visión en su trabajo, que nos indica buscar estrategias para que se logre cumplir este objetivo.

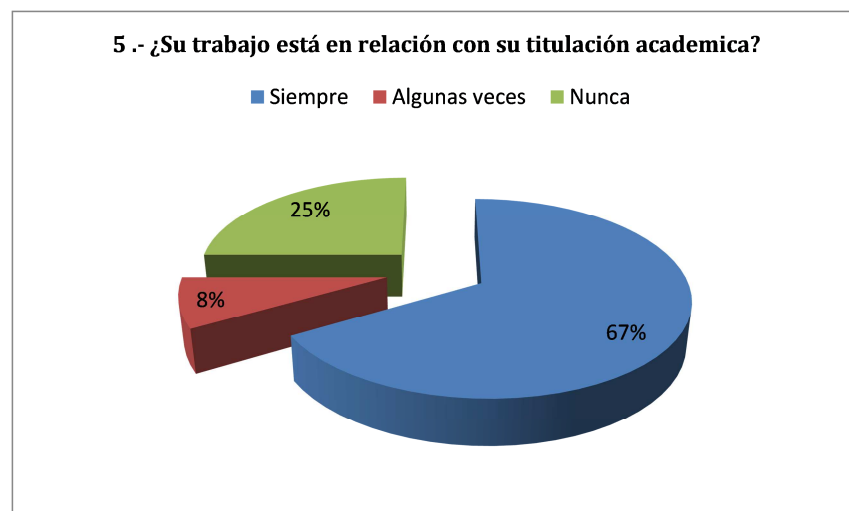
Figura 23: Pregunta 4 ¿Su trabajo está en relación con la experiencia que posee?



Fuente: Elaboración propia (2015)

Esta pregunta ayuda a evaluar la experiencia que el personal posee en el trabajo, el 75% que representa 9 personas dicen que su experiencia está acorde a su puesto de trabajo, el 17% que son 2 personas, algunas veces están acorde a su experiencia y el 8% restante que no está en relación a su experiencia.

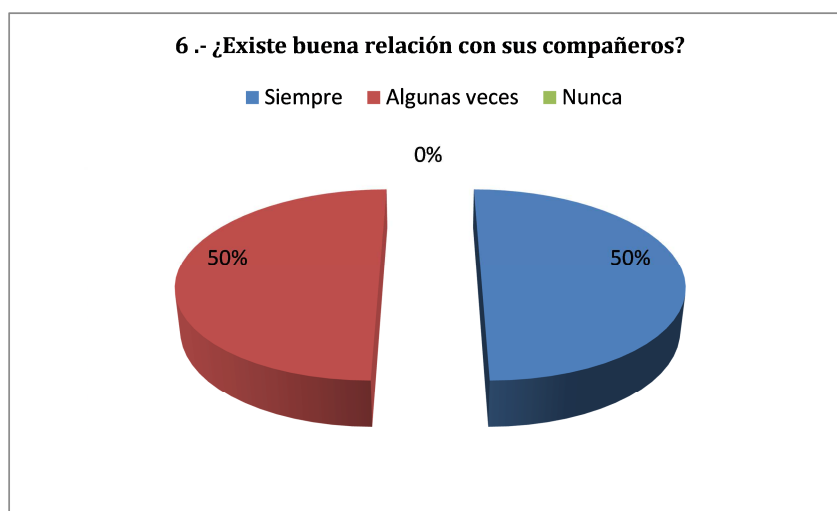
Figura 24: Pregunta 5 ¿Su trabajo está en relación con su titulación académica?



Fuente: Elaboración propia (2015)

El 67% que representa 8 personas, trabaja de acuerdo a su titulación académica o de acuerdo a sus capacitaciones, el 24% que son 3 personas indicaron que no está de acuerdo a su titulación pero se asemeja al trabajo asignado, y el 8% no está de acuerdo a su título académico pero que tiene el compromiso de realizar el trabajo.

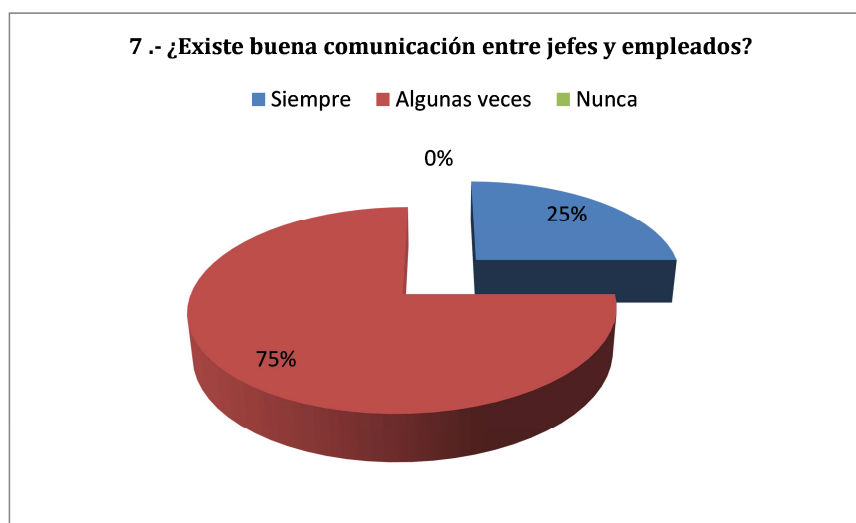
Figura 25: Pregunta 6 ¿Existe buena relación y trabajo en equipo con sus compañeros?



Fuente: Elaboración propia (2015)

Esta pregunta ayuda a diagnosticar el ambiente laboral interno de la empresa, y da como resultado que el 50% que representa a 6 personas siempre trabaja en equipo, y el 50% restante algunas veces, como conclusión que se debe elaborar estrategias para mejorar la relación entre compañeros y el trabajo en equipo.

Figura 26 : Pregunta 7 ¿Existe buena comunicación entre jefes y empleados?

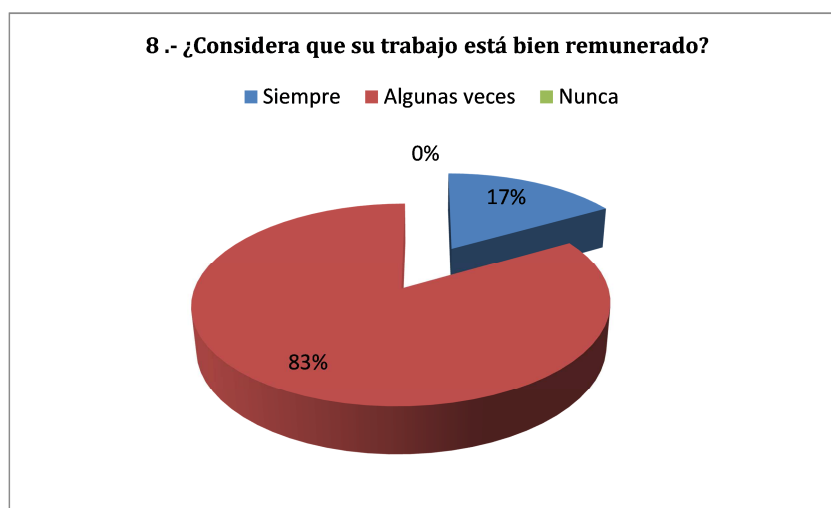


Fuente: Elaboración propia (2015)

Es importante saber la comunicación que existe entre el empleado y el empleador, por eso la pregunta permite saber que el 75% que representa a 9 empleados, algunas veces tiene una comunicación buena con el jefe y el 25% siempre.

La ayuda de una política de comunicación ayudará a tener una mejor relación con el empleado para poder mejorar.

Figura 27: Pregunta 8 ¿Considera que su trabajo está bien remunerado?

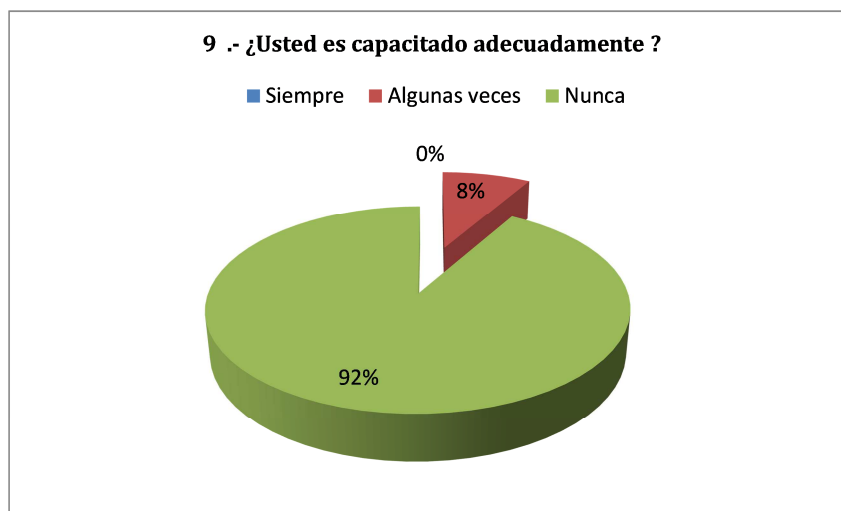


Fuente: Elaboración propia (2015)

Esta pregunta permite saber si el personal está conforme con la remuneración que percibe por su trabajo, el 83% que representa a 10 personas, algunas veces está conforme y el 17% restante que está conforme.

Esto ayuda a establecer mecanismos para motivar al personal, mejorar su trabajo y subir el porcentaje que no está muy conforme.

Figura 28: Pregunta 9 ¿Usted es capacitado adecuadamente?



Fuente: Elaboración propia (2015)

Esta pregunta ayuda a conocer si se brinda una capacitación al personal, el 92% que son 11 personas, no han recibido capacitaciones para un desarrollo profesional, y solo el 8% ha recibido alguna vez capacitación. Se planteará una estrategia para mejorar este valor porcentual y con ello el desempeño del personal.

Interpretación

En el Apéndice A, se muestra el formato de la encuesta que se utilizó para el desarrollo de este proyecto.

La interpretación de las encuestas de los clientes, personal y proveedores se encuentra en la Tabla 6 para el análisis interno de la empresa, y con ello iniciar el desarrollo de las estrategias e indicadores para el Cuadro de Mando Integral.

4.2. Método(s) aplicado(s)

El estudio realizado es *descriptivo*, y con el uso de la información primaria, como las encuestas que se encuentran en la sección 4.1, la información secundaria, el trabajo *bibliográfico* permitió utilizar fuentes como libros, enciclopedias, estudios científicos, revistas, u otras publicaciones en internet con el respectivo análisis e interpretación, y la *investigación de campo* con la información directamente del entorno, se realizó un estudio sistemático de los acontecimientos en el lugar de los hechos. Como complemento se utilizó el *método del caso*, que consiste en el análisis de las experiencias adquiridas en la enseñanza y situaciones de la vida profesional a lo largo del tiempo.

La metodología para lograr esta interrelación sugiere la descomposición en *cascada*, con el inicio de la búsqueda de los objetivos estratégicos hasta llegar a las actividades para el Cuadro de Mando Integral.

Este método de cascada permite determinar lo siguiente:

Mediante un *Análisis Estratégico* en la empresa, se determina la misión y la visión, un estudio exhaustivo acerca de la situación actual interna y externa de la empresa con la herramienta de análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) según sección 3.1.4 y 3.1.5.

Luego de obtener los factores FODA, se utilizó el método de priorización Holmes, para destacarlos más importantes, con los que se aplicó la matriz EFI de (evaluación de fuerzas internas) con las variables Fortalezas y Debilidades y la matriz EFE de (evaluación de fuerzas externas) con las variables Oportunidades y Amenazas, se asigna el peso específico de acuerdo al nivel de importancia que tienen cada uno de los factores, se estableció un valor de 1 a 4 por su nivel de prioridad, mediante este cálculo se obtuvo un peso ponderado, para verificar si la

empresa está superando o no las debilidades y amenazas gracias a las fortalezas y oportunidades bien aprovechadas.

Con los factores importantes se aplicó el método bibliográfico, como lo detalla la sección 3.1.7, para obtener las estrategias. Después de realizar el análisis se estableció las condiciones para los objetivos en base a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento). Establecer los objetivos correctamente es clave para que el CMI este enfocado a la implantación de la estrategia en la empresa.

Para aplicar la estrategia, es necesario transformar los objetivos en varios indicadores de gestión, los mismos que sirven para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Se desarrolló el Cuadro de Mando Integral para conocer la evolución de la empresa, y en caso de desviaciones, se pueda establecer adaptaciones que permitan llevar a la organización al cumplimiento de los objetivos establecidos.

4.3. Materiales y herramientas

Matriz Holmes

Esta matriz permite priorizar los factores de mayor relevancia, tanto como los internos y externos, que se lograron al definir con el desarrollo del FODA. La principal característica que posee esta herramienta es de comparar los parámetros entre sí y clasificarlos en orden de importancia. Esto permite discriminar los factores del análisis tanto externo como interno.

Pasos para obtener la matriz Holmes:

- 1.- Ubicar los factores en columnas y filas.
- 2.-En forma diagonal se coloca el valor de 0,5, esto divide a la matriz en dos partes.
- 3.-Asignar los valores correspondientes a los casilleros.

Valor 0: Si el factor evaluado es relativamente menos importante que su contraparte.

Valor 0.5: Si ambos factores son igualmente importantes.

Valor 1: Si el factor evaluado es relativamente más importante que su contraparte.

- 4.- Se obtiene los totales.
- 5.- Se ordena de mayor a menor.
- 6.- Se utiliza el criterio de Pareto.

Capítulo 5

Resultados

5.1. Producto final del proyecto de titulación

Como resultado del diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Disprac, se presenta un modelo estratégico como aporte en el desarrollo de los objetivos y estrategias con los indicadores para un periodo establecido.

El CMI como herramienta de gestión brinda a la empresa las dimensiones necesarias que abarca todos los elementos de manera que garantiza una supervisión completa, con una estructura que asiste a la gerencia para transformar una estrategia en términos operativos concretos, mediante la definición de un conjunto de medidas de acción, para el personal de la empresa y clientes externos.

El modelo del Cuadro de Mando Integral consta de las fases siguientes que se desarrolla en base a Gutiérrez (2005) y Kaplan y Norton (2009):

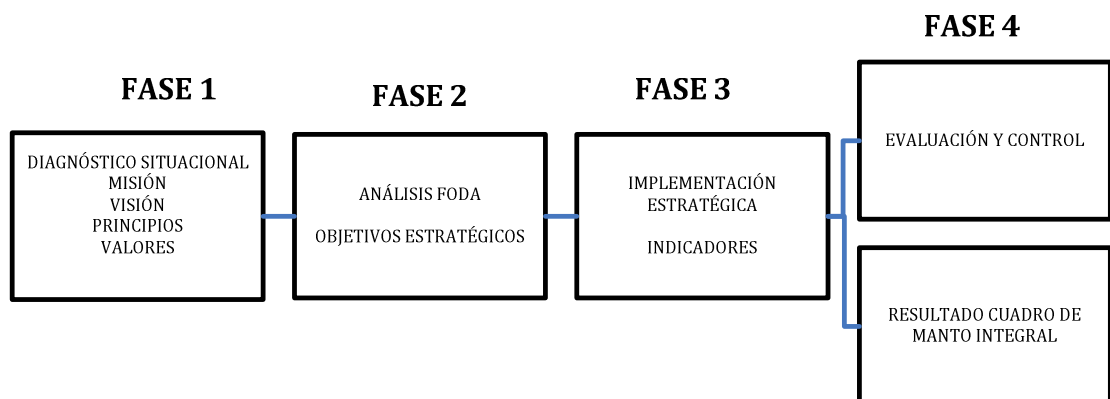
Fase 1: Análisis y formulación estratégica.

Fase 2: Establecimiento de objetivos estratégicos.

Fase 3: Determinación de indicadores.

Fase 4: Elaboración CMI.

Figura 29: Proceso de modelo de CMI



Fuente: Elaboración propia (2015)

El objetivo de estas fases, es estar relacionadas entre sí con carácter multidimensional, no actúan de forma independiente, esto ayuda a cumplir en forma ordenada cada fase para una

óptima dirección estratégica y especialmente para un control de los procesos de acuerdo a las perspectivas del CMI.

Fase 1 Análisis y Formulación Estratégica

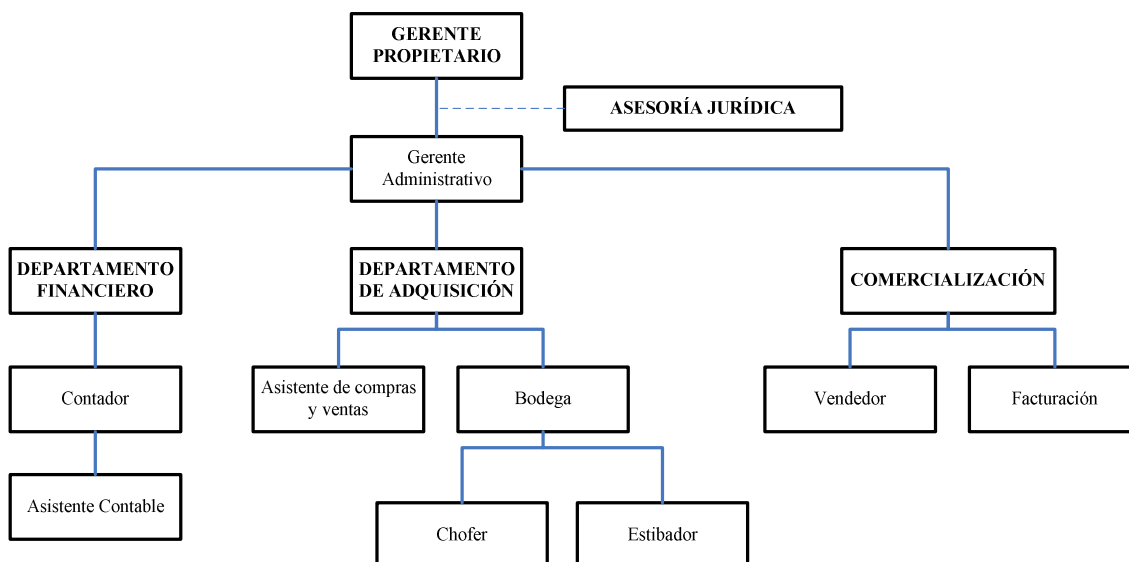
Luego de un análisis metodológico expuesto en la sección 4.2, se desarrolla el análisis y formulación, recogiendo datos y el estudio del estado de los factores externos e internos, este análisis debe partir de la esencia propia de la empresa.

Se destaca que el análisis estratégico formulado puede ser adaptado o modificado de acuerdo a la necesidad de la empresa.

Diagnostico situacional de la empresa

Según el organigrama, la empresa se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Figura 30 : Organigrama Disprac



Fuente: Elaboración propia (2015)

Áreas de la empresa según el organigrama.

La empresa cuenta con tres áreas como son:

- Financiera.
- Administrativa.
- Comercialización.

La empresa Disprac se maneja en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) como persona natural a nombre del propietario, en los últimos años se ha mantenido en base a un plan básico de ventas y administración, fijándose solo en el control financiero, dando como resultado la capacidad de no reaccionar ante los cambios de los escenarios y entornos actuales, esto ha

evidenciado ciertas deficiencias que no han permitido conseguir el crecimiento esperado, debido a que no se tiene un sistema de control y evaluación de los procesos, que permita detectar las falencias y sobre todo que sea una base sustentada para tomar decisiones, corregir y mantener la filosofía del mejoramiento continuo.

La Gerencia Administrativa ha sido parte de esta problemática, debido a la falta de conocimientos de una gestión para la organización, y una escasa claridad en los objetivos y metas; la toma de decisiones se dificulta sin poseer un control, pues se maximiza el riesgo y con ello la posibilidad de fracaso.

Disprac se dedica a vender productos de tarifa IVA 0% de la línea de Corporación Superior, Industrias Ales, Ingenio Valdez, Arrocería la Palma, Industria Danec, con la distribución exclusiva de la línea industrial de los dos primeros proveedores.

En el Apéndice C, se detallan los productos que se comercializan y en el Apéndice B los respectivos certificados comerciales.

Descripción del Área Administrativa

Disprac es una empresa familiar empírica, su crecimiento y desarrollo se ha manejado sin el uso de planes, estrategias y programas.

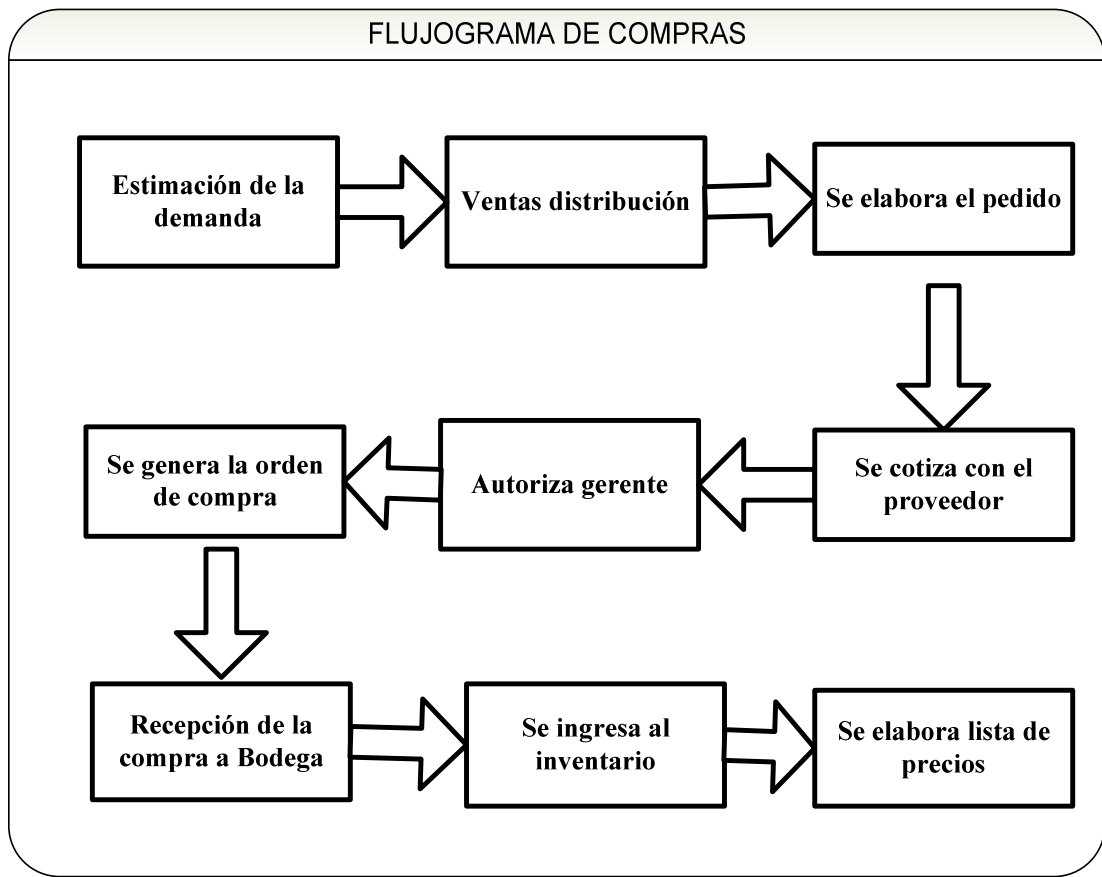
Según el organigrama la empresa, en el área administrativa, está conformada principalmente por el gerente propietario y el gerente administrativo.

El Gerente Administrativo es el colaborador más cercano a los propietarios y para su buen desempeño debe estar claro de la visión y necesidades empresariales con las que cuenta la empresa. Por otro lado el administrador tiene relación estrecha con el personal, como un empleado más, y por lo tanto está sujeto a las exigencias patronales.

Compras

Para realizar las compras se maneja según el siguiente flujo grama de la Figura 31:

Figura 31: Flujo de compras



Fuente: Elaboración propia (2015)

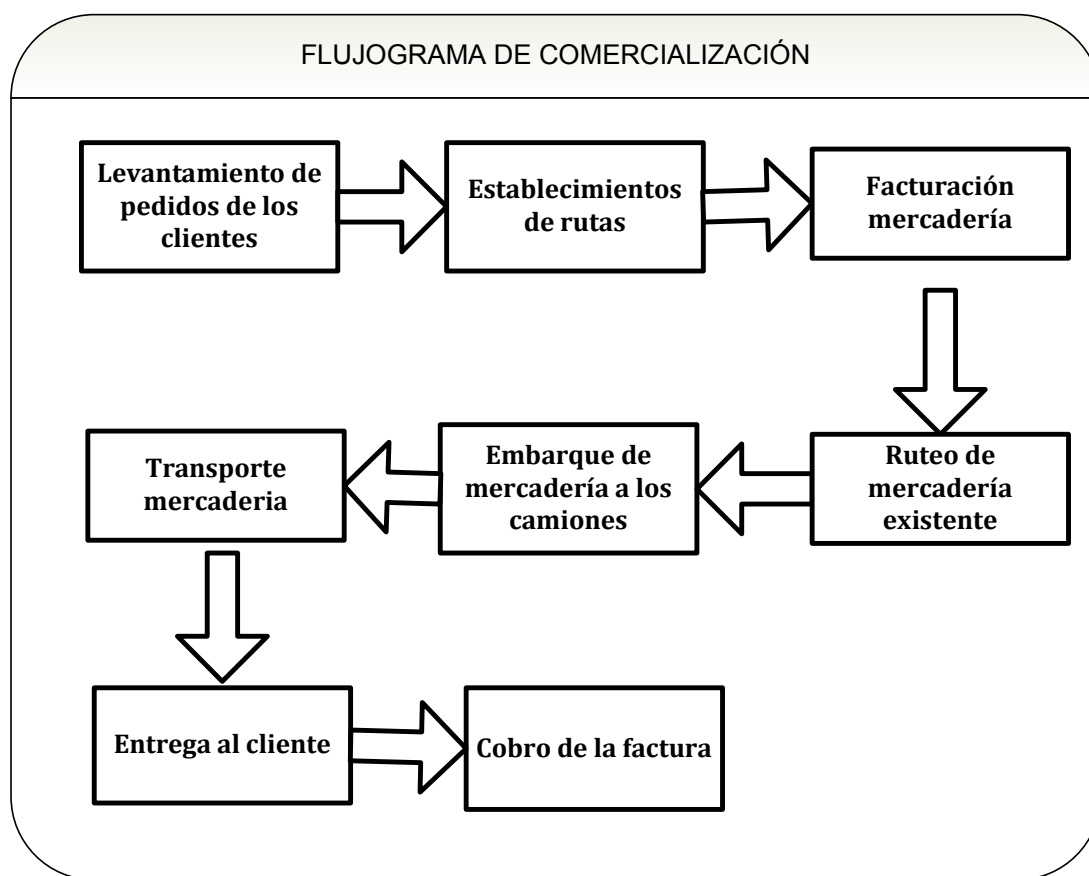
El proceso de compras no cuenta con un flujo grama específico para adquirir el producto, por lo que la mayoría de las compras se realiza según lo indicado en la figura que antecede. Para compras inmediatas se comunica al gerente para que se compre en ese momento.

Comercialización

El nicho de mercado comprende clientes en la provincia de Cotopaxi y parte de Tungurahua, brindándoles un transporte de puerta a puerta sin recargo, con créditos hasta 30 días, con descuentos en compras al contado y asistencia técnica por parte de los proveedores.

Dentro del área de comercialización la empresa cuenta con un flujo de procesos que se describe a continuación:

Figura 32: Flujoograma de comercialización



Fuente: Elaboración propia (2015)

Explicación por etapa del flujo del proceso:

Levantamiento de pedidos de clientes: El levantamiento de pedidos toma el ejecutivo de ventas al cliente, para su realización se debe contar con la siguiente información:

- Productos disponibles en bodega.
- Productos en stock sin mucho movimiento, se debe promover su venta con promociones.
- Precios de lista y ofertas vigentes.
- Tiempos de entrega.
- Pedidos vía telefónica.
- Descuentos por compras por volumen o por pago al contado.
- Plazo de crédito a clientes.

Los pedidos se realizan manualmente y cada día se imprime una hoja de inventario de mercadería para su revisión de stock de productos.

Descripción del Área Financiera

El área financiera en la empresa esta manejada por el Gerente Propietario y el Administrador, con el apoyo del Contador.

Los gastos y pagos a los proveedores que necesita la empresa, son autorizados y manejados por sus propietarios con el visto bueno del Departamento Contable.

Los ingresos de dinero por ventas están manejados a través de bancos que garantizan la custodia del dinero. Las utilidades que genera Disprac son utilizadas para el crecimiento y potenciamiento de la empresa.

Procesos tecnológicos

La tecnología que maneja Disprac actualmente son los que se describen a continuación:

- Sistema contable Fénix.
- Equipos de cómputo para controlar el inventario y para realizar la facturación.

La tecnología utilizada actualmente no le ha permitido a Disprac, mejorar su atención al cliente, debido a que no cuenta con equipos móviles para los ejecutivos de ventas, y realizar ventas en línea.

Procesos de Talento Humano

El área de talento humano en Disprac, es manejado por la gerencia administrativa, el personal que labora hasta marzo del 2015, son de 12 personas. Las obligaciones que tiene el empleador se dan de acuerdo a entidades como el IESS y el Ministerio de Trabajo y son manejadas por el área contable.

La motivación al personal es moderada, dotándoles de uniformes de trabajo y créditos emergentes que no sobrepasen el 50% de su sueldo, el resultado nos da que se necesita otras estrategias para mejorar el desempeño hacia la organización.

Antes de elaborar el CMI, se muestra la misión y visión de la empresa. Es necesario saber quiénes son y quiénes quieren ser en un futuro, según lo expuesto en la sección 3.1.8 y 3.1.9.

El resultado se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 2: Formulación de la Visión

FORMULACIÓN DE LA VISIÓN	
<p>¿Cuál es la imagen futura que queremos proyectar de nuestra empresa?</p> <p>¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones?</p> <p>¿Hacia dónde nos dirigimos?</p> <p>¿Hacia dónde queremos llegar?</p>	<p>Para el 2018 disprac será una empresa líder en la distribución y comercialización de materia prima para la industria panificadora y consumo masivo.</p> <p>Alcanzar altos niveles de satisfacción de calidad de servicio</p> <p>Hacia el centro del País</p> <p>Tener un eficiente talento humano, y recurso tecnológico para obtener rentabilidad financiera y social</p>
VISIÓN	<p>PARA EL 2018 DISPRAC SERÁ LA EMPRESA LIDER EN LA DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACIÓN DE MATERIA PRIMA PARA LA INDUSTRIA PANIFICADORA Y CONSUMO MASIVO, CON ALTOS NIVELES DE SATISFACCIÓN DE CALIDAD DE SERVICIO EN LA ZONA CENTRO DEL PAIS, CON EFICIENCINTE TALENTO HUMANO, Y RECURSO TECNOLOGICO PARA MANTENERSE EN EL MERCADO Y OBTENER RENTABILIDAD .</p>
ENTREGAR UN PRODUCTO Y SERVICIO CON EXCELENCIA	

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Tabla 3 Formulación de la Misión

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	
Quienes somos ? = identidad	DISPRAC
Qué buscamos ? = propósito	Comercializar, distribuir materia prima para la industria panificadora, productos de consumo masivo
Por qué lo hacemos ? = valores/principios/motivaciones	DISCIPLINA RESPETO HONESTIDAD
Para quienes trabajamos ? = cliente	Para satisfacer las necesidades de los clientes
MISIÓN	DISPRAC, COMERCIALIZA Y DISTRIBUYE EN LA ZONA CENTRO DEL PAÍS MATERIA PRIMA PARA LA INDUSTRIA PANIFICADORA Y PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, INCENTIVANDO LA DISCIPLINA, RESPETO Y LA HONESTIDAD PARA SATISFACER CON CALIDAD LAS NECESIDADES DEL CLIENTE.
COMERCIALIZAR Y DISTRIBUIR PRODUCTOS DE EXCELENCIA Y CALIDAD	

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Tabla 4 Matriz valores y principios organizacionales

VALORES Y PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	
VALORES	DISCIPLINA Atender al cliente en forma eficiente y eficaz Ser la mejor empresa comercializadora del centro del país Establecer para el 2016 un indicador de reclamos de clientes
PROPÓSITO	
OBJETIVO	
VALORES	RESPECTO Entregar un trato justo a los clientes internos y externos Lograr un ambiente laboral adecuado que refleje una excelente imagen empresarial Incrementar un indicador para el 2016 de satisfacción del cliente en la calidad del servicio
PROPÓSITO	
OBJETIVO	
VALORES	HONESTIDAD Actuar con transparencia Lograr una cultura de servicio, siendo la honestidad una herramienta esencial Optimizar en el 2016 los procesos de la empresa en un 70%
PROPÓSITO	
OBJETIVO	

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Análisis Externo

Análisis del PEST

La técnica del PEST cuyas siglas indican aspectos: Político, Económico, Social y Tecnológico, se basa en el estudio del entorno, utilizada con mayor frecuencia en el sector empresarial, evalúa a la empresa de acuerdo a los factores externos. En este caso permite describir el ambiente en el que se desenvuelve Disprac, además el PEST ayuda como una estructura de referencia para iniciar el análisis por medio de la matriz FODA.

Los factores que afectan externamente a la empresa, se realizó mediante una investigación, con datos obtenidos de las siguientes fuentes:

- Banco Central del Ecuador, 2015.
- Semplades, Plan del Buen Vivir 2014.
- Ministerio de Justicia, Código Orgánico Penal (COIP), 2014.
- Ministerio de Comercio Exterior (Comex), resoluciones arancelarias.
- Servicio de Rentas Internas (SRI), leyes tributarias vigentes.
- Ministerio de Producción e Industrias (MIPRO), Ley del Consumidor.

Para los demás aspectos se utilizó la observación y el método de caso que se tomó en consideración los aspectos detallados en la Tabla 5.

Análisis Interno

La Tabla 6 del análisis interno, según la sección 3.1.6 del marco teórico, se tomó en cuenta la información obtenida de las encuestas, y en base al diagnóstico situacional de la empresa.

Tabla 5: Diagnóstico Estratégico Externo

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO				
	COMPONENTES			
	ECONOMICO	POLITICO	SOCIO-CULTURAL	TECNOLOGICO
AMENAZAS	<p>AE1 Incremento de la canasta básica, debido a que afecta al poder adquisitivo, según INEC tuvo un incremento de 1,07% de diciembre 2014 a enero 2015</p>	<p>AP1 Leyes políticas rígidas, debido al poder absoluto del Estado, afecta a la empresa en leyes como COIP art. 243, y 244 .IESS</p>	<p>AS1 Preferencias de consumo, debido a problemas de salud, semáforo ARCSA,2015</p>	<p>AT1 Tecnología moderna de los competidores, para ejecutar ventas en línea con aparatos móviles.</p>
	<p>AE2 La inflación, afecta a la compras de productos de consumo masivo, según FMI prevé una subida del 2,6 % para el 2015</p>	<p>AP2 Ley de Defensa del Consumidor, Capitulo VIII art. 49</p>	<p>AS2 Competencia desleal, por competidores que ingresan al mismo cliente con el mismo producto.</p>	<p>AT2 Baja estandarización de productos de los proveedores, en peso por basculas mal calibradas y calidad.</p>
		<p>AP3 Ley tributaria, Código de Producción Comercio e Inversiones, como los deducibles para gastos.</p>		
OPORTUNIDADES	<p>OE1 Aumento sostenido del PIB, dando un aporte a la industria para la producción nacional, según BCE, 2015</p>	<p>OP1 Políticas arancelarias, dando protección a la industria nacional, COMEX, resolución 050 2014</p>	<p>OS1 Ubicación Geográfica, parte comercial como la zona centro del País.</p>	<p>OT1 Nuevas Tecnologías, que se encuentran para el desarrollo empresarial (GPS, Software contables eficientes, aparatos móviles para ventas entre otros.)</p>
	<p>OE2 Crecimiento dinámico del mercado, los habitantes de Cotopaxi creció un 14% en el 2010 en relación al censo de 2001 INEC, 2015.</p>	<p>OP2 Políticas de seguridad alimentaria, dando la oportunidad de expender productos sanos bajo normas de higiene, y precios justos. Plan del Buen Vivir.</p>	<p>OS2 Diversidad de clientes mayoristas del centro del País.</p>	
		<p>OP3 Ley de Defensa del Consumidor, se mejora la calidad del producto y servicio para el consumidor</p>	<p>OS3 Venta de Productos de primera necesidad</p>	
			<p>OS4 Requerimientos de productos nuevos, por la diversidad de proveedores e industrias.</p>	

Fuente: Elaboración Propia (2015)

Tabla 6: Diagnóstico Estratégico Interno

Parte 1

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO					
	NIVEL ESTRATÉGICO		NIVEL OPERATIVO		
	COMPONENTES		GESTIÓN POR PROCESOS	PRODUCTOS	SERVICIOS
	ORGANIZATIVO	COMUNICACIÓN			
FORTALEZAS	FO1 La empresa se maneja de una organización de forma familiar.	FC1 La imagen de la empresa es reconocida porque somos distribuidores exclusivos de Corporación Superior e Industrias Ales para panificación.	FG1 Adecuado manejo de inventario para el control de existencias.	FP1 Comercialización de productos de marcas posesionadas en el mercado.	FS1 La atención al cliente es personalizado, por parte de los propietarios a los clientes mayoristas y potenciales.
					FS2 Distribución directa de productos de los fabricantes
					FS3 Control permanente
DEBILIDADES	DO1 Falta de estrategias y herramientas para la aplicación de las mismas	DC1 La publicidad en medios de comunicación es baja, debido a los costos que representa	DG1 Aún no se ha instituido la gestión por procesos	DP1 El producto con problemas de calidad, se lo puede revisar cuando ya lo utiliza el consumidor final.	DS1 Escasos proyectos de inversión para el desarrollo de la empresa.
		DC2 Falta de difusión de la misión, visión y política de la empresa.	DG2 Falta de control del proceso para la entrega de mercadería a sus clientes.		DS2 Inadecuada medición de atención al cliente
					DS3 Inadecuada entrega de pedidos a tiempo

Fuente: Elaboración propia (2015)

Continuación

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO								
	NIVEL DE APOYO							
	COMPONENTE							
	FINANCIERO	COMERCIALIZACIÓN	TALENTO HUMANO	TECNOLÓGICO				
FORTALEZAS	FF1	Seguridad y confianza en el cumplimiento de obligaciones con proveedores.	FCO1	Canales de distribución acorde a las necesidades del cliente como los productos de panificación.	FTH1	Funcionalidad definida del personal	FTE1	Sistema contable automatizado
	FF2	Buen uso del capital de trabajo	FCO2	Precios acorde al mercado	FTH2	Estabilidad laboral		
DEBILIDADES	DF1	Demora en la recuperación de cartera vencida por falta de un control.	DCO1	No se comercializa con variedad de portafolio de productos como los de tarifa 12%.	DTH1	Inexistencia de estrategias motivacionales para el personal	DTE1	Baja inversión en tecnología para un adecuado control de ventas
					DTH2	Nivel académico del personal no acorde a los puestos de trabajo		

Fuente: Elaboración propia (2015)

FACTORES FODA

El resultado del análisis FODA, con los factores internos y externos se muestra a continuación:

Tabla 7 Factores FODA

MATRIZ FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
La empresa se maneja de una organización de forma familiar.	Falta de estrategias y herramientas para la aplicación de las mismas
La imagen de la empresa es reconocida debido a que somos distribuidores exclusivos de Corporación Superior e Industrias Ales panificación.	La publicidad en medios de comunicación es baja, debido a los costos que representa
Adecuado manejo de inventario	Falta de difusión de la misión, visión y política de la empresa.
Comercialización de productos de marcas posesionadas en el mercado	Aún no se ha instituido la gestión por procesos
La atención al cliente es personalizado.	Falta de control del proceso para la entrega de mercadería a sus clientes
Distribución directa de productos	El producto con problemas de calidad, se lo puede revisar cuando ya lo utiliza
Control permanente	Escasos proyectos de inversión
Seguridad y confianza en el cumplimiento de obligaciones con proveedores.	Inadecuada medición de atención al cliente
Buen uso del capital de trabajo	Inadecuada entrega de pedidos a tiempo
Canales de distribución acorde a las necesidades del cliente	Demora en la recuperación de cartera vencida
Precios acorde al mercado	No se comercializa con variedad de portafolio de productos
Funcionalidad definida del personal	Inexistencia de estrategias motivacionales para el personal
Estabilidad laboral	Nivel académico del personal no acorde a los puestos de trabajo
Sistema contable automatizado para control financiero	Baja inversión en tecnología para un adecuado control de ventas
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aumento sostenido del PIB, dando un aporte a la industria para la producción nacional, según BCE, 2015	Incremento de la canasta básica, debido a que afecta al poder adquisitivo, tuvo un incremento de 1,07% según INEC de diciembre 2014 a enero 2015
Crecimiento dinámico del mercado, los habitantes de las provincias del centro del País tuvo un crecimiento. Población. INEC, 2015.	La inflación, afecta a la compra de productos de consumo masivo, según FMI preve una subida del 2,6% para el 2015
Políticas arancelarias, dando protección a la industria nacional, COMEX, resolución 050 2014	Leyes políticas rígidas, debido al poder absoluto del Estado, afecta a la empresa en leyes como COIP art. 243,
Políticas de seguridad alimentaria, dando la oportunidad de expender productos sanos bajo normas de higiene, y precios justos	Ley de Defensa del Consumidor, Capítulo VIII art. 49
Ley de Defensa del Consumidor, se mejora la calidad del producto y servicio para el consumidor	Ley tributaria, Código de Producción Comercio e Inversiones, como los Deducibles para gasto
Ubicación Geográfica, parte comercial como la zona centro del País.	Preferencias de consumo, debido a problemas de salud, semaforo ARCSA, 2015
Diversidad de clientes mayoristas del centro del País.	Competencia desleal, por competidores que ingresan al mismo cliente con el mismo producto.
Venta de Productos de primera necesidad	Tecnología moderna de los competidores en ventas en línea con aparatos móviles.
Requerimientos de productos nuevos, por la diversidad de proveedores e industrias.	Baja estandarización de productos de los proveedores, en peso y calidad
Nuevas Tecnologías	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Matriz Holmes

Fortalezas

Tabla 8 Matriz de priorización fortalezas

Fortalezas		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	SUMA	%	N°
F1	La empresa se maneja de una organización de forma familiar.	0,5	0	0,5	0	1	0	1	0,5	0,5	0	0	0	0	0	4,0	7,4	6
F2	La imagen de la empresa es reconocida debido a que somos distribuidores exclusivos de Corporación Superior e Industrias Ales panificación.	0	0,5	0	1	0	1	0	0,5	0	0	0,5	0	0	0	3,5	6,5	9
F3	Adecuado manejo de inventario	1,0	0	0,5	0	0	0	1	0	0,5	0	0	0	0	1	4,0	7,4	7
F4	Comercialización de productos de marcas posesionadas en el mercado	1	1	0	0,5	0	1	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	5,0	9,3	2
F5	La atención al cliente es personalizado.	1	0	0	0	0,5	1	1	0	0	0	0	0	0	0	3,5	6,5	10
F6	Distribución directa de productos	0,5	1	0	1	0	0,5	0	0,5	0	0,5	1	0	0	0	5,0	9,3	3
F7	Control permanente	1	0,5	0	0	0	1	0,5	0	0	1	0	0	0,5	0,5	5,0	9,3	4
F8	Seguridad y confianza en el cumplimiento de obligaciones con proveedores.	1	0,5	0	0,5	0	0	1,0	0,5	1	0	0	0	0	1	5,0	9,3	5
F9	Buen uso del capital de trabajo	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0,5	5,5	10,2	1
F10	Canales de distribución acorde a las necesidades del cliente	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0	2,0	3,7	13
F11	Precios acorde al mercado	0	0,5	0	1	0	1	0	1	0	0	0,5	0	0	0	4,0	7,4	8
F12	Funcionalidad definida del personal	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0	1,5	2,8	14
F13	Estabilidad laboral	1	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0,0	2,5	4,6	12
F14	Sistema contable automatizado para control financiero	0,5	0	1	0	0	0	0,5	0	1	0	0	0	0	0,5	3,5	6,5	11
TOTAL																54,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

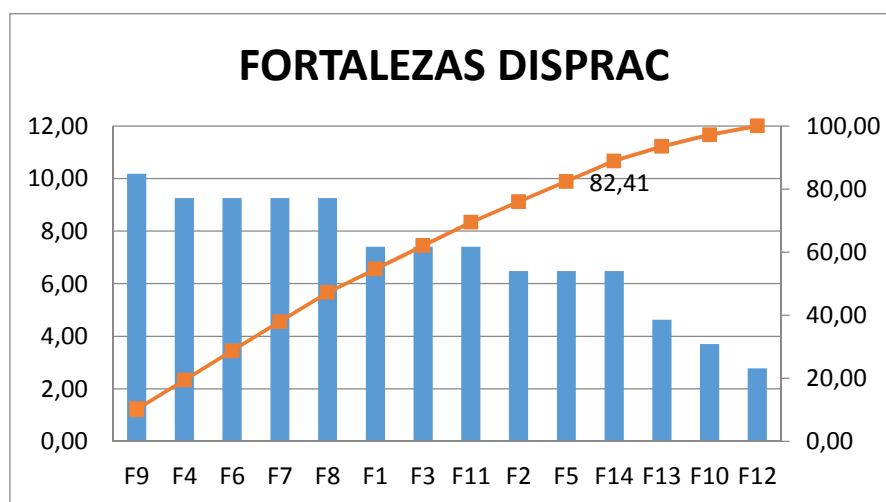
Análisis de Pareto

Tabla 9 Análisis de Pareto fortaleza

FORTALEZAS			S	SUMATORIA %	SUMATORIA ACUMULADA %
1	F9	Buen uso del capital de trabajo	5,5	10,19	10,19
2	F4	Comercialización de producto de marcas posesionadas en el mercado	5,0	9,26	19,44
3	F6	Distribución directa de productos	5,0	9,26	28,70
4	F7	Control permanente	5,0	9,26	37,96
5	F8	Seguridad y confianza en el cumplimiento de obligaciones con proveedores.	5,0	9,26	47,22
6	F1	La empresa se maneja de forma familiar.	4,0	7,41	54,63
7	F3	Adecuado manejo de inventario	4,0	7,41	62,04
8	F11	Precios acorde al mercado	4,0	7,41	69,44
9	F2	La imagen de la empresa es reconocida porque somos distribuidores exclusivos de Corporación Superior.	3,5	6,48	75,93
10	F5	La atención al cliente es personalizado.	3,5	6,48	82,41
11	F14	Sistema contable automatizado	3,5	6,48	88,89
12	F13	Estabilidad laboral	2,5	4,63	93,52
13	F10	Canales de distribución acorde a las necesidades del cliente	2,0	3,70	97,22
14	F12	Funcionalidad definida del personal	1,5	2,78	100,00
TOTAL			54	100	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Figura 33: Pareto factores Fortaleza



Fuente: Elaboración propia (2015)

Debilidades

Tabla 10: Matriz de priorización Debilidades

DEBILIDADES		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	SUMA	%	N·
D1	Falta de estrategias y herramientas para la aplicación de las mismas	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,0	0	6,5	16,0	1
D2	La publicidad en medios de comunicación es baja, debido a los costos que representa	1	0,5	0	0,0	0	0	1	0	0	0	0,0	0	0	0	2,5	6,2	10
D3	Falta de difusión de la misión, visión y política de la empresa.	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	2,0	4,9	11
D4	Aún no se ha instituido la gestión por procesos	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0,0	0	0	0	2,0	4,9	12
D5	Falta de control del proceso para la entrega de mercadería a sus clientes	1,0	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3,0	7,4	5
D6	El producto con problemas de calidad, se lo puede revisar cuando ya lo utiliza	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	1,2	14
D7	Escasos proyectos de inversión	1	0,5	0	0	0	0,0	0,5	0,0	0	0	0	0	0	1	3,0	7,4	6
D8	Inadecuada medición de atención al cliente	1	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	3,0	7,4	8
D9	Inadecuada entrega de pedidos a tiempo	1	0	0	0	1	0	0	0	0,5	0	0	0	0	1	3,5	8,6	3
D10	Demora en la recuperación de cartera vencida	1	0	0	0	0	0	1	0	0,0	0,5	0	1	0	0,5	4,0	9,9	
D11	No se comercializa con variedad de portafolio de productos	1	0	0	0	0	0,5	1	0	0	0,0	0,5	0	0	0	3,0	7,4	8
D12	Inexistencia de estrategias motivacionales para el personal	1	0	0,5	0	0	0	1	0	0	0	0	0,5	0	0	3,0	7,4	9
D13	Nivel académico del personal no acorde a los puestos de trabajo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,5	0,0	1,0	2,5	13
D14	Baja inversión en tecnología para un adecuado control de ventas	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0,5	0,5	0	0,5	3,5	8,6	4
TOTAL																40,5	100,0	

Fuente: Elaboración propia (2015)

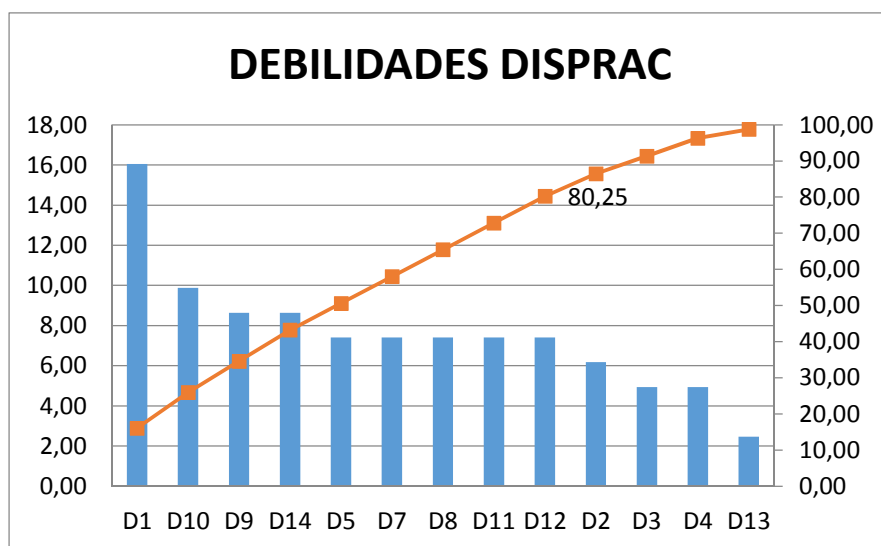
Análisis de Pareto

Tabla 11 : Análisis de Pareto Debilidades

DEBILIDADES			SUMA	SUMATORIA %	SUMATORIA ACUMULADA %
1	D1	Falta de estrategias y aplicación de las mismas	6,5	16,05	16,05
2	D10	Demora en la recuperación de cartera vencida	4,0	9,88	25,93
3	D9	Inadecuada entrega de pedidos a tiempo	3,5	8,64	34,57
4	D14	Baja inversión en tecnología para un adecuado control de ventas	3,5	8,64	43,21
5	D5	Falta de control del proceso para la entrega de mercadería a sus clientes	3,0	7,41	50,62
6	D7	Escasos proyectos de inversión	3,0	7,41	58,02
7	D8	Inadecuada medición de atención al cliente	3,0	7,41	65,43
8	D11	No se comercializa con variedad de portafolio de productos	3,0	7,41	72,84
9	D12	Inexistencia de estrategias motivacionales para el personal	3,0	7,41	80,25
10	D2	La publicidad en medios de comunicación es baja , debido a los costos que representa	2,5	6,17	86,42
11	D3	Falta de difusión de la misión, visión y política de la empresa.	2,0	4,94	91,36
12	D4	Aún no se ha instituido la gestión por procesos	2,0	4,94	96,30
13	D13	Nivel academico del personal no acorde a los puestos de trabajo	1,0	2,47	98,77
14	D6	El producto con problemas de calidad, se lo puede revisar cuando ya lo utiliza	0,5	1,23	100,00
TOTAL			40,5	100	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Figura 34: Pareto factores debilidades



Fuente: Elaboración propia (2015)

Oportunidades

Tabla 12: Matriz de priorización Oportunidades

OPORTUNIDADES		01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	SUMA	%	N·
01	Aumento sostenido del PIB, con un aporte a la industria para la producción nacional, según BCE, 2015	0,5	1	0	0	0	0	0	0,5	0,5	0,0	2,5	6,0	10
02	Crecimiento dinámico del mercado, los habitantes de las provincias del centro del País tuvo un crecimiento. Población. INEC, 2015.	1	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	5,0	11,9	2
03	Políticas arancelarias, con la protección a la industria nacional, COMEX, resolución 050 2014	0	1	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	0	0	4,0	9,5	6
04	Políticas de seguridad alimentaria, con la oportunidad de expender productos sanos bajo normas de higiene, y precios justos	0	1	0	0,5	1	0	0	1	1	0	4,5	10,7	4
05	Ley de Defensa del Consumidor, se mejora la calidad del producto y servicio para el consumidor	0	1	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0	3,5	8,3	9
06	Ubicación Geográfica, parte comercial como la zona centro del País.	0	1	1	1	0	0,5	0,5	1	0,5	0,0	5,5	13,1	1
07	Diversidad de clientes mayoristas del centro del País.	0	1	0,5	0	0,5	1	0,5	1	1	0	5,0	11,9	3
08	Venta de Productos de primera necesidad	0	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	1	0	4,0	9,5	7
09	Requerimientos de productos nuevos, por la diversidad de proveedores e industrias.	0	1,0	0	0	0	1,0	0	1,0	0,5	0	3,5	8,3	8
010	Nuevas Tecnologías	0	1	0	0	0	1	0,5	1	0,5	0,5	4,5	10,7	5

TOTAL

42,0

100,0

Fuente: Elaboración propia (2015)

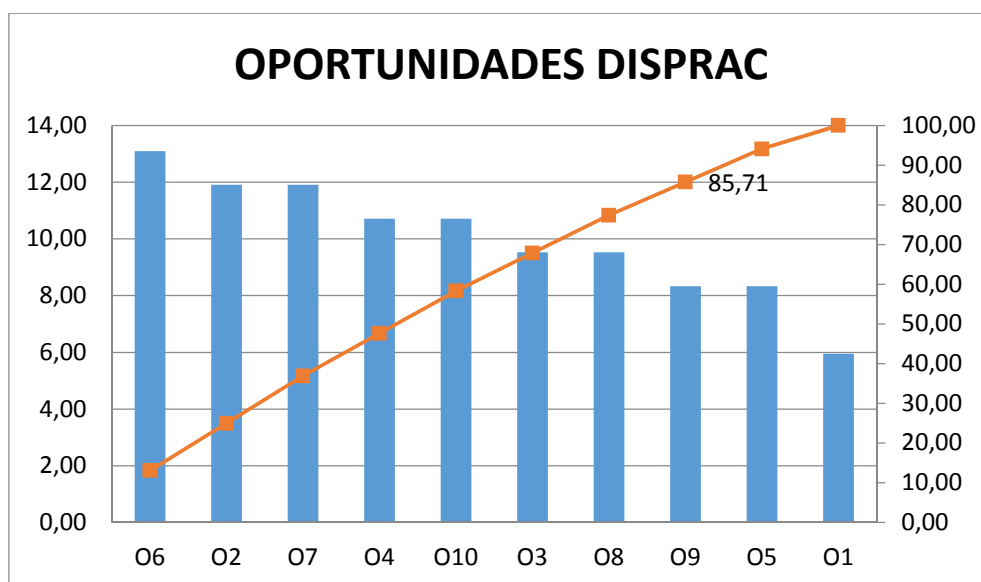
Análisis de Pareto

Tabla 13: Análisis de Pareto Oportunidades

OPORTUNIDADES			Suma	SUMATORIA %	SUMATORIA ACUMULADA %
1	06	Ubicación Geográfica	5,5	13,10	13,10
2	02	Crecimiento dinámico del mercado	5,0	11,90	25,00
3	07	Diversidad de clientes mayoristas del centro del País	5,0	11,90	36,90
4	04	Políticas de seguridad alimentaria	4,5	10,71	47,62
5	010	Nuevas Tecnologías	4,5	10,71	58,33
6	03	Políticas arancelarias	4,0	9,52	67,86
7	08	Ventas de productos de primera necesidad	4,0	9,52	77,38
8	09	Requerimientos de productos nuevos	3,5	8,33	85,71
9	05	Ley de defensa del consumidor	3,5	8,33	94,05
10	01	Aumento sostenido del PBI	2,5	5,95	100,00
TOTAL			42,0	100	

Fuente: Elaboración propia (2015)

Figura 35: Pareto factores Fortalezas



Fuente: Elaboración propia (2015)

Amenazas

Tabla 14: Matriz de priorización Amenazas

AMENAZAS		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	SUMA	%	N°
A1	Incremento de la canasta básica, debido a q afecta al poder adquisitivo, tuvo un incremento de 1,07% según INEC de diciembre 2014 a enero 2015	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0,0	1,5	12,0	2
A2	La inflación, afecta a la compras de productos de consumo masivo, según FMI prevé una subida del 2,6 % para el 2015	1	0,5	0	0,0	0	0	0	0	0,0	1,5	12,0	3
A3	Leyes políticas rígidas, debido al poder absoluto del Estado, afecta a la empresa en leyes como COIP art. 243, y 244.	0	0	0,5	1	0,5	0,5	0,0	0	0	2,5	20,0	1
A4	Ley de Defensa del Consumidor, Capítulo VIII art. 49	0	0	0,0	0,5	0	1,0	0	0	0	1,5	12,0	4
A5	Ley tributaria, Código de Producción Comercio e Inversiones, como los Deducibles para gasto	0	0	1	0	0,5	0	0	0	0	1,5	12,0	5
A6	Preferencias de consumo, debido a problemas de salud, semáforo ARCSA,2015	0	0	0,5	0	0	0,5	0,0	0	0	1,0	8,0	7
A7	Competencia desleal, por competidores que ingresan al mismo cliente con el mismo producto.	0	1	0	0	0	0,0	0,5	0	0	1,5	12,0	6
A8	Tecnología moderna de los competidores en ventas en línea con aparatos móviles.	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5	4,0	9
A9	Baja estandarización de productos de los proveedores, en peso y calidad	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0,5	1,0	8,0	8

Fuente: Elaboración propia (2015)

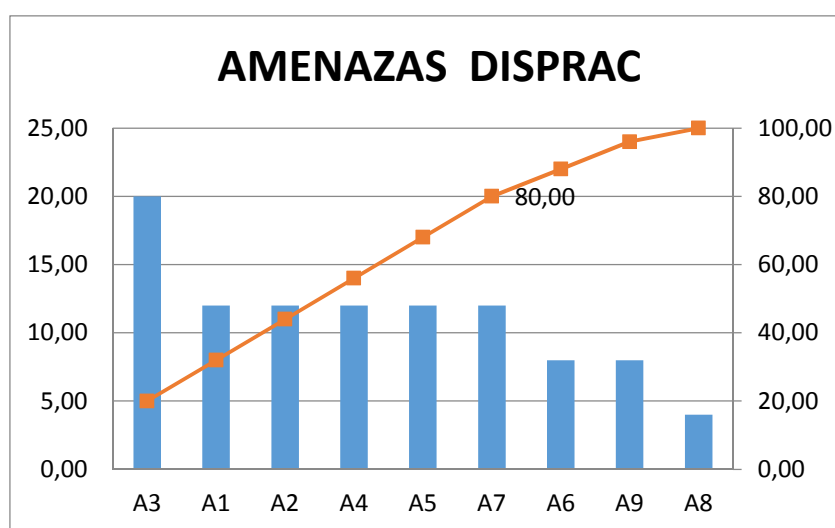
Análisis de Pareto

Tabla 15: Análisis de Pareto Amenazas

AMENAZAS		SUMA	SUMATORIA %	SUMATORIA ACUMULADA %	
1	A3	Leyes políticas rígidas, debido al poder absoluto del Estado, afecta a la empresa en leyes COIP art. 243, y 244.	2,5	20,00	20,00
2	A1	Incremento de la canasta básica, debido a q afecta al poder adquisitivo de compra tuvo un incremento de 1,07% según INEC de diciembre 2014 a enero 2015	1,5	12,00	32,00
3	A2	La inflación, afecta a la compras de productos de consumo masivo, y según FMI prevé una subida del 2,6 % para el 2015	1,5	12,00	44,00
4	A4	Ley de Defensa del Consumidor, Capítulo VIII art. 49	1,5	12,00	56,00
5	A5	Ley tributaria, Código de Producción Comercio e Inversiones, como los Deducibles para gasto	1,5	12,00	68,00
6	A7	Competencia desleal, por competidores que ingresan al mismo cliente con el mismo producto.	1,5	12,00	80,00
7	A6	Preferencias de consumo, debido a problemas de salud.	1,0	8,00	88,00
8	A9	Baja estandarización de productos de los proveedores, en peso y calidad	1,0	8,00	96,00
9	A8	Tecnología moderna de los competidores en ventas en línea con aparatos móviles.	0,5	4,00	100,00
TOTAL		12,5	100		

Fuente: Elaboración propia (2015)

Figura 36: Pareto factores Amenazas



Fuente: Elaboración propia (2015)

Ya definidos los factores más importantes por el método de priorización, utilizamos la valoración en las matrices EFE y EFI.

Matriz EFE

La Matriz de evaluación de factores externos, permite evaluar las oportunidades y amenazas más importantes en el ambiente externo, el peso debe colocarse de acuerdo a la importancia para la empresa no debe pasar del 100%

Se debe establecer la importancia de los factores de acuerdo al siguiente puntaje.

Calificar entre 1 y 4	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

La ponderación se realiza con la multiplicación del peso asignado por la calificación.

El resultado se interpreta:

Si la Σ es ≤ 2.5 , se sugiere cursos de actualización de la dirección de la empresa.

Si la Σ es ≥ 2.5 , entonces la empresa está aprovechando sus oportunidades y haciendo frente a las amenazas.

Matriz EFI

La Matriz de evaluación de factores internos, permite evaluar las debilidades y amenazas más importantes en el ambiente interno, el peso debe colocarse de acuerdo a la importancia para la empresa no debe pasar del 100%

Se debe establecer la importancia de los factores de acuerdo al siguiente puntaje.

Calificar entre 1 y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

La ponderación se realiza con la multiplicación del peso asignado por la calificación.

El resultado se interpreta:

Si la Σ es ≤ 2.5 , se sugiere establecer un plan de mejora dentro de la empresa.

Si la Σ es ≥ 2.5 , entonces la empresa está en condiciones de seguir mejorando sus planes estratégicos.

Tabla 16: Matriz EFE

**MATRIZ EFE
FACTORES EXTERNOS
DISPRAC**

Factores		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS		54%		
A3	Leyes políticas rígidas, debido al poder absoluto del Estado, afecta a la empresa en leyes COIP art. 243, y 244.	0,08	2	0,16
A1	Incremento de la canasta básica, debido a q afecta al poder adquisitivo de compra tuvo un incremento de 1,07% según INEC de diciembre 2014 a enero 2015	0,08	2	0,16
A2	La inflación, afecta a la compras de productos de consumo masivo, según FMI prevé una subida del 2,6 % para el 2015	0,08	3	0,24
A4	Ley de Defensa del Consumidor, Capítulo VIII art. 49	0,1	2	0,2
A5	Ley tributaria, Código de Producción Comercio e Inversiones, como los Deducibles para gasto	0,1	3	0,3
A7	Competencia desleal, por competidores que ingresan al mismo cliente con el mismo producto.	0,1	3	0,3
OPORTUNIDADES		46%		
O6	Ubicación Geográfica	0,08	2	0,16
O2	Crecimiento dinámico del mercado	0,1	3	0,3
O7	Diversidad de clientes mayoristas del centro del País	0,08	2	0,16
O4	Políticas de seguridad alimentaria	0,01	2	0,02
O10	Nuevas Tecnologías	0,01	2	0,02
O3	Políticas arancelarias	0,1	3	0,3
O8	Ventas de productos de primera necesidad	0,08	2	0,16
Totales		100%		2,48

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 17: Matriz EFI

MATRIZ EFI
FACTORES INTERNOS
DISPRAC

Factores		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
DEBILIDADES		50%		
D1	Falta de estrategias y aplicación de las mismas	0,1	2	0,2
D10	Demora en la recuperación de cartera vencida	0,08	2	0,16
D9	Inadecuada entrega de pedidos a tiempo	0,08	2	0,16
D14	Baja inversión en tecnología para un adecuado control de ventas	0,08	2	0,16
D5	Falta de control del proceso para la entrega de mercadería a sus clientes	0,03	1	0,03
D7	Escasos proyectos de inversión	0,05	2	0,1
D8	Inadecuada medición de atención al cliente	0,02	1	0,02
D11	No se comercializa con variedad de portafolio de productos	0,05	2	0,1
D12	Inexistencia de estrategias motivacionales para el personal	0,01	1	0,01
FORTALEZAS		50%		
F9	Buen uso del capital de trabajo	0,1	3	0,3
F4	Comercialización de producto de marcas posesionadas en el mercado	0,075	3	0,225
F6	Distribución directa de productos	0,1	3	0,3
F7	Control permanente	0,02	3	0,06
F8	Seguridad y confianza en el cumplimiento de obligaciones con proveedores.	0,03	3	0,09
F1	La empresa se maneja de forma familiar.	0,04	4	0,16
F3	Adecuado manejo de inventario	0,03	3	0,09
F11	Precios acorde al mercado	0,05	3	0,15
F2	La imagen de la empresa es reconocida debido a que somos distribuidores exclusivos de Corporación Superior.	0,05	3	0,15
Totales		100%		2,465

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 18: Matriz de Análisis Estratégico FODA

MATRIZ FODA POR OBJETIVOS						
		FORTALEZAS		DEBILIDADES		
		FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	F9	Buen uso del capital de trabajo	D1	Falta de estrategias y aplicación de las mismas
F4	Comercialización de producto de marcas poseionadas en el mercado		D10	Demora en la recuperación de cartera vencida		
F6	Distribución directa de productos		D9	Inadecuada entrega de pedidos a tiempo		
F7	Control permanente		D14	Baja inversión en tecnología para un adecuado control de ventas		
F8	Seguridad y confianza en el cumplimiento de obligaciones con proveedores.		D5	Falta de control del proceso para la entrega de mercadería a sus clientes		
F1	La empresa se maneja de forma familiar.		D7	Escasos proyectos de inversión		
F3	Adecuado manejo de inventario		D8	Inadecuada medición de atención al cliente		
F11	Precios acorde al mercado		D11	No se comercializa con variedad de portafolio de productos		
F2	La imagen de la empresa es reconocida debido a que somos distribuidores exclusivos de Corporación Superior e Industria Ales.		D12	Inexistencia de estrategias motivacionales para el personal		
OPORTUNIDADES			FO		FA	
O6	Ubicación Geográfica	O7 F6 F4 Distribuir de manera directa los productos a los clientes mayoristas del centro del país. Bajo un estudio de mercado que demuestre su factibilidad.	A3 F2 Asesorar a los clientes en el adecuado manejo del producto entregado e información financiera básica			
O2	Crecimiento dinámico del mercado	O2 F8 Mantener la seguridad y confianza con nuestros proveedores para poder cumplir con producto a los clientes potenciales	A1 F11 Establecer políticas de precios acorde al mercado			
O7	Diversidad de clientes mayoristas del centro del País	O6 O8 F9 F2 Posicionamiento en el mercado de distribución de consumo masivo, dando paso a un crecimiento a largo plazo	A7 F8 Mantener convenios con los proveedores para ofertar descuentos por producto			
O4	Políticas de seguridad alimentaria		A2 F9 Seguir con un adecuado uso del capital y poder sobresalir en crisis financieras			
O10	Nuevas Tecnologías		A7 F11 Seguir comercializando productos de calidad que puedan adquirir nuestros clientes y saquen la mayor rentabilidad.			
O3	Políticas arancelarias					
O8	Ventas de productos de primera necesidad					
AMENAZAS		DO		DA		
A3	Leyes políticas rígidas, debido al poder absoluto del Estado, afecta a la empresa en leyes COIP art. 243, y 244.	D1 O2 Evaluación de los objetivos estratégicos de la empresa.	A7 D8 Capacitar en servicio al cliente a todos los miembros de la empresa.			
A1	Incremento de la canasta básica, debido a q afecta al poder adquisitivo de compra tuvo un incremento de 1,07% según INEC de diciembre 2014 a enero 2015	D11 O8 Aumentar la cartera de productos para incrementar las ventas.	A7 D11 Diversificar los productos por categoría y precios.			
A2	La inflación, afecta a la compras de productos de consumo masivo, según FMI preve una subida del 2,6 % para el 2015	D7 O6 Inversión en infraestructura para atención a clientes mayoristas y minoristas del centro del país.	A2 D10 Controlar estratégicamente la cartera vencida a través de mecanismos jurídicos y administrativos.			
A4	Ley de Defensa del Consumidor, Capítulo VIII art. 49	D14 O10 Invertir en un adecuado sistema de ventas para mejorar el eficiencia del personal.				
A5	Ley tributaria, Código de Producción Comercio e Inversiones, como los Deducibles para gasto	D9 O6 Mejorar la entrega de pedidos a tiempo segmentando la ubicación geográfica de los clientes.				
A7	Competencia desleal, por competidores que ingresan al mismo cliente con el mismo producto.					

Fuente: Elaboración propia (2015)

Al obtener las estrategias, procedemos a evaluar enfocándose a las 4 perspectivas del CMI.

Tabla 19: Pre objetivos estratégicos

PRE OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FINANCIERA	CLIENTES	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
O7 F6 F4 Distribuir de manera directa los productos a los clientes mayoristas del centro del país. Bajo un estudio de mercado que demuestre su factibilidad.			X	
O2 F8 Mantener la seguridad y confianza con nuestros proveedores para poder cumplir con producto a los clientes potenciales.	X			
O6 O8 F9 F2 Posicionamiento en el mercado de la distribución de consumo masivo, dando paso a un crecimiento a largo plazo.			X	
A3 F2 Asesorar a los clientes en el adecuado manejo del producto entregado e información financiera básica.				X
A1 F11 Establecer políticas de precios acorde al mercado		X		
A7 F8 Mantener convenios con los proveedores para ofertar descuentos por producto.			X	
A2 F9 Seguir con un adecuado uso del capital y poder sobresalir en crisis financieras.	X			
A7 F11 Seguir comercializando productos de calidad que puedan adquirir nuestros clientes y saquen la mayor rentabilidad.		X		
D1 O2 Evaluación de los objetivos estratégicos de la empresa.			X	
D11 O8 Aumentar la cartera de productos para incrementar las ventas.			X	
D7 O6 Invertir en infraestructura para atención a clientes mayoristas y minoristas del centro del país.	X			
D14 O10 Invertir en un adecuado sistema de ventas para mejorar la eficiencia del personal.	X			
D9 O6 Mejorar la entrega de pedidos a tiempo segmentando la ubicación geográfica de los clientes.			X	
A7 D8 Capacitar en atención al cliente a todos los miembros de la empresa.				X
A7 D11 Diversificar los productos por categoría y precios.			X	
A2 D10 Controlar estratégicamente la cartera vencida a través de mecanismos jurídicos y administrativos.	X			

Fuente: Elaboración propia (2015)

Luego de un análisis de las estrategias y sus factores, en una reunión en conjunto con el gerente propietario y gerente administrativo, se define las cuatro perspectivas del CMI, para mejorar el control de la empresa.

Fase 2: Establecimiento de objetivos estratégicos

Perspectivas para una organización con fines de lucro

La empresa Disprac al ser una organización con fines de lucro, utilizó para la elaboración del mapa estratégico y del CMI las siguientes perspectivas que son las bases de una gestión empresarial óptima.

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Una vez realizado el FODA se elaboran los objetivos, y con el análisis de gerencia se plantean las estrategias, que según el CMI, van hacer aplicadas a las perspectivas.

Perspectiva financiera

Alcanzar un control de cartera adecuado de los clientes para fortalecer la parte financiera y contable, por las ventas realizadas a crédito hasta el 2018.

Perspectiva de clientes

Brindar asesoramiento a los clientes en cuanto al manejo de productos, finanzas y ventas, y la ampliación del portafolio de productos mejorar el servicio a clientes minoristas y mayoristas hasta el 2018.

Perspectiva de procesos internos

Mejorar los procesos de venta y compra, para ofertar productos con precios competitivos y talento humano acorde a las exigencias de los clientes hasta 2018.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Crear un talento humano comprometido con la empresa, que le permitan realizar sus actividades con eficiencia y eficacia, a través de una capacitación, motivación se pretende obtener hasta el año 2018.

Impulsadores claves de desempeño

Una vez determinadas las perspectivas, se procede a desplegar las áreas que van a guiar el desempeño de la empresa, los impulsores describen las áreas que son necesarias para lograr los resultados esperados.

Se detalla a continuación:

Tabla 20 : Impulsadores de desempeño

PERSPECTIVAS	IMPULSADORES
FINANCIERA	Maximizar el valor agregado
	Productividad Financiera
CLIENTES	Generar confianza al cliente
	Valor agregado
	Crecimiento
PROCESOS INTERNOS	Operativos
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Talento humano
	Cultura Organizacional

Fuente: Elaboración propia (2015)

Objetivos estratégicos.

Una vez identificado los impulsores de la Tabla 20, se procede a obtener, los propósitos u objetivos para cada impulsador clave, de acuerdo a las perspectivas del CMI.

Tabla 21: Indicadores Financieros

IMPULSADORES PARA EL DESEMPEÑO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Maximizar el valor agregado	Incrementar la utilidad neta
	Aumentar número de ventas
	Rotación de inventario
Rentabilidad Financiera	Recuperación de cartera vencida

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 22: Indicadores Clientes

IMPULSADORES PARA EL DESEMPEÑO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Generar confianza al cliente	Seguimiento a la fidelidad de clientes
	Asesoramiento a clientes mayoristas
Valor agregado	Mejora de canales de distribución
	Entrega de mercadería a tiempo
Crecimiento	Variedad de Productos

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 23: Indicadores procesos internos

IMPULSADORES PARA EL DESEMPEÑO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Operativos	Mejora del proceso de comercialización
	Reducir los reclamos de mercadería mal entregada

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 24: Indicadores Aprendizaje y crecimiento

IMPULSADORES PARA EL DESEMPEÑO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Talento Humano	Capacitación al personal
	Lograr una buena efectividad en las actividades de los empleados
Cultura organizacional	Difusión de la misión, visión y valores empresariales

Fuente: Elaboración propia (2015)

Mapa estratégico

Gráfico 1: Mapa estratégico Disprac



Fuente: Elaboración propia (2015)

Fase 3: Determinación de indicadores

Indicadores Estratégicos

Para realizar el diseño del CMI, se tienen que medir los objetivos desde cada una de las perspectivas con indicadores que ayudarán a evaluar el cumplimiento de los mismos.

Los KPI son las iniciales de Key Performance Indicator, que traducido al español serían los indicadores claves de desempeño.

El uso de las 3m (medidas, metas y medios), sirve como mecanismo de validación de logros. A continuación se describe cómo se utilizó en el análisis:

Se identificó los KPI adecuados a cada perspectiva del CMI: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

En la estructuración del indicador se muestra el objetivo, la definición, nombre del KPI y la fórmula a utilizar con el cálculo obtenido con datos del periodo 2013-2014, la frecuencia a controlar, fuente de información y la conclusión.

Los datos mostrados en la Tabla 39 contienen el propósito del objetivo, con los medios respectivos para controlar, y el establecimiento de la responsabilidad de cada funcionario, en el tenemos dos tipos de responsabilidad "Equipo" e "Individual". En la *fecha* indica el inicio y finalización de ejecución de cada objetivo estratégico. Para el *Plan de Acción* se tomaron en cuenta las actividades que deben llevarse a cabo para que los objetivos se alcancen en medida de lo esperado.

Las *metas*, están directamente relacionadas con el desarrollo de la empresa. En la Tabla 40 se especifica el tablero de control del CMI, lo que se va a alcanzar cada año, con un ajuste de acuerdo a las necesidades del entorno, también se detallan los rangos donde se encenderán los semáforos de cada meta con la aplicación respectiva, de acuerdo al análisis del año 2013 y 2014.

A continuación se muestra los indicadores, para la empresa:

Tabla 25: Indicador para incrementar la utilidad neta

ELEMENTO	DEFINICIÓN						
1.- Objetivo	Incrementar la utilidad neta						
2.-Definición	Es la variación porcentual de la ganancia que se obtiene después de realizar todos los descuentos correspondientes.						
3.- Nombre KPI	% Utilidades con respecto al capital						
4.- Fórmula	$(\text{Utilidad/Capital}) * 100$						
5.- Cálculo	<table border="0"> <tr> <td>Capital</td> <td>Utilidad</td> </tr> <tr> <td>302136,19</td> <td>45451,28</td> </tr> <tr> <td>Porcentaje</td> <td>15,04 %</td> </tr> </table>	Capital	Utilidad	302136,19	45451,28	Porcentaje	15,04 %
Capital	Utilidad						
302136,19	45451,28						
Porcentaje	15,04 %						
6.- Frecuencia	Anual						
7.-Fuente de Información	Estados Financieros						
8.- Conclusión	El porcentaje del 2014 es de 15,04%, que servirá de base para el control de este indicador.						

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 26: Indicador para el incremento de ventas

ELEMENTO	DEFINICIÓN						
1.- Objetivo	Controlar el porcentaje de ventas						
2.-Definición	Es valor porcentual de las ventas realizadas en el año 1 en comparación del año 2.						
3.- Nombre KPI	% Ventas netas realizadas						
4.- Fórmula	$(\text{Ventas netas año 2} - \text{Ventas Netas año 1}) / \text{Ventas netas año 1} * 100$						
5.- Cálculo	<table border="0"> <tr> <td>Ventas Año 1</td> <td>Ventas Año 2</td> </tr> <tr> <td>2555001,99</td> <td>2874672,68</td> </tr> <tr> <td>Porcentaje</td> <td>12,51 %</td> </tr> </table>	Ventas Año 1	Ventas Año 2	2555001,99	2874672,68	Porcentaje	12,51 %
Ventas Año 1	Ventas Año 2						
2555001,99	2874672,68						
Porcentaje	12,51 %						
6.- Frecuencia	Anual						
7.-Fuente de Información	Estados Financieros						
8.- Conclusión	El incremento de ventas está en un 12% datos obtenidos del año 2013 y 2014. Ayuda a plantearnos la meta para el indicador.						

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 27: Indicador para la rotación de inventario

ELEMENTO	DEFINICIÓN						
1.- Objetivo	Controlar la rotación de inventarios						
2.-Definición	Es medir el número de veces en el que una empresa vende sus existencias de mercancías en un periodo de tiempo determinado						
3.- Nombre KPI	Evaluación de competitividad						
4.- Fórmula	Costo ventas/Promedio Inventarios						
5.- Cálculo	<table border="0"> <tr> <td>Costo de ventas</td> <td>Promedio Inventario</td> </tr> <tr> <td>2576304,73</td> <td>64535,7</td> </tr> <tr> <td>Valor RI</td> <td>39,92</td> </tr> </table>	Costo de ventas	Promedio Inventario	2576304,73	64535,7	Valor RI	39,92
Costo de ventas	Promedio Inventario						
2576304,73	64535,7						
Valor RI	39,92						
6.- Frecuencia	Anual						
7.-Fuente de Información	Estados Financieros						
8.- Conclusión	El valor referencial para el indicador es 39,92 del año 2014.						

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 28: Indicador para recuperación de cartera vencida

ELEMENTO	DEFINICIÓN						
1.- Objetivo	Controlar la recuperación cartera vencida						
2.-Definición	Es valor porcentual de controlar la cartera vencida mensual de los clientes, el crédito es de 30 días.						
3.- Nombre KPI	% Cuentas por cobrar CxC						
4.- Fórmula	(CxC vencidas a 30 días)/Ventas totales mensuales						
5.- Cálculo	<table border="0"> <tr> <td>CxC vencidas más de 30 días \$</td> <td>Ventas totales mensuales \$</td> </tr> <tr> <td>15340,5</td> <td>319874,72</td> </tr> <tr> <td>Porcentaje</td> <td>4,80 %</td> </tr> </table>	CxC vencidas más de 30 días \$	Ventas totales mensuales \$	15340,5	319874,72	Porcentaje	4,80 %
CxC vencidas más de 30 días \$	Ventas totales mensuales \$						
15340,5	319874,72						
Porcentaje	4,80 %						
6.- Frecuencia	Mensual						
7.-Fuente de Información	Reportes de ventas						
8.- Conclusión	La base para nuestro indicador es 4,80%, con datos de Marzo del 2015, con el objetivo de bajar y llegar mínimo al 1%, en comparación de las ventas totales.						

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 29: Indicador fidelidad clientes

ELEMENTO	DEFINICIÓN						
1.- Objetivo	Programa de control de crecimiento de clientes						
2.-Definición	El valor porcentual de este indicador permite evidenciar el crecimiento de los clientes fieles en el negocio, ya que son la base de las ventas.						
3.- Nombre KPI	% Fidelidad clientes						
4.- Fórmula	$\frac{((\text{Clientes actuales}-\text{Clientes anteriores})/(\text{Clientes anteriores})) * 100}{}$						
5.- Cálculo	<table> <tr> <td>Año actual clientes</td> <td>Año anterior clientes</td> </tr> <tr> <td>75</td> <td>68</td> </tr> <tr> <td>Porcentaje</td> <td>10,29 %</td> </tr> </table>	Año actual clientes	Año anterior clientes	75	68	Porcentaje	10,29 %
Año actual clientes	Año anterior clientes						
75	68						
Porcentaje	10,29 %						
6.- Frecuencia	Anual						
7.-Fuente de Información	Reportes de ventas						
8.- Conclusión	La base para nuestro indicador es 10,29% con datos del 2013 y 2014 y la meta será cada año subir un 12%						

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 30: Indicador asesoramiento clientes por vendedores

ELEMENTO	DEFINICIÓN						
1.- Objetivo	Asesoramiento a clientes por parte de los vendedores						
2.-Definición	Controlar el programa de asesoramiento que se va implementar en administración básico para los clientes, por parte de los vendedores.						
3.- Nombre KPI	% Asesoramiento de vendedores						
4.- Fórmula	$\frac{(\# \text{Asesoramiento trimestrales} \times \text{vendedor} / \text{Visitas realizadas trimestral} \times \text{vendedor}) * 100}{}$						
5.- Cálculo	<table> <tr> <td>#Asesoramiento trimestrales</td> <td>Visitas realizadas trimestral</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td>24</td> </tr> <tr> <td>Porcentaje</td> <td>0,00 %</td> </tr> </table>	#Asesoramiento trimestrales	Visitas realizadas trimestral	0	24	Porcentaje	0,00 %
#Asesoramiento trimestrales	Visitas realizadas trimestral						
0	24						
Porcentaje	0,00 %						
6.- Frecuencia	Trimestral						
7.-Fuente de Información	Reportes de ventas						
8.- Conclusión	La empresa va implementar como un valor agregado hacia el cliente el asesoramiento , la meta será cumplir el 100% y una base de 50%						

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 31: Indicador mejoramiento canales de distribución

ELEMENTO	DEFINICIÓN						
1.- Objetivo	Mejoramiento de canales de distribución						
2.-Definición	Este indicador permite mejorar el canal de distribución, en base a ventas en las zonas asignadas a los vendedores.						
3.- Nombre KPI	% Mejoramiento de canales de distribución						
4.- Fórmula	$(\text{Ventas por zonas vendedor} / \text{Ventas totales}) * 100$						
5.- Cálculo	<table> <tr> <td>Ventas por zonas vendedor \$</td> <td>Ventas totales \$</td> </tr> <tr> <td>56500</td> <td>319874,72</td> </tr> <tr> <td>Porcentaje</td> <td>17,66 %</td> </tr> </table>	Ventas por zonas vendedor \$	Ventas totales \$	56500	319874,72	Porcentaje	17,66 %
Ventas por zonas vendedor \$	Ventas totales \$						
56500	319874,72						
Porcentaje	17,66 %						
6.- Frecuencia	Mensual						
7.-Fuente de Información	Reportes de ventas						
8.- Conclusión	El valor tomado es del mes de Marzo 2015, será la base del indicador 17,66%. Para el crecimiento de este indicador, la cobertura de ventas debe ser más amplia por parte de los vendedores.						

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 32: Indicador de entrega a tiempo de mercadería

ELEMENTO	DEFINICIÓN						
1.- Objetivo	Mejoramiento de los tiempos de entrega						
2.-Definición	El valor porcentual permitirá evidenciar si estamos con la entrega de mercadería acorde a la necesidad del cliente.						
3.- Nombre KPI	% Nivel de satisfacción del cliente						
4.- Formula	$(\# \text{ Entregas} / \# \text{ de pedidos solicitados}) * 100$						
5.- Cálculo	<table> <tr> <td># Entregas</td> <td># de pedidos solicitados</td> </tr> <tr> <td>158</td> <td>175</td> </tr> <tr> <td>Porcentaje</td> <td>90,29 %</td> </tr> </table>	# Entregas	# de pedidos solicitados	158	175	Porcentaje	90,29 %
# Entregas	# de pedidos solicitados						
158	175						
Porcentaje	90,29 %						
6.- Frecuencia	Mensual						
7.-Fuente de Información	Reportes de ventas						
8.- Conclusión	La base del indicador es de 90,29 con datos del mes de Marzo del 2015. Servirá para controlar los pedidos entregados y evidenciar el cumplimiento por parte de la empresa.						

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 33: Indicador portafolio de productos

ELEMENTO	DEFINICIÓN									
1.- Objetivo	Incremento de portafolio de productos									
2.-Definición	Este indicador porcentual brinda la información del crecimiento en el portafolio de productos para cubrir las necesidades del cliente.									
3.- Nombre KPI	% Satisfacción del cliente									
4.- Fórmula	$\frac{(\# \text{ Marcas año 2} - \text{Marcas año 1})}{\text{Marcas año 1}} * 100$									
5.- Cálculo	<table border="0"> <tr> <td># Marcas año 2</td> <td></td> <td>#Marcas año 1</td> </tr> <tr> <td>25</td> <td></td> <td>27</td> </tr> <tr> <td>Porcentaje</td> <td>-7,41</td> <td>%</td> </tr> </table>	# Marcas año 2		#Marcas año 1	25		27	Porcentaje	-7,41	%
# Marcas año 2		#Marcas año 1								
25		27								
Porcentaje	-7,41	%								
6.- Frecuencia	Anual									
7.-Fuente de Información	Reportes de ventas									
8.- Conclusión	Los datos del 2013 y 2014 indican que estamos en un decrecimiento. Para mantener o subir el indicador, gerencia debe buscar productos competitivos para la distribución. La base será del 1% y cada año incrementar un 7%.									

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 34: Indicador reclamos de entrega

ELEMENTO	DEFINICIÓN									
1.- Objetivo	Reducción de reclamos									
2.-Definición	Este indicador va a dar la información del porcentaje de reclamos de los clientes en el mes.									
3.- Nombre KPI	% Número de reclamos									
4.- Fórmula	$\frac{(\# \text{ de reclamos}}{\text{Clientes atendidos o visitados}} * 100$									
5.- Cálculo	<table border="0"> <tr> <td># Reclamos</td> <td></td> <td>#Clientes atendidos</td> </tr> <tr> <td>0</td> <td></td> <td>70</td> </tr> <tr> <td>Porcentaje</td> <td>0</td> <td>%</td> </tr> </table>	# Reclamos		#Clientes atendidos	0		70	Porcentaje	0	%
# Reclamos		#Clientes atendidos								
0		70								
Porcentaje	0	%								
6.- Frecuencia	Mensual									
7.-Fuente de Información	Reportes de ventas									
8.- Conclusión	Este indicador se va implementar y la base será mantenerse por debajo del 5%, se debe realizar encuestas o entrevistas al cliente del servicio que ofrece el personal de la empresa, para mejorar.									

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 35: Indicador proceso de facturación

ELEMENTO	DEFINICIÓN												
1.- Objetivo	Mejorar el control en facturación												
2.-Definición	Este indicador permite disminuir a cero los errores en el proceso de facturación												
3.- Nombre KPI	% Facturas mal emitidas												
4.- Fórmula	Facturas Anuladas/Facturas emitidas correctamente												
5.- Cálculo	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="text-align: center;">Facturas Anuladas</td> <td style="width: 40%;"></td> <td style="text-align: center;">Facturas emitidas correctamente</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">28</td> <td></td> <td style="text-align: center;">120</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Porcentaje</td> <td style="text-align: center;">23,33</td> <td style="text-align: center;">%</td> </tr> </table>		Facturas Anuladas		Facturas emitidas correctamente		28		120		Porcentaje	23,33	%
	Facturas Anuladas		Facturas emitidas correctamente										
	28		120										
	Porcentaje	23,33	%										
6.- Frecuencia	Mensual												
7.-Fuente de Información	Reporte del sistema contable												
8.- Conclusión	Servirá para controlar las facturas mal emitidas, debido mal digitación por parte de facturación y dar solución para no tener inconvenientes con el cliente por emisiones de notas de crédito.												

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 36: Indicador de capacitación al personal

ELEMENTO	DEFINICIÓN												
1.- Objetivo	Realizar capacitaciones al personal												
2.-Definición	Este indicador va permitir tener un control de las capacitaciones planificadas de temas que ayuden al desarrollo de la empresa.												
3.- Nombre KPI	% de Capacitaciones al personal												
4.- Fórmula	# de capacitaciones realizadas/ # capacitaciones programas												
5.- Cálculo	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="text-align: center;"># de capacitaciones realizadas</td> <td style="width: 40%;"></td> <td style="text-align: center;"># capacitaciones programas</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">0</td> <td></td> <td style="text-align: center;">5</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Porcentaje</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">%</td> </tr> </table>		# de capacitaciones realizadas		# capacitaciones programas		0		5		Porcentaje	0	%
	# de capacitaciones realizadas		# capacitaciones programas										
	0		5										
	Porcentaje	0	%										
6.- Frecuencia	Anual												
7.-Fuente de Información	Reportes capacitaciones												
8.- Conclusión	La implementación se iniciara desde el 2016, planteándose con un cumplimiento mínimo del 50% de lo planificado.												

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 37: Indicador de efectividad del personal

ELEMENTO	DEFINICIÓN												
1.- Objetivo	Medir la efectividad del personal												
2.-Definición	Este indicador permite controlar el cumplimiento del personal es sus actividades, en ventas, entregas etc.												
3.- Nombre KPI	% Efectividad del personal												
4.- Fórmula	(Total ventas o planes logradadas/ventas o planes programadas) *100												
5.- Cálculo	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="text-align: center;">Total ventas logradas</td> <td style="width: 30%;"></td> <td style="text-align: center;">Ventas programadas</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">60</td> <td></td> <td style="text-align: center;">80</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Porcentaje</td> <td style="text-align: center;">75,00</td> <td style="text-align: center;">%</td> </tr> </table>		Total ventas logradas		Ventas programadas		60		80		Porcentaje	75,00	%
	Total ventas logradas		Ventas programadas										
	60		80										
	Porcentaje	75,00	%										
6.- Frecuencia	Mensual												
7.-Fuente de Información	Reporte de ventas												
8.- Conclusión	El indicador se va a manejar con un porcentaje del 75% como base, con datos obtenidos del mes de marzo para el 2016.												

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 38: Indicador difusión de la misión, visión

ELEMENTO	DEFINICIÓN												
1.- Objetivo	Difundir la Misión, Visión al personal de la empresa												
2.-Definición	Este indicador permite controlar que el personal esté capacitado para la aplicación de la misión, visión y valores de la empresa en el desarrollo de su trabajo.												
3.- Nombre KPI	% de Capacitaciones al personal												
4.- Fórmula	Total empleados capacitados/Total de empleados												
5.- Cálculo	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;"></td> <td style="text-align: center;"># Total De empleados capacitados</td> <td style="width: 30%;"></td> <td style="text-align: center;"># Total de empleados</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">3</td> <td></td> <td style="text-align: center;">12</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Porcentaje</td> <td style="text-align: center;">25</td> <td style="text-align: center;">%</td> </tr> </table>		# Total De empleados capacitados		# Total de empleados		3		12		Porcentaje	25	%
	# Total De empleados capacitados		# Total de empleados										
	3		12										
	Porcentaje	25	%										
6.- Frecuencia	Anual												
7.-Fuente de Información	Reportes capacitaciones												
8.- Conclusión	El porcentaje es bajo, se iniciara con una base de 50% para llegar a una meta del 100% para el 2016.												

Fuente: Elaboración propia (2015)

Fase 4: Elaboración CMI

Tabla 39: Operatividad estratégica del CMI- Disprac

PROPÓSITO ESTRATEGICO	TIPO		RESPONSABLE	ZONA	FECHA	PLAN DE ACCIÓN
	EQUIPO	INDIVIDUAL				
Incrementar la utilidad neta			Gerente Administrativo/Contador	Latacunga	2016-2017	Incrementar el precio neto del producto, dependiendo de la demanda.
Controlar el porcentaje de ventas			Administrador	Latacunga	2016-2017	Promociones en ventas al por mayor e incentivar al cliente.
Controlar la rotación de inventarios			Administrador	Latacunga	2016-2017	Revisar el stock de productos, y la demanda que se presente por temporadas
Controlar la recuperación cartera vencida			Administrador	Latacunga	2016-2017	Revisiones mensuales de la cartera de clientes perteneciente a cada vendedor y verificar los motivos del vencimiento.
Programa de control de crecimiento de clientes			Vendedores	Latacunga	2016-2017	Realizar un control anual del crecimiento de los clientes y mantener para mejorar las ventas.
Asesoramiento a clientes por parte de los vendedores			Vendedores	Latacunga	2016-2017	Realizar capacitaciones a los clientes con el mismo personal de ventas de temas de administración.
Mejoramiento de canales de distribución			Administrador/Vendedor	Latacunga	2016-2017	Mejoramiento de las rutas para cobertura de ventas por parte de los vendedores.
Mejoramiento de los tiempos de entrega			Administrador/Facturación	Latacunga	2016-2017	Verificar los pedidos, el stock de productos y la aprobación del crédito en caso de solicitar, para mejorar la entrega
Incremento de portafolio de productos			Administrador	Latacunga	2016-2017	Buscar productos con precios competitivos para el portafolio de la empresa.
Reducción de reclamos			Administrador/Choferes/Estibadores /Vendedores	Latacunga	2016-2017	Mejorar el control de las actividades del área de facturación, para dar solución al problema.
Mejorar el control en facturación			Administrador/Facturación	Latacunga	2016-2017	Realizar un seguimiento de las actividades del área de facturación, para dar solución al problema.
Realizar capacitaciones al personal			Gerente propietario/Administrador	Latacunga	2016-2017	Programar cursos para el personal, de temas para el desarrollo profesional.
Medir la efectividad del personal			Administrador	Latacunga	2016-2017	Realizar el seguimiento respectivo y motivar al personal para el mejoramiento de este indicador.
Difundir la Misión, Visión al personal de la empresa			Administrador	Latacunga	2016-2017	Colocar en lugares visibles la misión, visión y valores de la empresa y realizar charlas informativas

Fuente: Elaboración propia (2015)

Tabla 40: Cuadro de mando para toma de decisiones DISPRAC

PERSPECTIVA	TEMA ESTRATEGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA	METAS		VARIACIONES			RESPONSABLE	FECHA
						BASE	META					
FINANCIERA	VALOR AGREGADO PARA LOS PROPIETARIOS	Incrementar la utilidad neta	% Utilidades con respecto al capital	(Utilidad/Capital)*100	Anual	15,04%	25%	<15%	15%-25%	>25%	Contador	2016-2017
		Controlar el porcentaje de ventas	% Ventas netas realizadas	(Ventas netas año 2 - Ventas Netas año 1)/Ventas netas año 1 *100	Anual	12,51%	23%	<12%	12%-23%	>23%	Administrador	2016-2017
		Controlar la rotación de inventarios	Evaluación de competitividad	Costo ventas/Promedio Inventarios	Anual	39,92	40	<39,92	39,92-40	>40	Administrador	2016-2017
	PRODUCTIVIDAD FINANCIERA	Controlar la recuperación cartera vencida	% Cuentas por cobrar CxC	(CxC vencidas a 30 días)/Ventas totales mensuales	Mensual	4,80%	1,5%	>4,8%	4,8%-1,5%	<1,5%	Administrador	2016-2017
CLIENTE	CONFIANZA DEL CLIENTE	Programa de control de crecimiento de clientes	% Fidelidad clientes	((Clientes actuales-Clientes anteriores)/(Clientes anteriores))*100	Anual	10%	12%	<10%	10%-12%	>12%	Administrador	2016-2017
		Asesoramiento a clientes por parte de los vendedores	% Asesoramiento de vendedores	(#Asesoramiento trimestrales x vendedor/Visitas realizadas trimestral x vendedor)*100	Trimestral	50%	100%	<50%	50-99%	100%	Administrador	2016-2017
	VALOR AGREGADO AL CLIENTE	Mejoramiento de canales de distribución	% Mejoramiento de canales de distribución	(Ventas por zonas vendedor/Ventas totales)*100	Mensual	17%	20%	<17%	17%-20%	>20%	Administrador	2016-2017
		Mejoramiento de los tiempos de entrega	% Nivel de satisfacción del cliente	(# Entregas/# de pedidos solicitados)*100	Mensual	90%	100%	<90%	90%-99%	100%	Administrador	2016-2017
	CRECIMIENTO	Incremento de portafolio de productos	% Satisfacción del cliente	(# Marcas año 2-Marcas año1)/ Marcas año1)*100	Anual	1%	7%	<1%	1%-7%	>7%	Administrador	2016-2017
PROCESOS INTERNOS	OPERATIVOS	Reducción de reclamos	% Número de reclamos	(# de reclamos / Clientes atendidos o visitados)*100	Mensual	10%	1%	>10%	10%-1%	<1%	Administrador	2016-2017
		Mejorar el control en facturación	% Facturas mal emitidas	Facturas Anuladas/Facturas emitidas correctamente	Mensual	20%	5%	>20%	20-5%	<5%	Administrador	2016-2017
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	TALENTO HUMANO	Realizar capacitaciones al personal	% de Capacitaciones al personal	# de capacitaciones realizadas/ # capacitaciones programas	Anual	50%	100%	<50%	50%-99%	100%	Administrador	2016-2017
		Medir la efectividad del personal	% Efectividad del personal	(Total ventas o planes logrados/ventas o planes programadas) *100	Mensual	75%	100%	<75%	75%-99%	100%	Administrador	2016-2017
	CULTURA ORGANIZACIONAL	Difundir la Misión, Visión al personal de la empresa	% de Capacitaciones al personal	Total empleados capacitados/Total de empleados	Anual	75%	100%	<75%	75%-99%	100%	Administrador	2016-2017

Fuente: Elaboración propia (2015)

5.2. Evaluación preliminar

Se realizó una encuesta a los responsables de la empresa, con preguntas enfocadas al impacto que causará el desarrollo del proyecto.

Se utilizó la escala de Likert, con una valoración que va desde 1 que representa muy en desacuerdo hasta 5 que es muy de acuerdo, para cada respuesta, como se muestra en la Tabla 41, con la encuesta respectiva.

Tabla 41: Encuesta para la evaluación preliminar

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato				
Modelo de encuesta para conocer los beneficios del Cuadro de Mando Integral en la empresa				
Dirigido a: Gerente, Administrador, Contador				
Objetivo: Conocer las bondades obtenidas con el proyecto de desarrollo				
Instrucciones: Encierre en un círculo el número de su respuesta a cada afirmación considerando la siguiente valoración:				
1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
1. Los objetivos que persigue el desarrollo del proyecto son claros.				
1	2	3	4	5
2. Las perspectivas planteadas son claras para el cumplimiento en la empresa				
1	2	3	4	5
3. Los indicadores financieros implementados en el Cuadro de Mando Integral , están acorde al desarrollo de la empresa				
1	2	3	4	5
4. El Cuadro de Mando Integral contribuye para mejorar la atención del cliente en la empresa				
1	2	3	4	5
5. Considera que los indicadores ayudan a una adecuada toma de decisiones en los procesos				
1	2	3	4	5
6. Está de acuerdo en las metas planteadas en los indicadores para el año 2016				
1	2	3	4	5

Fecha:

Firma de responsabilidad:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fuente: Elaboración propia (2015)

Análisis de la encuesta

La encuesta se realizó al personal que está a cargo del manejo administrativo, contable y financiero de la empresa, quienes controlarán el cumplimiento de los objetivos y metas planteadas para lograr las perspectivas del CMI. Los datos recopilados se muestran a continuación con el valor respectivo de la respuesta escogida:

Tabla 42: Resultado de la encuesta de la evaluación preliminar

	PREGUNTA 1	PREGUNTA 2	PREGUNTA 3	PREGUNTA 4	PREGUNTA 5	PREGUNTA 6
GERENTE PROPIETARIO	4	3	5	4	4	4
ADMINISTRADOR	4	4	3	4	4	4
CONTADOR	4	3	4	4	3	3

Fuente: Elaboración propia (2015)

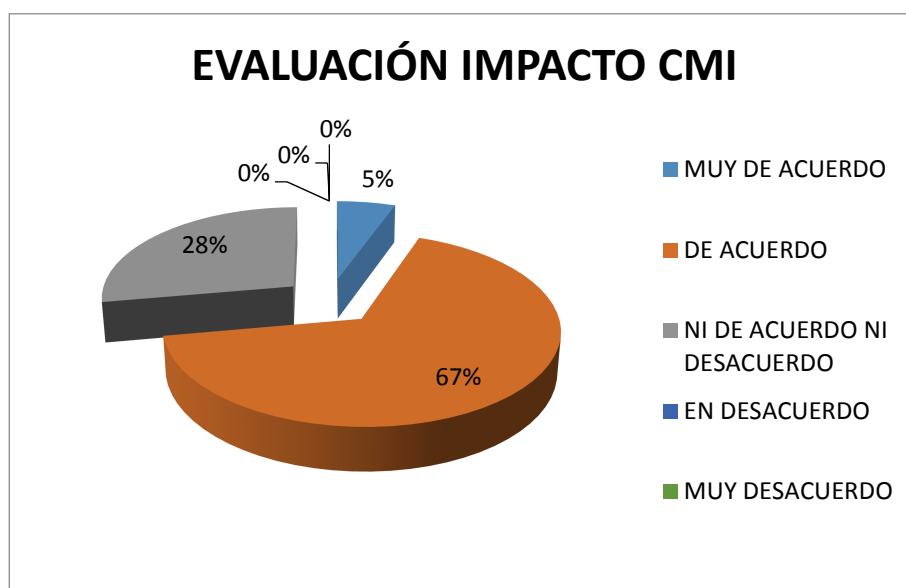
Para el análisis se contabilizó por cada pregunta la contestación brindada, sumando la cantidad de respuestas y obteniendo un porcentaje ponderado.

Tabla 43: Cuadro de análisis de respuestas de la evaluación preliminar.

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	SUMA	%
MUY DE ACUERDO(5)	0	0	1	0	0	0	1	6%
DE ACUERDO (4)	3	1	1	3	2	2	12	67%
NI DE ACUERDO NI DESACUERDO(3)	0	2	1	0	1	1	5	28%
EN DESACUERDO(2)	0	0	0	0	0	0	0	0%
MUY EN DESACUERDO (1)	0	0	0	0	0	0	0	0%
	TOTAL						18	100%

Fuente:Elaboración propia (2015)

Figura 37: Interpretación de resultados de la evaluación preliminar.



Fuente: Elaboración propia (2015)

Con un 67% de acuerdo y un 28% ni de acuerdo ni desacuerdo, se determina que el nivel de aceptación para implementar el CMI es favorable en la empresa, ya que se cuenta con una buena disposición del personal y gerencia, para que inclusive en un futuro, mejorar el diseño de ser necesario.

5.3. Análisis de resultados

El Cuadro de Mando Integral entrega una evaluación total del negocio que incluye todos los aspectos internos y externos de la empresa, lo que permitió establecer los principales objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores, a través de los cuales se definen metas y responsables de cada proceso.

Desde un enfoque financiero se han estudiado algunos índices, uno de ellos es el análisis del incremento de la utilidad que parte de un porcentaje inicial de 15,04% y para el año 2016 se proyecta en un 25%, lo que es factible ya que de igual manera se plantea un incremento de las ventas al 23% mediante la realización de promociones de los productos en las ventas al por mayor, con lo cual se obtendrá una mayor rotación de inventarios. Adicionalmente, se programa mejorar la recuperación de la cartera vencida a través de un mayor control.

Con respecto a los clientes, se propone un mayor acercamiento a través de asesoramiento por parte de los vendedores y un mejoramiento en los tiempos de entrega de pedidos en un 100%, también se busca incrementar el portafolio de productos para una mayor satisfacción de los compradores.

Por otra parte, se planea optimizar el trabajo del área de facturación mediante la reducción de errores en la elaboración de comprobantes de venta y así mismo disminución de reclamos al 1%.

Finalmente, en relación al talento humano se proyecta hacer un plan de capacitaciones y medir la efectividad laboral para crear incentivos en el personal. Además una difusión de la misión y visión en la empresa, permitirá que el personal se comprometa en el desarrollo de sus actividades lo que conlleva al cumplimiento de las metas organizacionales.

Se ha verificado que en comparación con otras empresas similares, la aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta administrativa, ha ayudado a un mejor desenvolvimiento de los negocios en el mercado ya que no considera únicamente la parte financiera sino la analiza la mejora de la organización como un todo.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Desde la concepción teórica de este estudio, a través de un análisis previo, se ha diagnosticado los requerimientos que la empresa necesita para mejorar sus operaciones en el futuro y con ello obtener la base para el modelo de del Cuadro de Mando Integral.

En referencia a la situación actual de la empresa, el único indicador que maneja como mecanismo de control es el financiero, dando menor importancia a los demás procesos que integran el negocio.

Con el desarrollo del plan estratégico de la empresa, donde se expresaron la visión, misión, análisis FODA, se construyó el Cuadro de Mando Integral, con la finalidad de obtener el apoyo de todos los involucrados del negocio, y alcanzar las metas planteadas.

En lo relativo a la definición de los indicadores, sus metas y sus planes de acción para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, se definió un total de 14 indicadores distribuidos entre las cuatro perspectivas: clientes, financiero, procesos internos y aprendizaje y conocimiento.

El Cuadro de Mando Integral al ser un sistema de control de gestión eficiente a través de la medición y evaluación del desempeño, en el área del talento humano motivará al personal y lo conducirá a la mejora continua y al aprendizaje profesional.

El indicador para recuperación de cartera vencida, permitirá la reinversión de capital para el incremento de ventas propuestas por parte de la gerencia de la empresa.

El tablero de control diseñado, permitirá que el empresario o usuario realice el análisis de los indicadores, lo cuales evaluarán en forma dinámica el progreso que va obtener la empresa. Esta herramienta funciona como un mecanismo de control y evaluación del cumplimiento de la

estrategia a fin de priorizar el logro de resultados, para tomar decisiones oportunas y preventivas para un desempeño eficiente de la empresa.

6.2. Recomendaciones

Para que este trabajo de tesis tenga un efecto positivo no solo para Disprac, sino también para las empresas que necesitan ser más competitivas se recomienda:

- Realizar un adecuado control administrativo, utilizando como referencia los indicadores y planes de acción descritos en el Cuadro de Mando Integral.
- Promover una capacitación en la empresa acerca de los indicadores que servirán de apoyo para la implementación del Cuadro de Mando Integral, con la finalidad que ésta información sea conocida por todos, y asegurar la difusión de la utilidad de esta herramienta de gestión y posteriormente pueda contribuir a su implementación.
- Obtener el apoyo y compromiso de todos los integrantes de la empresa para implementar el Cuadro de Mando Integral.
- Utilizar los recursos financieros necesarios para la implementación de la herramienta de control diseñada para la empresa.
- Difundir constantemente al personal los objetivos que se proponen en el plan estratégico, para cumplirlos a través del trabajo en equipo.
- Mantener un reporte de control de quejas efectuadas por los clientes, con el tiempo utilizado para su solución y el motivo del problema.
- Realizar una validación de los indicadores después de la implementación del Cuadro de Mando Integral para confirmar su beneficio y si cumplen con los objetivos definidos.

Apéndices

A. Encuestas de Evaluación

Tabla 44: Encuesta Proveedores

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato	
Modelo de encuesta para conocer la aplicación de estrategias según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral	
Los fines de esta encuesta son académicos, con el propósito de recabar datos para el desarrollo de tesis de postgrado.	
Dirigido a: Proveedores de la empresa Disprac	
Objetivo: Conocer las relación que tiene Disprac con su proveedores	
Nota: Marque con una X la respuesta escogida.	
1. ¿Su empresa cuenta con certificados de calidad según normas INEN?	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
2. ¿Cuánto tiempo es cliente de su empresa Disprac?	
Menos de un año	<input type="checkbox"/>
De 1 a 5 años	<input type="checkbox"/>
Más de 5 años	<input type="checkbox"/>
3. ¿Los pedidos de Disprac con qué frecuencia los recibe?	
Diariamente	<input type="checkbox"/>
Semanal	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input type="checkbox"/>
4. ¿Cómo lo considera a Disprac en cuestión de pagos de facturas?	
Malo	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Excelente	<input type="checkbox"/>
5. ¿Cómo entrega los productos pedidos por Disprac, de qué forma?	
Puerta a Puerta	<input type="checkbox"/>
Con fletes a cargo del proveedor	<input type="checkbox"/>
Transporte a cargo de Disprac	<input type="checkbox"/>

Fecha:

Firma de responsabilidad:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fuente: Elaboración propia

Tabla 45: Encuesta Clientes

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato	
Modelo de encuesta para conocer la aplicación de estrategias según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral	
Los fines de esta encuesta son académicos, con el propósito de recabar datos para el desarrollo de tesis de postgrado.	
Dirigido a: Clientes de la empresa	
Objetivo: Conocer la satisfacción de los clientes	
Nota: Marque con una X la respuesta escogida.	
1. ¿Cómo considera la atención al cliente que recibe por parte de Disprac?	
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
2. ¿Cuál es la frecuencia que adquiere los productos que comercializa Disprac?	
Una vez a la semana	<input type="checkbox"/>
Dos o tres veces al Mes	<input type="checkbox"/>
Una vez por mes	<input type="checkbox"/>
3. ¿La forma de compra que realiza es a: ?	
Contado	<input type="checkbox"/>
Crédito 15 días	<input type="checkbox"/>
Crédito de 30 o más días	<input type="checkbox"/>
4. ¿Cómo considera los precios que posee Disprac con relación a la competencia?	
Bajos	<input type="checkbox"/>
Medianos	<input type="checkbox"/>
Altos	<input type="checkbox"/>
5. ¿Ha realiza algún reclamo o devoluciones a Disprac?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
6. ¿El tiempo que es entregada la mercadería luego de su pedido es?:	
Inmediato (24 horas)	<input type="checkbox"/>
Mediato (48 Horas)	<input type="checkbox"/>
Demorado (más de 48 horas)	<input type="checkbox"/>
7. ¿Por qué compra sus productos en Disprac, que aspecto considera mejor?	
Calidad	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>
Crédito	<input type="checkbox"/>

Fecha:

Firma de responsabilidad:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Fuente: Elaboración propia

Tabla 46: Encuesta talento humano

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato			
Modelo de encuesta para conocer la aplicación de estrategias según las perspectivas del Cuadro de Mando Integral			
Los fines de esta encuesta son académicos, con el propósito de recabar datos para el desarrollo de tesis de postgrado.			
Dirigido a: Talento humano de la empresa Disprac			
Objetivo: Conocer el grado de satisfacción que tienen los empleados con Disprac con relación a su trabajo.			
Nota: Marque con una X la respuesta escogida.			
PREGUNTAS	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
¿Se siente a gusto en la empresa?			
¿Conoce en su trabajo la misión y visión de la empresa?			
¿Aplica la misión y la visión de la empresa?			
¿Su trabajo está en relación con la experiencia que usted posee?			
¿Su trabajo está en relación con su titulación académica?			
¿Existe buena relación y trabajo en equipo con sus compañeros?			
¿Existe buena comunicación entre jefes y empleados?			
¿Considera que su trabajo está bien remunerado?			
¿Usted es capacitado adecuadamente?			

Fecha:


Firma de
responsabilidad:

**GRACIAS POR SU
COLABORACIÓN**

Fuente: Elaboración Propia

Apéndice

B. Certificados Comerciales




Quito, 08 de abril del 2015

A QUIEN INTERESE

A petición verbal del interesado señor Guido Alvarez con C.I. 0501068860 certifico que es Distribuidor de nuestros productos France Superior, Afrecho y Sema desde hace 20 años.

El mencionado señor puede hacer uso del presente documento como a bien tuviere.

Atentamente,



Superior
CORPORACIÓN SUPERIOR S.A.
RUC: 068776001

William Vinueza
Jefe de Ventas

Quito [Av. de la Prensa N 5687 y Pasaje Manuel Herrera] [Telf. +593 2 2468 776 + 593 2 2442 519 + 593 2 2469 369] [Fax. + 593 2 2251 276]
Guayaquil [Km 10 1/2 Vía a Daule Urbanización Expogramos] [Telf. + 593 4 2110 894 + 593 4 2110 893]
Guayllabamba [km 2 1/2 Vía antigua al Quinche] [Telf. + 593 2 2368 180 + 593 2 2369 005 + 593 2 2368 411] [Fax. + 593 2 2369 443]
Manta [Av. 113 Entrada Estadio Jockey] [Telf. + 593 5 2922 303 + 593 5 2922 305]
Cuenca [Av. Gil Ramírez Dávalos s/n y El Pedregal C.Comercial Mayorista] [Telf. + 593 7 2860 467]
www.gruposuperior.com

Fuente: Proveedores



CERTIFICADO

Ambato, 09 de Abril de 2015

A quien interese:

Por medio del presente certifico que nuestro cliente, Álvarez Castellano Guido con RUC N°. 0501068860001, comercializa nuestros productos en calidad de Distribuidor. Cabe indicar que Industrias Ales mantiene excelentes relaciones comerciales con el Sr. Álvarez.


Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad

Atentamente,











Ing. Luis E. Salcedo L.
JEFE ADMINISTRATIVO
INDUSTRIAS ALES C.A.
Telf.: 032585395

Apéndice C

Portafolio de productos

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS				
PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	PESO UNIDADES	ENVASE	PRESENTACIÓN
HARINA FRANCE SUPERIOR	Alto porcentaje de proteína, absorción y alto porcentaje de gluten	50 Kg.	Producto empacado en sacos de yute biodegradable, para mejor conservación del producto.	
HARINA INTEGRAL SUPERIOR	Es una mezcla de harina blanca y salvado de trigo, ideal para mezclar con harina blanca y formular panes tipo integral.	50 Kg.	Producto empacado en sacos de yute biodegradable, para mejor conservación del producto.	
HARIMAX PANIFICACIÓN	Harina para utilizar en cualquier receta para productos de panificación con fermentaciones largas o cortas. Ideal para elaborar masas.	50 Kg.	Ensacado en sacos de yute biodegradable, para mejor conservación del producto.	
AFRECHO	Constituyen una fuente importante de nutrientes para satisfacer las necesidades del ganado de altos requerimientos.	40 Kg.	Ensacado en sacos de yute biodegradable, para mejor conservación del producto.	
AFRECHILLO	Constituyen una fuente importante de nutrientes para satisfacer las necesidades del ganado de altos requerimientos.	40 Kg.	Ensacado en sacos de yute biodegradable, para mejor conservación del producto.	
SEMA	La sémola es la harina gruesa poco molida, sirve como alimento para gallinas ponedoras, camarones, cuyes, etc	40 Kg.	Ensacado en sacos de yute biodegradable, para mejor conservación del producto.	

Fuente: Disprac

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS	PESO UNIDADES	ENVASE	PRESENTACIÓN
FIDEOS AMANCAY	Posee ácido fólico, hierro, vitaminas B1 y B2, niacina; elaborados con sémola de trigo duro y harina fortificada.	20 Kg.	Pacas con 50 fundas de 500 gramos.	
MARGARINA DE PANIFICACIÓN "ALESINA"	Mantiene el aroma, sabor y suavidad del producto. Obtiene batidos de excelente volúmen gracias a su alto nivel de cremado. Además le permiten mezclarse fácilmente con los ingredientes.	50 Kg. 15 Kg.	Bloque	
ACEITE COCINERO "DANEC"	Es empacado en cartón corrugado, envase PVC para mantenerlo en buen estado y tapa dosificadora.	20 litros 1 litro	Bidón Botella	
ACEITE "ACHIOTE"	El producto es empacado en cartón corrugado, envase PVC para mantenerlo en buen estado y tapa dosificadora.	1/2 litro	Botella	
ACEITE "PALMA DE ORO"	Es resistente y económico, su calidad lo demuestra en el rendimiento insuperable en todo tipo de frituras.	560 c.c.	Funda	
MANTECA LOS 3 CHANCHITOS	Manteca Los 3 Chanchitos es 100% vegetal, ideal para arroz, frituras y panificación	500 gr.	Funda	
MANTECA INDUSTRIAL PAN RICO	Grasa elaborada en base de aceite de palma y sus fracciones, y otros aceites vegetales debidamente refinados, blanqueados, desodorizados y plastificados.	15 Kg. 50 Kg.	Cartón Cartón	
MARGARINA INDUSTRIAL	Reúne las características de una margarina diseñada para la fabricación de productos de panadería, pastelería y galletería en general.	15 Kg. 50 Kg.	Cartón Cartón	
AZÚCAR VALDEZ		2 Kg. 1 Kg. 50 Kg.	24 Fundas 48 Fundas Granel	

Fuente: Disprac

REFERENCIAS

- Arthur Thompson, S. I. (2007). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw.
- Bancheiri, L. C., & Planas, F. C. (1 de Junio de 2012). <http://www.observatorio-iberoamericano.org/>. Obtenido de http://www.observatorioiberoamericano.org/RICG/N%C2%BA_20/Luc%C3%ADa_Banchieri,_Fernando_Campa.pdf
- Castro Andrea, "Diseño y aplicación del cuadro de mando integral, Caso de aplicación: Dirección General de Finanzas de la Armada del Ecuador", tesis de Maestría, Ciencias Administrativas, Universidad Politécnica Nacional, Ecuador, 2013.
- Editorial Vértice. (2008). *Dirección estratégica*. Malaga: Publicaciones Vertice.
- Fernández, J. y. (1999). *La Cooperación entre Empresas: Análisis y Diseño*. Madrid: ESIC.
- Gutiérrez, P. H. (2005). *Calidad y productividad*. México: McGraw Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *Como utilizar el cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestion 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión.
- Koontz, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- López, M. y. (2007). *Planificación estratégica de tecnologías y sistemas de*. Manizales: Editorial Universidad de Caldas.
- Manes, J. (2005). *Gestion estrategica para instituciones eduactivas*. Argentina: Granica.
- Martinez, P. D., & Milla, G. A. (2005). *La elaboracion del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Mintzberg H., Q. J. (1997). *El proceso estrategico, conceptos, contextos y casos*. Mexico: Prentice hall Hispanoamerica S.A. mexico.
- Mintzberg, H., Brian Q., J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Ha.
- Moya, J. P. (1997). *Estrategia, gestión y habilidades directivas*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Niven, P. (2000). *El cuadro de mando integral paso a paso*. Barcelona: Gestion.
- Niven, P. (2003). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelon: Gestión.
- NogeraRiviera, D. (1 de Abril de 2005). *Instrumento de gestión para la toma de decisiones: el cuadro de mando integral*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/intrudecision.htm>

- Orbe Alexandra, *“Diseño y desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador”*, tesis de Maestría, Dirección de empresas, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador, 2012.
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Mapas estrategicos*. Madrid: Ediciones Diaz de santos S.A.
- Robbins, S. P. (2005). *Administración*. Mexico: Perason educacion.
- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa*. México: Cengage Learning.
- Torres, M. A. (1999). *Dirección estratégica: un enfoque práctico : principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A.

Resumen Final

“Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en una empresa comercializadora de productos de consumo masivo.”

Diego Fernando Álvarez Corrales

88 páginas

Proyecto dirigido por: Marco Jacobo Cisneros Martínez, MBA

Este trabajo se orienta a empresas que comercializan productos de consumo masivo, en este caso Disprac (Distribuidora de productos Álvarez Corrales), ve la necesidad de aplicar un instrumento de gestión para ampliar la escasa visión de expansión y mejorar el control de procesos.

Para conocer el entorno del negocio se recabo información, que se tomó en cuenta las perspectivas principales como clientes, los procesos internos, la parte financiera, aprendizaje y crecimiento, para dar una propuesta ajustada a las necesidades de la empresa.

Para esto se adoptó una herramienta administrativa como el Cuadro de Mando Integral (CMI), permitiendo al empresario monitorear cada uno de los procesos estratégicos de la empresa, y a la vez obtener una retroalimentación de la información para tomar decisiones eficientes y oportunas.