



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Facultad de Ciencias Naturales y Matemáticas
Departamento: Matemáticas
Ingeniería en Auditoría y Contaduría Pública Autorizada

**“Diseño de un Sistema de Gestión basado en la Metodología del
Balanced ScoreCard y Planificación Estratégica aplicado a una
empresa dedicada a la fabricación de insumos lácteos”**

PROYECTO DE GRADUACIÓN
(Dentro de una materia de la malla curricular)

Previo a la obtención del Título de:
INGENIERA EN AUDITORÍA Y CONTADURIA PÚBLICA
AUTORIZADA

Presentado por:

LISSETTE MONSERRATE GONZÁLEZ FRANCO

GUAYAQUIL – ECUADOR

2013

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios sobretodo, ya que él siempre ha estado conmigo.

A mi madre, quien ha sido mi pilar fundamental, siempre dándome el apoyo necesario

Agradezco a la Ing. Diana Montalvo por el apoyo y animo brindado.

A mi mejor amiga Cynthia por recordarme todos los días cuales eran y son mis metas.

A todos mis amigos y compañeros de estudios y de trabajo que me han dado ánimo para terminar este proceso.

Lisette

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico a mi madre quien ha sido mi guía durante mi carrera universitaria y toda mi vida.

A mis amigos por su confianza y apoyo.

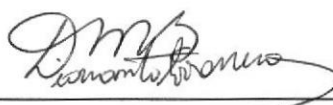
A la Ing. Diana Montalvo por compartir sus conocimientos y experiencias, logrando que se pueda llevar a cabo este proyecto.

Lisette

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ing. Dalton Noboa
Delegado



Ing. Diana Montalvo
Director Proyecto de Graduación

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este proyecto de graduación, mecorresponde; y, el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

(Reglamento de graduación de la ESPOL)



Lissette González Franco

RESUMEN

El presente trabajo es el diseño de una herramienta de control basada en el *BalancedScoreCard* aplicada en una industria láctea, que permitirá a la misma aumentar su rendimiento; de tal manera que sus actividades sean efectivas y eficientes utilizando el mínimo uso de sus recursos y a su vez obtener mayor expansión en el mercado.

En el capítulo uno se podrá brindar una adecuada y comprensible descripción de las herramientas a usar para la realización de este proyecto con el fin de describir de una manera clara cada herramienta así como uno de los componentes que la conforman. En este trabajo se incluye diversas herramientas utilizadas para el análisis necesario, y así lograr alcanzar la estrategia anhelada.

El segundo capítulo brindará mayor conocimiento del negocio, como se encuentra la empresa objeto de estudio dentro del mercado, los clientes potenciales, proveedores. En este escrito, se ha realizado un reconocimiento de la empresa mediante el cual se obtuvo información relevante por medio de entrevistas al personal y observación directa durante las visitas realizadas, por medio de las cuales se han podido detectar las debilidades y amenazas

de la misma, sus procesos y problemas que impiden ser eficientes, y así plantear un sistema adecuado para después del reconocimiento de la empresa establecer los objetivos estratégicos junto con la construcción de sus indicadores utilizados para medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos establecidos.

ÍNDICE GENERAL

| | |
|---|-----------|
| AGRADECIMIENTO | II |
| DEDICATORIA | III |
| RESUMEN | VI |
| ÍNDICE GENERAL | VIII |
| ÍNDICE DE IMÁGENES | XII |
| ÍNDICE DE TABLAS | XIII |
| INTRODUCCIÓN | XIV |
| CAPÍTULO 1 | 15 |
| 1. MARCO TEÓRICO. | 15 |
| 1.1. Introducción | 15 |
| 1.2. Sistema de Control de Gestión | 16 |
| 1.3. Origen del Balanced ScoreCard. | 17 |
| 1.4. Definición del Balanced ScoreCard. | 17 |
| 1.5. Beneficios del Balanced ScoreCard. | 18 |
| 1.6. Elementos del BSC..... | 19 |
| 1.7. Metodología para la Gestión Empresarial basada en el Balanced Scorecard | 24 |
| 1.7.1. Enfoque Estratégico | 25 |
| 1.7.1.1 Planificación Estratégica | 25 |
| 1.7.1.2 Análisis PEST | 25 |
| 1.7.1.3 Análisis FODA..... | 25 |

| | |
|--|-----------|
| 1.7.2. Traslado hacia el BSC | 27 |
| 1.7.2.1 Descomposición de la Estrategia en Objetivos Estratégicos..... | 27 |
| 1.7.2.2 Creación del Mapa Estratégico | 27 |
| 1.7.2.3 Definición de los Indicadores (KPI's) | 28 |
| 1.7.2.4 Identificación y Diseño de nuevas iniciativas. | 28 |
| CAPÍTULO 2 | 29 |
| 2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA. | 29 |
| 2.1. Origen de la Empresa..... | 29 |
| 2.2. Misión | 30 |
| 2.3. Visión..... | 30 |
| 2.4. Valores Organizacionales..... | 30 |
| 2.5. Política de Calidad..... | 31 |
| 2.6. Estructura de la Empresa | 31 |
| CAPÍTULO 3 | 32 |
| 3. ENFOQUE ESTRATÉGICO. | 32 |
| 3.1. Introducción | 32 |
| 3.2. Definición del Negocio de la Empresa..... | 33 |
| 3.3. Análisis FODA | 35 |
| 3.3.1. Oportunidades y Amenazas-Análisis PEST..... | 35 |
| 3.3.2. Matriz Probabilidad-Difusión..... | 40 |
| 3.3.3. Determinación de Fortalezas y Debilidades | 41 |

| | |
|---|-----------|
| 3.4. Estrategias derivadas del análisis FODA..... | 44 |
| 3.4.1. Estrategia Ofensiva – FO: | 44 |
| 3.4.2. Estrategia Defensiva – FA: | 45 |
| 3.4.3. Estrategia Adaptiva – DO: | 45 |
| 3.4.4. Estrategia de Supervivencia – DA: | 45 |
| 3.5. Modelo de las 5 Fuerzas. | 46 |
| 3.6. Análisis de los Stakeholders | 50 |
| 3.6.1. Descubriendo oportunidades con los Stakeholders..... | 51 |
| 3.6.1.1 Clientes. | 51 |
| 3.6.1.2 Accionistas. | 51 |
| 3.6.1.3 Proveedores..... | 52 |
| 3.6.1.4 Empleados. | 52 |
| 3.7. Determinación de la Misión organizacional. | 53 |
| 3.8. Declaración de la Visión | 54 |
| 3.9. Temas Estratégicos | 55 |
| 3.9.1. Determinación de los Temas Estratégicos | 55 |
| 3.9.2. Matriz de Cobertura de los Temas Estratégicos | 57 |
| 3.9.3. Determinación de los Valores Organizacionales | 58 |
| CAPÍTULO 4 | 60 |
| 4. TRASLADO AL BALANCED SCORECARD | 60 |
| 4.1. Introducción | 60 |
| 4.2. Perspectivas Estratégicas | 60 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.1. Perspectiva de Clientes | 61 |
| 4.2.2. Perspectiva Financiera | 63 |
| 4.2.3. Perspectiva de Procesos Internos | 64 |
| 4.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento | 66 |
| 4.3. Determinación del Mapa Estratégico y las Rutas Causa-Efecto... | 68 |
| 4.4. Establecimiento de Metas por Indicador..... | 70 |
| 4.5. Indicadores Estratégicos. | 70 |
| 4.6. Iniciativas Estratégicas. | 89 |
| CAPÍTULO 5----- | 95 |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 95 |
| 5.1. Conclusiones | 95 |
| 5.2. Recomendaciones..... | 97 |

ÍNDICE DE IMÁGENES

| | |
|--|----|
| Figura 1.1 Perspectivas..... | 21 |
| Figura 1.2: Metodología del Balanced Scorecard..... | 24 |
| Figura 3.1: Enfoque Estratégico..... | 32 |
| Figura 3.2 Matriz Probabilidad - Difusión..... | 40 |
| Figura 3.3 Matriz FODA..... | 43 |
| Figura 3.4 Stakeholders | 50 |
| Figura 3.5 Matriz de determinación de Temas Estratégicos..... | 57 |
| Figura 3.6 Matriz de Cobertura de Los Valores Organizacionales | 59 |
| Figura 4.1 Perspectiva de Clientes..... | 62 |
| Figura 4.2 Estrategia Financiera..... | 63 |
| Figura 4.3 Mapa Estratégico | 69 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 3.1 Principales Competidores..... | 47 |
| Tabla 3.2 Temas Estratégicos..... | 56 |
| Tabla 4.1 Ficha Indicador Rentabilidad | 71 |
| Tabla 4.2 Ficha Indicador Gastos Totales | 72 |
| Tabla 4.3 Ficha Indicador Ventas | 73 |
| Tabla 4.4 Ficha Indicador Ventas Productos Nuevos..... | 74 |
| Tabla 4.5 Ficha Indicador Precio Justo | 75 |
| Tabla 4.6 Ficha Indicador Calidad..... | 76 |
| Tabla 4.7 Ficha Indicador Satisfacción Cliente..... | 77 |
| Tabla 4.8 Ficha Indicador Disponibilidad de Productos..... | 78 |
| Tabla 4.9 Ficha Indicador Productividad | 79 |
| Tabla 4.10 Ficha Indicador Tiempo de Entrega..... | 80 |
| Tabla 4.11 Ficha indicador Proveedores Estratégicos | 81 |
| Tabla 4.12 Ficha Indicador Productos Adicionales..... | 82 |
| Tabla 4.13 Ficha Indicador Programas de Educación..... | 83 |
| Tabla 4.14 Ficha Indicador Agua Potable..... | 84 |
| Tabla 4.15 Ficha Indicador Capacitaciones Recibidas | 85 |
| Tabla 4.16 Ficha Indicador Rotación de Personal..... | 86 |
| Tabla 4.17 Ficha Indicador Mantenimiento Equipos Electrónicos | 87 |
| Tabla 4.18 Ficha Indicador Gestión Operativa con ISO y HACCP | 88 |

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto está basado en la Metodología del BalancedScoreCard, el cual permitirá a la empresa aumentar su rendimiento y evaluar los procesos departamentales, logrando crecimiento en el mercado, aumentando la productividad e incrementando valor agregado a la misma a través de la definición de los objetivos en términos de su visión y estrategia.

En la actualidad las empresas deben planificar estrategias para superar las expectativas del cliente y de los proveedores, con la finalidad de ganar fidelidad ante el mercado competitivo que existe. Este proyecto tiene como meta brindar una propuesta de mejora del Sistema y Control de Gestión con la finalidad de lograr que la empresa en estudio pueda cumplir los objetivos planteados.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO.

En este capítulo conoceremos sobre la metodología del BalancedScoreCard, sus elementos y cómo éste se presenta para llevar a cabo los objetivos de la empresa a partir de indicadores.

1.1. Introducción¹

Los doctores Robert Kaplan y David Norton fueron los creadores e impulsores de este sistema de gestión estratégico denominado "BalancedScoreCard" (Cuadro de Mando Integral).

En la actualidad las organizaciones deben de ser capaces de adaptarse a los cambios y exigencias del entorno para sobrevivir, ser competitivas y rentables; esta adaptación se asemeja a lo que hacemos las personas ante los cambios del clima.

El BalancedScoreCard surge como una excelente herramienta que ayuda a dar un correcto seguimiento a las estrategias formuladas en

¹Kaplan, Robert S and David P Norton, The Balanced ScoreCard: Translating Strategy Info Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996

los planes empresariales, de tal forma que exista una lógica entre las actividades y los resultados esperados por los directivos de las organizaciones.

1.2. Sistema de Control de Gestión²

Un Sistema de Control de Gestión es un conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y el control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, quedando determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones, y un sistema informativo. Pero este enfoque tiende a interpretar el Control de Gestión al estilo tradicional, reduciéndolo a una función de control reactivo, dirigida a saber si los resultados han sido alcanzados o no, o sea, sobrevalora el criterio de Efectividad. El Control de Gestión funciona como una de las herramientas fundamentales para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy.

²Gutiérrez Humberto (2011). "Calidad Total y Productividad"

1.3. Origen del BalancedScoreCard.³

En el año 1990, surge el BalancedScoreCard, cuando se llevó a cabo un estudio sobre múltiples empresas llamado “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. En 1996, evolucionó hacia una herramienta de implantación estratégica integral, y hoy por hoy se ha convertido en un Sistema de Gestión Estratégico Integral. Esta trayectoria ha servido para que las organizaciones tengan claro sus objetivos estratégicos y el alcance de los mismos y una vez claro dichos objetivos determinar los indicadores necesarios para el correcto control y desempeño.

1.4. Definición del BalancedScoreCard.⁴

Lo que uno mide, es lo que logrará. Así, si usted mide únicamente el desempeño financiero, solo obtendrá un buen desempeño financiero. Si por el contrario amplía su visión, e incluye medidas desde otras perspectivas, entonces tendrá la posibilidad de alcanzar objetivos que van más allá de lo financiero”.

La idea básica del BalancedScoreCard es focalizar a la organización en mediciones que importan desde el punto de vista estratégico, es decir visualizar las métricas no sólo desde la perspectiva financiera,

³Norton, R. K. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*

⁴Norton, R. K. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. *Harvard Business Review*.

sino también desde otras tales como Clientes, Procesos internos, y Aprendizaje & Crecimiento. El proceso de trasladar la estrategia en acción involucra el ajuste de la visión estratégica en objetivos claros y fáciles de comprender en todas las perspectivas antes mencionadas.

1.5. Beneficios del BalancedScoreCard.

Los principales beneficios del BalancedScoreCard son los siguientes:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Capacidad de análisis.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

1.6. Elementos del BSC

Podemos definir que los elementos del BSC son los siguientes:

1. Misión, Visión, Valores y Temas Estratégicos.
2. Propuesta de Valor
3. Perspectivas.
4. Objetivos Estratégicos.
5. Mapas Estratégicos.
6. Indicadores y sus Metas.
7. Iniciativas Estratégicas.

Misión.- La misión es la declaración de la razón de ser de la organización, es una definición de la empresa que va más allá de obtener utilidades para los accionistas. La misión puede ser:

- Genérica: Por ejemplo “Nuestra misión es satisfacer al cliente”
- Orientada a las actividades: Por ejemplo Kodak “Producir rollos fotográficos”
- Orientada al propósito de la actividad principal.

Visión.- Refleja en forma escrita lo que la empresa desea ser en un futuro en un plazo definido (3 a 5 años por lo general).

Valores.- Son las convicciones y creencias en que se basa la conducta de la organización al realizar sus actividades para lograr su visión cumpliendo constantemente su misión.

Temas estratégicos.- Los Temas estratégicos son líneas básicas de desarrollo de la organización. Representa los componentes claves que formarán la estrategia empresarial. En conjunto con la Misión, Visión y Valores formarán parte del plan estratégico organizacional.

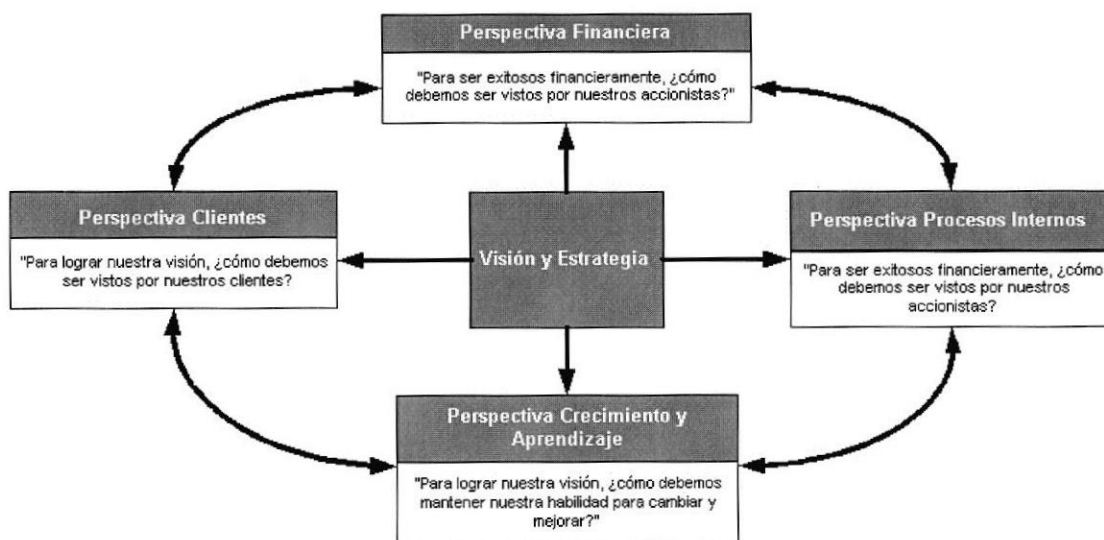
Propuesta de Valor.- La propuesta de valor está definida como una promesa implícita que la empresa les hace a sus clientes entregando productos y servicios con una combinación particular de características.

Perspectivas Básicas⁵ .- Son las dimensiones claves para garantizar la creación de valor a los diferentes Stakeholders de la organización y sobre las cuales se balancea el desempeño. El BSC centra la actuación de la empresa alrededor de las siguientes perspectivas:

1. Finanzas.
2. Clientes.
3. Procesos Internos.
4. Aprendizaje y Crecimiento.

⁵MBA – Gonzalo Pérez, Balanced ScoreCard

Figura 1.1 Perspectivas



Fuente: <http://www.deinsa.com/cmi/perspectivas>

Perspectiva Financiera.- Esta perspectiva se centra en la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa; es decir señala qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor.

Para esta perspectiva se requerirá de objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a parámetros financieros como rentabilidad, crecimiento y valor al accionista.

Perspectiva de los Clientes.- Esta perspectiva define la propuesta de valor para los clientes. Si los clientes valoran la calidad constante y la entrega puntual, entonces, las habilidades, los sistemas y los procesos de desarrollo de nuevos productos y servicios de gran funcionalidad adquieren gran valor. La alineación de acciones y capacidades con la propuesta de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia.

Perspectiva de los Procesos Internos.- Para lograr los objetivos de clientes y financieros, es preciso realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.⁶

Perspectiva del aprendizaje.- Esta perspectiva se centran en las tareas, los sistemas y el tipo de ambiente requeridos para apoyar los procesos internos de creación de valor.

Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e

⁶ Kaplan, Robert S and David P Norton, *The Balanced ScoreCard: Translating Strategy Info Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996

instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Objetivos Estratégicos.- Los Objetivos Estratégicos definen qué se va a hacer para lograr la misión, visión y la propuesta de valor. Establecen una dirección, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación. Deben ser pocos, desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

Mapa estratégico.- Es una representación grafica y simplificada de la estrategia de una organización. Está representación gráfica expone los objetivos estratégicos (en óvalos), para cada una de las cuatro perspectivas y los relaciona estableciendo una relación de causa-efecto

Indicadores.- El BSC se basa en la premisa que lo que no se puede medir no se puede controlar. Para tener la certeza de que se está cumpliendo cada perspectiva hay que definir objetivos estratégicos para cada una de ellas que se puedan cumplir y para verificar su cumplimiento se utilizan los indicadores.

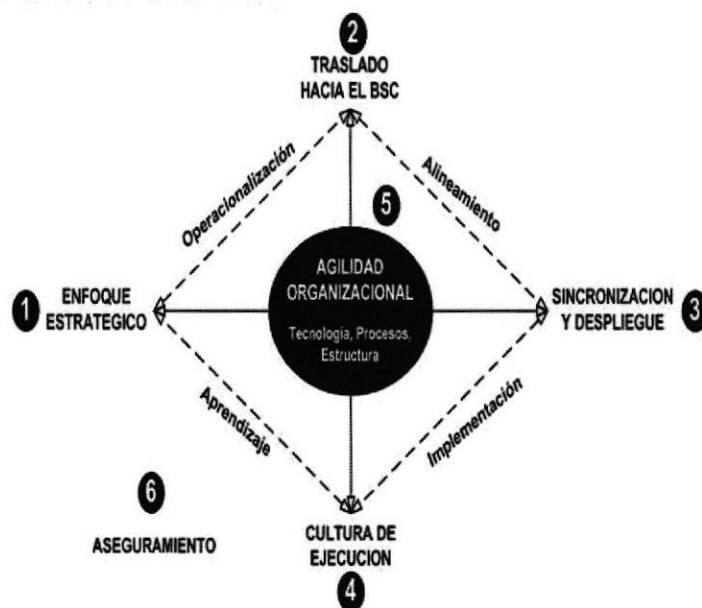
Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la estrategia.

Metas.- Representan los valores que deben alcanzar los indicadores en un determinado período de tiempo para tener la certeza que se están cumpliendo los objetivos.

1.7. Metodología para la Gestión Empresarial basada en el BalancedScorecard⁷

Antes de comenzar con la elaboración del BSC se debe elegir el equipo que va a participar en su elaboración e implementación quien debe de estar capacitado previamente. Luego se siguen los siguientes pasos:

Figura 1.2: Metodología del BalancedScorecard



Fuente: LOZADA LOZA JAIME (2008) "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada en el BalancedScorecard".

⁷LÓPEZ VIÑEGLA ALFONSO (2004). "Gestión Estratégica y Medición. El Cuadro De Mando como Complemento del Balanced ScoreCard", Madrid-España.

1.7.1. Enfoque Estratégico

1.7.1.1 Planificación Estratégica⁸

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y de los recursos disponibles.

1.7.1.2 Análisis PEST

El análisis PEST es el análisis de las oportunidades y amenazas y está conformado por 4 grupos: pronóstico económico, pronóstico tecnológico, pronóstico político, pronóstico socio-cultural

1.7.1.3 Análisis FODA⁹

El análisis FODA es un instrumento gerencial que pretende evaluar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas presentes en su ambiente externo. Así mismo pretende aislar los principales problemas que una

⁸Lic, Salomon Aquino – Planeación Estratégica <www.elprisma.com/apuntes/Administración_de_empresas>

⁹Lic, Salomon Aquino – Planeación Estratégica <www.elprisma.com/apuntes/Administración_de_empresas>

organización debe afrontar por medio de un análisis detallado de cada uno de los factores.

Fortalezas.- Son los recursos con los que se cuentan en una organización y a los que hay que explotarlos.

Debilidades.- Son los recursos que se encuentran al interior de la empresa y que representan una actual o potencial desventaja. Estos constituyen un obstáculo para el desarrollo de la empresa y para alcanzar sus objetivos.

Oportunidades.- Son hechos que están presentes en el exterior de la empresa y que pueden generar alternativas favorables para el desarrollo de la misma y a las que hay que aprovecharlas dentro de la organización.

Amenazas.- Son riesgos que están presentes en el exterior de la empresa y que pueden dificultar el logro de los objetivos, producir un impacto negativo o una dificultad substancial en su desarrollo.

1.7.2. Traslado hacia el BSC¹⁰

El BSC utiliza esquemas de operacionalización a través de mapas estratégicos e indicadores de gestión, también denominados KPI's, para aspectos financieros y no financieros.

Al implementar ésta metodología la organización busca solucionar los problemas comunes que surgen en la empresa al momento de ejecutar la estrategia.

1.7.2.1 Descomposición de la Estrategia en Objetivos Estratégicos

Después de definir la estrategia a nivel global, el paso siguiente es bajar los objetivos quienes deberán estar distribuidos en las cuatro perspectivas presentadas anteriormente: Finanzas, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.

1.7.2.2 Creación del Mapa Estratégico

Una vez definidos los objetivos dentro de cada una de las perspectivas, se debe hacer un análisis para ver como cada uno de los objetivos va encadenándose, y afectándose entre sí.

¹⁰Balanced ScoreCard Institute - Balanced ScoreCard <www.balancedscorecard.org/BSCResources>

1.7.2.3 Definición de los Indicadores (KPI's)¹¹

Una vez construido el mapa estratégico, dónde vemos como se relacionan cada uno de los objetivos, se debe analizar cuáles serán las métricas o indicadores clave, que nos permitirán saber en qué medida estamos alcanzando cada objetivo.

Los indicadores constituyen un instrumento que permite recoger de manera adecuada y representativa la información relevante respecto a la ejecución y los resultados de uno o varios procesos, de forma que se pueda determinar la capacidad y eficacia de los mismos, así como su productividad.

1.7.2.4 Identificación y Diseño de nuevas iniciativas.

Este es el último paso del proceso, y consiste en definir cuáles van a ser las iniciativas y actividades a desarrollar para poder implementar nuestra estrategia.

¹¹Ing. Jaime Lozada (2008). "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance ScoreCard".
Guayaquil – Ecuador

CAPÍTULO 2

2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

En este capítulo se muestra la descripción de la empresa, su año de creación, cómo se encuentra estructurada y sus políticas. Para el presente trabajo se denominará a la compañía objeto de estudio "COTAR S.A."

2.1. Origen de la Empresa.

Industrias Lácteas COTAR S.A., nació en el año de 1972, con una planta procesadora de leche y yogurt, dicha planta se encarga de procesar leche natural, leche saborizada, yogurt tradicional, yogurt dietético y yogurt con cereal con los más altos estándares de calidad aplicando tecnología avanzada y ofreciendo más sabores y variedades. Sus procesos de elaboración y desarrollo se basan en una planificación adecuada y constante.

2.2. Misión

“COTAR S.A. es una de las empresas pioneras cuya misión es la de desarrollar alimentos funcionales que favorezcan a una buena nutrición, apoyando al crecimiento y desarrollo del cuerpo.”

2.3. Visión

“Proyectarse como la empresa preferida de las familias ecuatorianas, produciendo alimentos nutritivos y de alto beneficio para la salud, siempre buscando el bienestar de toda la comunidad.”

2.4. Valores Organizacionales

- Innovación
- Calidad
- Responsabilidad
- Lealtad
- Compromiso
- Trabajo en Equipo

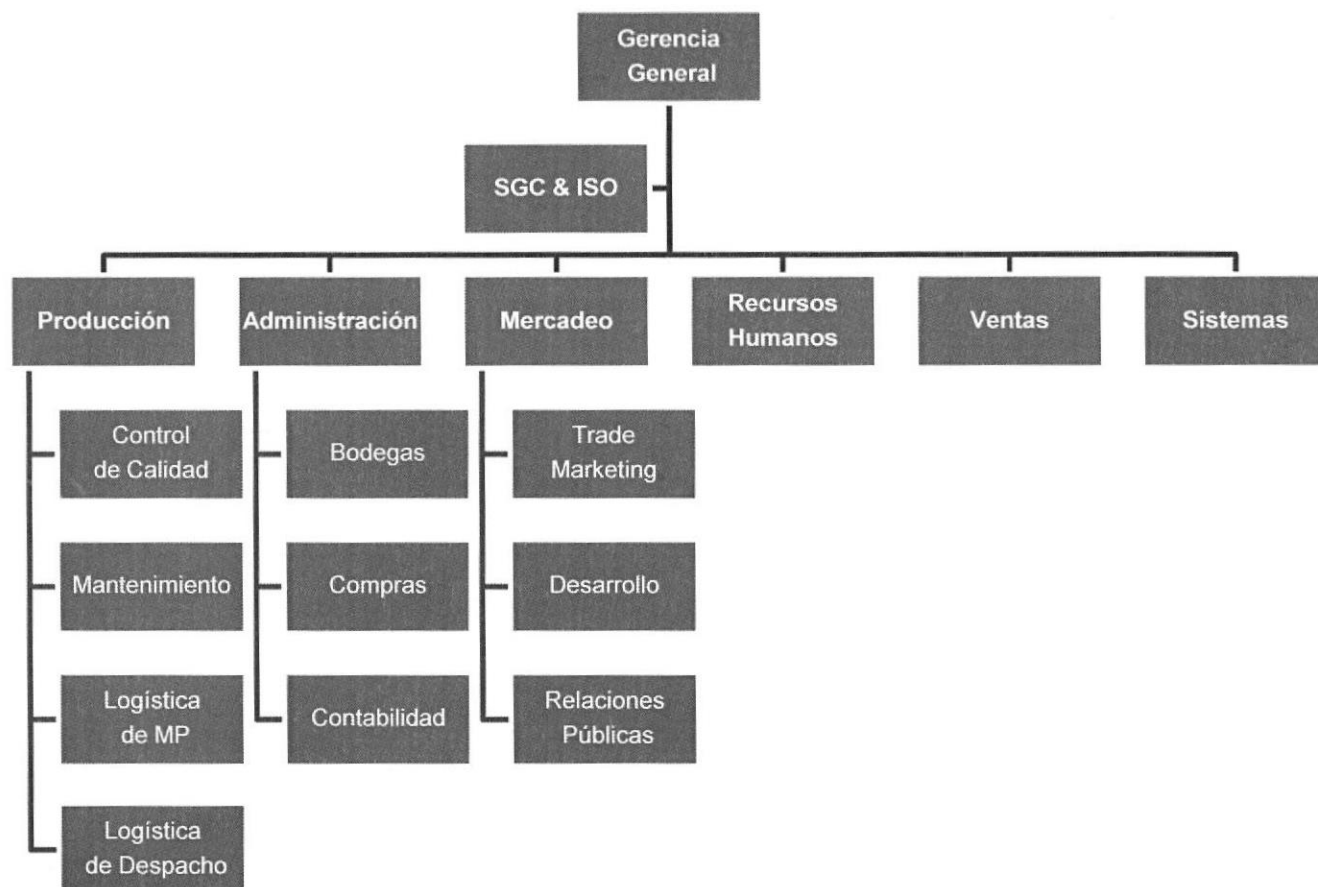
2.5. Política de Calidad

Garantizar la inocuidad y calidad de nuestros productos a clientes y consumidores mediante un sistema de gestión ISO 9001 e ISO 14001.

2.6. Estructura de la Empresa

Su organigrama se muestra en la figura 2.1:

Figura 2.1: Organigrama de la Empresa "COTAR".



Fuente: Empresa "COTAR"

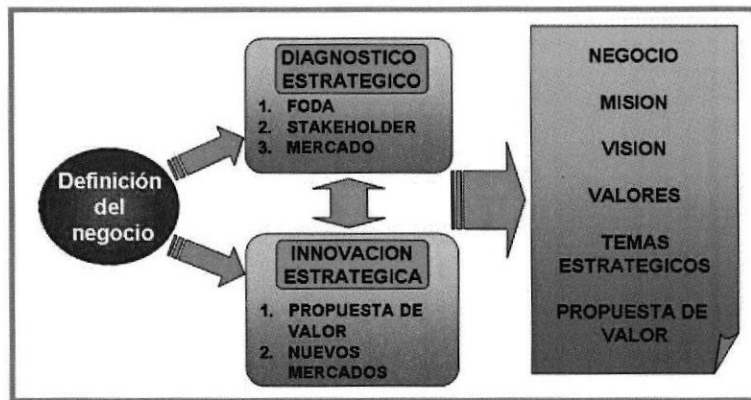
CAPÍTULO 3

3. ENFOQUE ESTRATÉGICO.

3.1. Introducción

Esta etapa comprende la planificación estratégica para obtener un correcto conocimiento de la situación actual de la empresa y brindar un marco de referencia para realizar el plan Estratégico y así poder tomar las decisiones pertinentes para brindarle un mejor futuro a la empresa.

Figura 3.1: Enfoque Estratégico.



Fuente: LOZADA LOZA JAIME (2008) "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada en el Balance ScoreCard".

3.2. Definición del Negocio de la Empresa.

Para definir el tipo de negocio en el que se encuentra la empresa se procedió a realizar un análisis (Anexo #1) basándose en tres escuelas de pensamiento:

- Según el beneficio hacia el cliente.
- Según el producto.
- Según las capacidades de la empresa.

El resultado obtenido se muestra a continuación:

Definición de conceptos.

Según el producto: Es una empresa que se dedica a la conservación y preparación de productos lácteos.

Según el beneficio hacia el cliente: Brindar al cliente un producto lácteo de primera calidad a buen precio, ajustándose a sus exigencias y requerimientos.

Según las capacidades de la empresa: Brindar alimentos lácteos variados en su presentación y listos para el consumo a nivel nacional.

Para seleccionar la alternativa más cercana a la realidad de la compañía se analizaron los siguientes aspectos:

- 1.- Tamaño del mercado potencial
- 2.- Satisfacción a clientes.
- 3.- Cantidad de competidores.
- 4.- Posibilidad de diferenciación.
- 5.- Atractibilidad para la empresa.

Para cada definición se examinó qué tan desarrollado tienen estos aspectos usando la escala del 1 al 3 siendo 1 la opción más deseable y 3 la menos deseable.

Por lo cual se seleccionó como la Más deseable la siguiente:

“Brindar al cliente un producto lácteo de primera calidad y a buen precio.”

Una vez definida la línea del negocio para tomar una elección correcta se verificaron los siguientes factores:

- **Clientes:** Sus principales clientes son los mayoristas y consumidores finales.
- **Necesidades:** Productos lácteos listos para comer en cualquier momento.
- **Productos:** Yogurt, leche, jugos.
- **Factores Claves de Éxito:** Precio, variedad y calidad, manteniendo eficiencia en la producción.

- **Competidores:** Existe gran variedad de competidores en el mercado, pero no con la estrategia de entregar productos de excelente calidad.

3.3. Análisis FODA

Mediante esta metodología se puede realizar un análisis y relacionar factores externos del negocio como oportunidades y amenazas y poder soportarse en los factores internos como fortalezas y debilidades con el propósito de desarrollar estrategias que permitan aprovechar cada uno de los entornos.

3.3.1. Oportunidades y Amenazas-Análisis PEST

A continuación se muestra el análisis PEST en el que se realiza un pronóstico en diferentes categorías para identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta la compañía (Anexo # 2). Los aspectos a considerar son:

- 1.- Pronóstico Político. (**P**)
- 2.- Pronóstico Económico. (**E**)
- 3.- Pronóstico Socio-Cultural. (**S**)
- 4.- Pronóstico Tecnológico. (**T**)

A continuación mostramos el análisis realizado:

Pronóstico Político.

P1. Nuevas Regulaciones y Leyes: Es un factor que se debe considerar debido a que la redacción y aprobación de leyes durante un período siempre tiene una alta probabilidad de ocurrencia, las mismas que afectan directa o indirectamente al ejercicio económico de la empresa.

P2. Implementación de Normas NIIF:

La adopción de estas normas involucra que la información se maneje con más cuidado y orden, lo cual implica desarrollar nuevos sistemas para el manejo, archivo y respaldo de datos.

P3. Código de trabajo: Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre los empleadores y sus trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Por tanto esta Compañía se rige a lo dispuesto en este Código, en lo que a las relaciones laborales entre patronos y empleados se refiere.

Pronóstico Económico.

E1. Inflación: Los cambios en la inflación constituyen una amenaza para la Compañía, debido a que al aumentar los precios de varios productos y servicios que la empresa necesita para la producción, no solo aumenta sus costos, sino que

disminuye el poder adquisitivo de las personas, generando una disminución en el consumo.

Pero el Gobierno decreta que los precios de venta al público deben mantenerse, lo cual afecta sus rendimientos porque deberá realizar ajustes en los mismos considerando la forma de mantener su estabilidad en el mercado y analizando los precios que maneja la competencia e influye de cierta manera a tomar medidas drásticas como disminución de personal y eliminación de nuevas plazas, lo cual no solo afecta a la empresa sino a todo su entorno.

E2. Inestabilidad en tasas de interés:La tendencia de crecimiento de la tasa de interés activa provoca la disminución de los préstamos en las entidades bancarias por los altos intereses que deben pagar los prestamistas. Mientras que la tasa de interés pasiva genera como oportunidad el incremento de la capacidad de ahorro.

E3. Índices de Precios al consumidor:Es la cantidad de unidades monetarias que el consumidor final paga por la obtención de un bien o servicio. Además del costo del productor, este precio incluye costos de almacenamiento, de transporte, de distribución y un margen de ganancia.La lechees

vulnerable a sufrir variaciones por la inflación, mientras que el yogur se mantiene mes a mes.

E4. Riesgo País “imagen del país en el exterior”: El Riesgo País constituye una amenaza, ya que es muy importante la imagen que los inversionistas ven del país. Si los inversionistas perciben un ambiente político, social o económico conflictivo va a ser más difícil que negocien con la empresa.

Pronóstico Socio-Cultural.

S1. Población Económicamente Activa – PEA: La tendencia de la PEA tiende a decrecer en los últimos años debido al incremento de la población, lo cual genera disminución de la Mano de Obra y reduce el flujo de capital.

S2. Crecimiento Poblacional: Cada año se presenta una tendencia creciente de los habitantes en el país, lo que produce un gran incremento de la demanda en el sector.

S3. Desempleo: Este factor, sin duda es una amenaza para la compañía, ya que los productos que vende se encuentran enfocados a un mercado medio-bajo y medio-alto, siendo este mercado el de mayor impacto negativo en la economía ecuatoriana, donde las familias no cuentan con un empleo fijo

que les permita destinar un presupuesto estable para sus necesidades básicas alimenticias, de salud, entre otras.

S4. Migración:La migración para la compañía es una oportunidad por cuanto ingresa al país mayores ingresos con los cuales las familias pueden consumir. Pero por otra parte, no existe un impulso por parte del Gobierno y los bancos privados para incentivar el ahorro y la inversión.

Por ejemplo, los ganaderos que trabajan conjuntamente con la empresa, tienen familias en el exterior, que envían remesas, pero los ganaderos no saben cómo invertir ese dinero y lo mal gastan, haciendo que ese dinero se vuelva improductivo, y minorizando los proyectos de expansión y tecnología para sus propias granjas.

Pronóstico Tecnológico.

T1. Implementación de nuevos software:Considerando que la compañía cuenta con certificación ISO 9001 a sus procesos, debe estar a la vanguardia de los adelantos y aplicaciones que van surgiendo en el mercado, de modo que se cumpla con todos los requisitos de calidad.

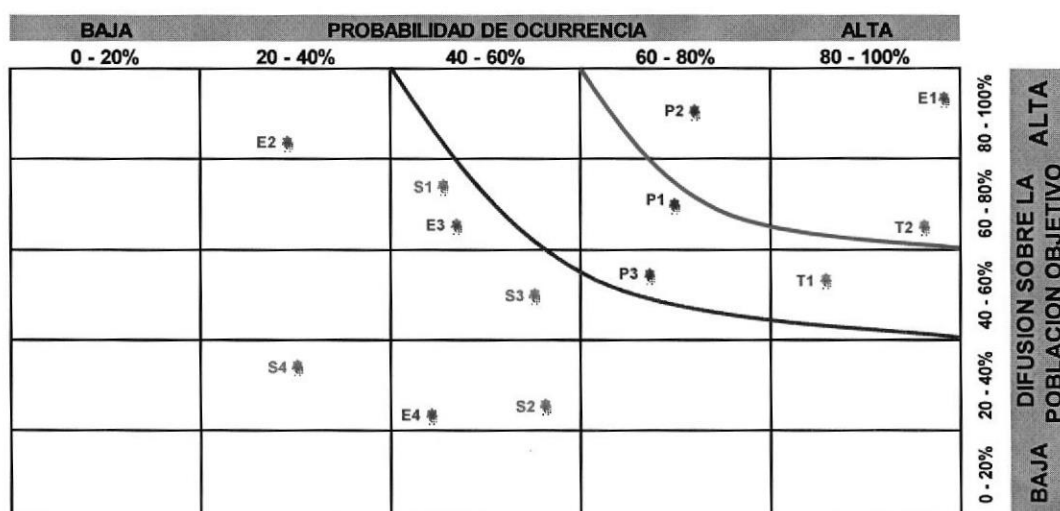
T2. Implementación de Tecnología de Punta:La empresa se basa en que una de las ventajas competitivas es la

actualización permanente de los equipos con los que trabaja cada planta brindando capacitación constante al personal de producción y operarios de las maquinarias utilizadas por la empresa.

3.3.2. Matriz Probabilidad-Difusión

En esta matriz podemos observar la probabilidad de ocurrencia y el impacto de la empresa de cada pronóstico realizado en el análisis PEST (Anexo # 3), pudiendo obtener una visión de algunos pronósticos que podrían afectar o ayudar a la empresa en el ámbito de la planificación estratégica.

Figura3.2 Matriz Probabilidad - Difusión



Fuente: Empresa "COTAR"
Elaborado por: La Autora

3.3.3. Determinación de Fortalezas y Debilidades

Para un mejor conocimiento definiremos los factores internos y externos que intervienen en el desempeño de la empresa, y las más significativas son:

Fortalezas

- **Buen producto (F1)**

Día a día se busca mejorar la calidad de los productos según los requerimientos exigidos por los clientes.

- **Buen Precio (F2)**

Se realizan análisis de mercado para poder brindar precios cómodos de acuerdo a la calidad del producto y no ser injustos con los clientes por precios elevados.

- **Buenos Proveedores (F3)**

Constantemente se trata de mejorar la relación con los proveedores con la finalidad de obtener la materia prima en todo momento a través de la lealtad.

- **Buena Marca (F4)**

Los clientes pueden reconocer nuestros productos como alimentos de buena marca, gracias a que día a día se

implementan acciones correctivas y preventivas que permitan mejorar cada producto.

- Buena Tecnología (F5)

Compra de maquinarias con tecnología de punta que permitan acelerar los procesos y obtener una cantidad mínima de errores y desperdicios.

- Buena Distribución (F6)

Mejora constantemente las rutas de distribución para que los clientes reciban los productos en el menor tiempo posible.

- Buena Información (F7)

Brindamos a nuestros clientes la información necesaria vía telefónica, pagina web o publicidad para que puedan permanecer actualizados de los nuevos productos o cualquier tema de interés.

Debilidades

- Manejo inadecuado de AA.SS. (D1)

Existe ineficiencia en los sistemas para el correcto manejo de las aguas residuales, lo cual no muestra una imagen buena de la empresa por los problemas que esto provoca al Medio Ambiente.

- Percepción de distribuidores (D2)

Muchos distribuidores no nos logran percibir como empresa sino solo como distribuidores.

Figura 3.3 Matriz FODA

| | |
|--|---|
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de nuevos productos. 2. Aumentar las exportaciones 3. Ser reconocidos por Desarrollo Sostenible | <p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrada al mercado de la Competencia |
| <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buen producto 2. Buen precio 3. Buenos proveedores 4. Buena marca 5. Buena tecnología 6. Buena distribución 7. Buena información | <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo inadecuado AA.SS 2. Percepción de distribuidores |

Fuente: Empresa "COTAR"
Elaborado por: La Autora

3.4. Estrategias derivadas del análisis FODA

Después de detectar las oportunidades y amenazas que pueden afectar a la compañía y de identificar sus principales fortalezas y debilidades, se procedió a generar las estrategias para resolver las siguientes incógnitas:

- ¿Cómo potenciar las fortalezas para aprovechar mejor las oportunidades? Con las estrategias Ofensivas FO.
- ¿Cómo potenciar las fortalezas para hacer frente a las amenazas? Con las estrategias Defensivas FA.
- ¿Cómo superar las debilidades para aprovechar las oportunidades? Con las estrategias Adaptativas DO.
- ¿Cómo superar las debilidades para enfrentar las amenazas? Con las estrategias de Supervivencia DA.

Las estrategias formuladas fueron las siguientes:

3.4.1. Estrategia Ofensiva – FO:

- A través de una buena marca, entrar al mercado de queso y leche en polvo.
- Aumentar las exportaciones mediante el ofrecimiento de un buen producto.
- Aumentar el cupo de compra de leche de la planta de quesos para aumentar el Share del mercado.

- Ser reconocidos por “como lo hacen” mediante su buena gente y una buena marca.

3.4.2. Estrategia Defensiva – FA:

- Aumentar el buen producto y buena marca para disminuir la presencia de competencias nacionales y multinacionales.
- Aumentar los buenos precios y buena distribución para asegurar la preferencia por economía del consumidor.

3.4.3. Estrategia Adaptiva – DO:

- Disminuir el manejo inadecuado de los AA.SS para aprovechar el ingreso al mercado de queso y leche en polvo.
- Disminuir la dependencia de los distribuidores nacionales y maximizar las exportaciones.
- Disminuir los problemas con AA.SS y Distribuidores para que aumente el reconocimiento por “Como lo hacen”.

3.4.4. Estrategia de Supervivencia – DA:

- Disminuir las debilidades en el manejo de AA.SS para ser más competitivos frente a la competencia y multinacionales.
- Disminuir los problemas de margen con los distribuidores para disminuir los problemas económicos del consumidor

3.5. Modelo de las 5 Fuerzas.

Se identificaron las 5 fuerzas que logran una visión global del entorno que rodea la empresa con cierto grado de influencia, lo que fomenta la aplicación de estrategias como medio para mantenerse en el mercado, como se detalla a continuación:

- 1. Nuevos Ingresos:** En la actualidad existe un bajo porcentaje de nuevas empresas lácteas debido a la gran inversión inicial que se requiere. Por lo cual la Compañía motiva y capacita a su personal para cubrir satisfactoriamente las exigencias de los clientes.

Estrategia

Motivar y capacitar al personal para cubrir satisfactoriamente todas las exigencias de los clientes. También ofrecerá promociones para dar a conocer mejor los productos.

2. Rivalidad entre Competidores: Al ser productor y distribuidor, cuenta con un mercado amplio.

Entre los competidores actuales más importantes tenemos los siguientes:

Tabla 3.1 Principales Competidores

| NUMERO | INDUSTRIA |
|--------|--------------------------|
| 1 | PASTEURIZADORA INDULAC |
| 2 | LA FINCA |
| 3 | LACTEOS SAN ANTONIO |
| 4 | PASTEURIZADORA CARCHI |
| 5 | PRODUCTOS GONZALEZ |
| 6 | NESTLE (INEDECA) |
| 7 | FLORALP |
| 8 | HERTOB C.A. (MIRAFLORES) |
| 9 | PASTEURIZADORA QUITO |
| 10 | PASTEURIZADORA LACTODAN |
| 11 | PORLAC |
| 12 | PROLACEM |
| 13 | LA AVELINA |

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería

Estrategia

Mantener mejoramiento continuo en sus procesos para seguir ofreciendo a los clientes productos de calidad, manteniendo un equipo de trabajo motivado y capacitado.

3. Poder de Negociación de los Proveedores: La empresa cuenta con proveedores fijos, los cuales son una fortaleza para la empresa, ya que su trabajo conjunto por años ha llevado a conocer

la modalidad de trabajo de cada uno de ellos y se conocen los requerimientos exigidos en cuanto a calidad y demás condiciones.

Estrategia

Incrementar la base de proveedores mediante un proceso de calificación de los mismos y escoger los que más se adapten a las necesidades de la empresa en cuanto a costos, calidad y eficiencia.

Debido a que para la empresa los proveedores son un pilar fundamental, realiza programas conjuntos de capacitación, para mejorar la calidad de la materia prima y brindar mejor uso a la tecnología.

- 4. Poder de Negociación de los Clientes:** En el mercado existen muchas compañías que ofrecen una gran variedad de productos lácteos por lo que los clientes tienen la opción de elegir en donde comprar.

Estrategia

Ofrecer constante innovación en los productos, para ganarse la lealtad de los clientes y buscar nuevos brindando productos de excelente calidad.

Es importante aumentar la publicidad para que la empresa se dé a conocer y crear alianzas estratégicas con otras empresas.

5. Amenaza de Sustitutos: Los clientes pueden tener preferencia por consumir jugos naturales, bebidas gaseosas, jugos colorantes o té helado, que actualmente son productos de preferencia de las familias ecuatorianas.

Estrategia

Realizar un estudio de factibilidad y obtener tecnología de primera para complementar los productos existentes de manera que sean más atractivos al público, aprovechando su calidad y variedad.

3.6. Análisis de los Stakeholders

Los Stakeholders son aquellos grupos de individuos, entes o instituciones que tienen una relación recíproca con la organización, ya que sus objetivos y logros dependen de lo que haga cada uno de ellos.

Figura3.4 Stakeholders



Fuente: Información de la Empresa COTAR.
Elaborado por: La Autora

La **Influencia** es el grado de intervención en la toma de decisiones o en la elección de estrategias en la organización, mientras que el

Poder es el grado de intervención, disponibilidad de medios o autoridad para garantizar los resultados de los logros organizacionales

Como podemos observar los principales Stakeholders son:

- Accionistas.
- Clientes.
- Proveedores.
- Empleados.

3.6.1. Descubriendo oportunidades con los Stakeholders

3.6.1.1 Clientes.

Según información proporcionada por clientes, se determinó los siguientes requerimientos:

1. Precios competitivos.
2. Producto de Calidad.
3. Solución rápida a problemas.
4. Amplia variedad.
5. Crédito directo.

3.6.1.2 Accionistas.

Según comentario de dos accionistas, para poder identificar sus necesidades y saber si están satisfechas o no y obtener la manera de cómo satisfacerlas mejor, se realizó similar procedimiento realizado con los clientes.

A continuación se presenta sus principales requerimientos:

1. Rentabilidad Consistente y Sostenible.
2. Buena administración de la empresa.
3. Información financiera verás y oportuna.
4. Comunicación oportuna y honesta.
5. Crecimiento del precio de sus acciones.

3.6.1.3 Proveedores.

El siguiente Stakeholders en ser analizado son los proveedores, a continuación se presentan sus principales requerimientos ordenados en forma descendente según su prioridad:

1. Precio Justo.
2. Pago a tiempo.
3. Comunicación honesta y abierta.
4. Solución rápida de problemas.

3.6.1.4 Empleados.

Luego de realizar las respectivas preguntas a una muestra de empleados de la empresa se pudo identificar los siguientes requerimientos:

1. Motivación.
2. Estabilidad laboral.
3. Crecimiento profesional.

4. Salarios y beneficios competitivos.
5. Capacitación y educación constante.
6. Balance entre trabajo y familia.

3.7. Determinación de la Misión organizacional.

La misión es una declaración duradera del propósito de una organización que la distingue de otras Compañías similares, es la razón de ser de la empresa ya que está relacionada a sus procesos fundamentales y operaciones del día a día (Anexo # 5).

A continuación se detallan interrogantes para determinar la misión de la organización:

- **¿A qué nos dedicamos?** Producción de alimentos lácteos.
- **¿En qué nos diferenciamos?** Ofreciendo una diversidad de productos de calidad.
- **¿Por qué y para qué lo hacemos?** Satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- **¿Por quién lo hacemos?** La sociedad.
- **¿Cómo lo hacemos?** Promoviendo el consumo de lácteos con productos de calidad.

A continuación se presenta la misión para la Compañía:

Producir alimentos lácteos de excelente calidad pensando en la nutrición y salud de las familias, con un gran sentido de responsabilidad social y del medio ambiente

3.8. Declaración de la Visión

Es el estado futuro ideal al cual la organización se propone llegar en un plazo definido (Anexo # 5).

A continuación se presentan las interrogantes para determinar la visión de la organización:

- **¿Qué y cómo queremos ser dentro de 5 años?** Ser la representación a nivel nacional de los productos lácteos.
- **¿En qué nos queremos convertir?** En el principal producto de las familias ecuatorianas.
- **¿Para quién trabajaremos?** Para la empresa, los clientes y los accionistas.
- **¿En que nos diferenciaremos?** En la mejora continua de calidad, el precio, y servicio.
- **¿Qué valores respetamos?** Defensa al Medio Ambiente.
- **¿Cómo lo lograremos?** Mediante la innovación de productos, enfocándonos en nuevos mercados.

Con estos conocimientos se procedió a elaborar la visión de la empresa, como se muestra a continuación:

Ser líder e innovadora en productos alimenticios con valor agregado en el mercado nacional, generando una cultura de servicio y calidad.

3.9. Temas Estratégicos

Los temas estratégicos son líneas básicas de desarrollo de la organización, representan los componentes principales que en conjunto con la misión y visión de la empresa, formarán la estrategia organizacional.

3.9.1. Determinación de los Temas Estratégicos

Para determinar los temas estratégicos de la empresa se recurrirá a los resultados del análisis FODA, las necesidades de los Stakeholders, el análisis del mercado y la competencia, la propuesta de valor y las declaraciones de la misión y visión.

En el Anexo # 6 se definieron 6 temas estratégicos para cumplir con los objetivos de la empresa, como se observa en la tabla siguiente:

Tabla 3.2 Temas Estratégicos

| TEMA ESTRATÉGICO | DESCRIPCIÓN / COMPONENTES |
|--|---|
| Incrementar la Productividad | <ol style="list-style-type: none"> 1.- Reducción sistemática de costos. 2.- Adquisición de maquinarias con Tecnología de punta. 3.- Creación de Nueva Planta |
| Capacitar y Motivar al Personal | <ol style="list-style-type: none"> 1.- Brindar capacitaciones constantes. 2.- Desarrollar nuevas propuestas de motivación al personal. 3.- Ofrecer incentivos monetarios. |
| Satisfacción del cliente | <ol style="list-style-type: none"> 1.- Atender inmediatamente sus necesidades. 2.- Mantener precios accequibles acorde a la economía del momento 3.- Mejorar las presentaciones de los productos. |
| Captar Nuevos Clientes | <ol style="list-style-type: none"> 1.- Posicionarse en Nuevos Mercados. 2.- Incrementar la participación en el Mercado Actual. 3.- Realizar investigaciones de mercado para determinar necesidades de los clientes. 4.- Cración de nuevas líneas de productos |
| Procesos Efectivos | <ol style="list-style-type: none"> 1.- Automatizar e integrar los procesos. 2.- Mejora continua de los procesos. |
| Minimizar pérdida de Inventario | <ol style="list-style-type: none"> 1.- Mejorar el sistema de control de inventario. 2.- Realizar inventarios sorpresivos y periódicos. 3.- Controlar el acceso a Bodega. |

Fuente: Información de la Empresa COTAR.

Elaborado por: La Autora

3.9.2. Matriz de Cobertura de los Temas Estratégicos

Para determinar los temas estratégicos se procede a establecer la relación con los objetivos empresariales.

Figura 3.5 Matriz de determinación de Temas Estratégicos

| CLAVE DE CALIFICACION | | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | | | | | Total | Elección |
|---|---------------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------------|-------|----------|
| | | Mayor Participación | Reconocimiento o a nivel | Crecimiento empresarial | Nivel de Satisfacción a | Incrementar ventas | Aumentar la rentabilidad | | |
| +3: Alta relación directa +1: Baja relación directa 0: Sin relación -1: Baja relación inversa -3: Alta relación inversa | | | | | | | | | |
| TEMAS ESTRATÉGICOS | Incrementar la Productividad | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 9 | |
| | Capacitar y Motivar al Personal | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 13 | |
| | Satisfacción del Cliente | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 14 | ✓ |
| | Captar Nuevos Clientes | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 17 | ✓ |
| | Procesos Efectivos | 3 | 1 | -1 | -1 | 3 | 3 | 8 | |
| | Minimizar Perdida de Inventario | 3 | 3 | 3 | 2 | -1 | -1 | 9 | |
| TOTAL | | 14 | 12 | 11 | 11 | 10 | 12 | | |
| COBERTURA | | ✓ | | | | | | | |

Fuente: Información de la Empresa COTAR.
Elaborado por: La Autora

3.9.3. Determinación de los Valores Organizacionales

Los valores organizacionales son las convicciones y creencias que representan la forma de ser de la Compañía. Existen muchos ejemplos de valores organizacionales, pero en la empresa se identificaron los siguientes:

1. Compromiso
2. Lealtad
3. Responsabilidad
4. Innovación
5. Calidad
6. Trabajo en Equipo

Para determinar cuáles son los valores que tienen mayor relación con los temas estratégicos de modo que se haga más énfasis en ellos, se realizó la Matriz de Cobertura de Valores Organizacionales, como se presenta a continuación:

Figura 3.6 Matriz de Cobertura de Los Valores Organizacionales

| CLAVE DE CALIFICACIÓN: | | TEMAS ESTRATÉGICOS | | | | | | SUMA + | SUMA - |
|---|--------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------|---------------------------------|------------------------|--------|
| | | Incrementar la Productividad | Capacitar y Motivar al Personal | Satisfacción del Cliente | Captar Nuevos Mercados | Proceoss Efectivos | Minimizar Pérdida de Inventario | | |
| +3: Alta ralción directa +1: Baja relación directa 0: Sin relación -1: Baja relación inversa -3 Alta relación inversa | | | | | | | | | |
| VALORES ORGANIZACIONALES | <i>Compromiso</i> | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 | 0 |
| | <i>Lealtad</i> | 3 | -1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 11 | -1 |
| | <i>Responsabilidad</i> | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 14 | 0 |
| | <i>Innovación</i> | 3 | 1 | 3 | 1 | 0 | 1 | 9 | 0 |
| | <i>Calidad</i> | 3 | 0 | 3 | 1 | 3 | 3 | 13 | 0 |
| | <i>Trabajo en Equipo</i> | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 14 | 0 |
| | SUMA + | 18 | 6 | 16 | 12 | 13 | 12 | 98.72% | |
| SUMA - | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| | | | | | | | | INDICE DE CONSISTENCIA | |

Fuente: Información de la Empresa COTAR.

Elaborado por: La Autora

Los valores que tienen mayor cobertura de los temas estratégicos según la matriz realizada son:

- Compromiso
- Responsabilidad
- Trabajo en Equipo

CAPÍTULO 4

4. TRASLADO AL BALANCED SCORECARD

4.1. Introducción

Luego de haber realizado el enfoque estratégico, vamos a trasladar la información recaudada a métodos usados para la elaboración del BSC. En primera instancia se pasaran los temas estratégicos a cada una de las cinco perspectivas según corresponda, luego de cada una de ellas se derivarán objetivos estratégicos, y por último por cada objetivo se crearán indicadores que ayudarán a medir su desempeño.

4.2. Perspectivas Estratégicas

Las perspectivas estratégicas nos ayudarán a crear valor para las necesidades de los principales Stakeholders y a balancear el desempeño de la empresa.

Existen cuatro perspectivas que se acomodan a la gran mayoría de las organizaciones pero éstas pueden variar según el modelo de negocios que se desea desarrollar, estas perspectivas son:

1. Perspectiva del cliente.
2. Perspectiva financiera.
3. Perspectiva procesos internos.
4. Perspectiva de formación y crecimiento.

4.2.1. Perspectiva de Clientes

La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior” (Kaplan & Norton).

La propuesta de valor refleja la posición de la compañía en el mercado. Para seleccionar la propuesta de valor planteada en esta perspectiva para satisfacer a los clientes nos enfocaremos en los atributos que ayudan a la empresa a ser diferentes en el mercado como son: precio, calidad, disponibilidad, selección y funcionalidad.

A continuación se detallan las propuestas de valor para esta perspectiva:

Figura4.1 Perspectiva de Clientes

| | ATRIBUTO | COMPETITIVO | DIFERENTE | PROPUESTA DE VALOR |
|-----------------------------|----------------|-------------|-----------|---|
| ATRIBUTOS PRODUCTO/SERVICIO | PRECIO | X | | Garantizar precios acordes al mercado |
| | CALIDAD | X | | Mantener altos estándares de calidad |
| | DISPONIBILIDAD | | X | Mejorar la distribución de los productos |
| | SELECCIÓN | | X | Garantizar la rapidez de las transacciones de compras de los clientes |
| | FUNCIONALIDAD | | X | Brindar una amplia gama de productos |
| RELACION CON CLIENTE | SERVICIO | X | | Mejorar el servicio al cliente |
| | RELACIONES | X | | Gestionar alianzas o convenios con proveedores |
| IMAGEN DE MARCA | | | | Distinción de la marca por la calidad de los productos |

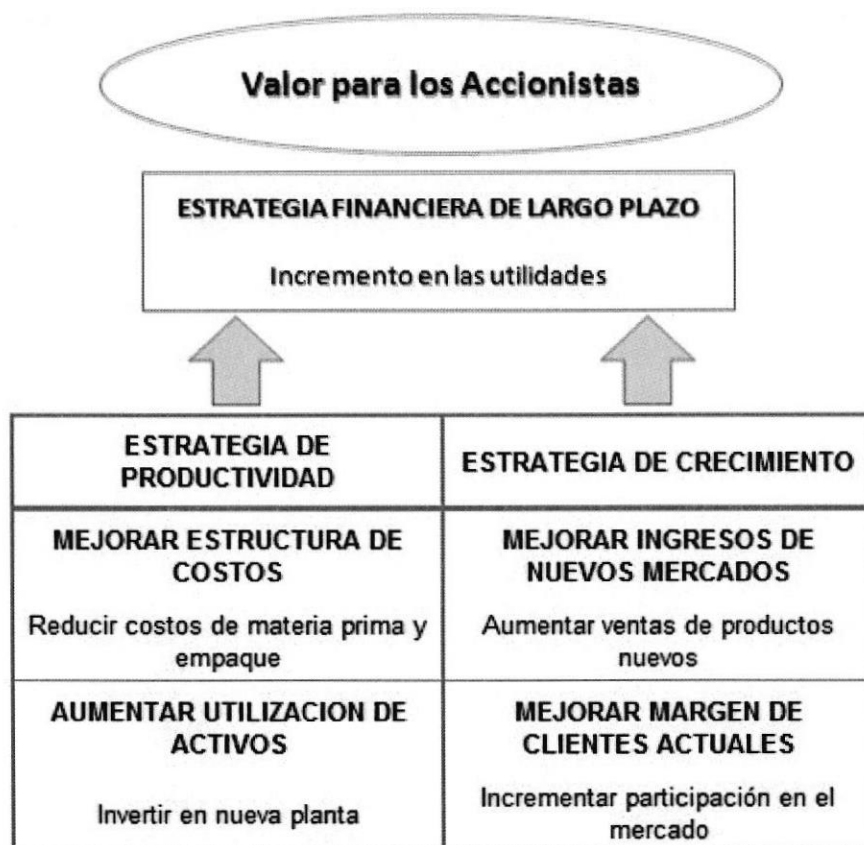
Fuente: Información de la Empresa COTAR.

Elaborado por: La Autora

Los atributos del producto en cuanto a precio y calidad con competitivos en relación al mercado, mientras que en disponibilidad, selección y funcionalidad podemos considerarnos diferentes ya que al cliente se le permite una libre selección de productos brindándoles un stock variado de lácteos con diversos canales de distribución.

4.2.2. Perspectiva Financiera

Figura 4.2 Estrategia Financiera



Fuente: Información de la Empresa COTAR.

Elaborado por: La Autora

La perspectiva financiera por lo general se concentra en la forma de medir la liquidez o rentabilidad de la empresa. El gráfico a continuación muestra las propuestas que ayudarán a incrementar la rentabilidad, disminuyendo los costos con el uso adecuado de los activos:

4.2.3. Perspectiva de Procesos Internos

Esta perspectiva busca asegurar la excelencia de los procesos claves del sector lácteo, logrando alcanzar la satisfacción de las expectativas de los clientes como de los propietarios y accionistas.

Los procesos internos se dividen en cuatro partes: gestión operativa, gestión de clientes, innovación & desarrollo y responsabilidad & sostenibilidad.

Procesos de gestión operativa.

Son procesos que producen y entregan productos y servicios.

Las propuestas de valor son las siguientes:

1. Buscar precios y abastecimientos óptimos
2. Excelencia en planificación empresarial
3. Mejorar eficiencia de capital
4. Alta distribución en canal tradicional
5. Obtener confiabilidad en operaciones de Mantenimiento

Procesos de gestión de clientes.

Son aquellos procesos que ayudan a la empresa a mejorar la comunicación y valoración del cliente. Por lo que se plantearon las siguientes propuestas para el proceso de clientes:

1. Nuevos canales de venta
2. Bloquear la competencia con venta cruzada
3. Gestionar la segmentación por funcionalidad
4. Mejorar Market Share
5. Programa de fidelización Clientes VIP

Procesos de Innovación y Desarrollo.

Estos procesos son aquellos que crean nuevos productos y servicios para la empresa, de acuerdo a las oportunidades que se presentan en el mercado. Las propuestas de valor para este proceso son las siguientes:

1. Buscar oportunidades de nuevos productos
2. Optimo tiempo de desarrollo de proceso y producto
3. Innovación para mejora continua en todo

Procesos de Responsabilidad y Sostenibilidad

Estos procesos son aquellos que buscan mejorar la relación con la comunidad y el medio ambiente, que podrían ser afectados de alguna manera por las actividades realizadas por la empresa, por lo que se determinaron las siguientes propuestas de valor para este proceso:

1. Obtener reconocimiento social por gestión ambiental
2. Espacio por desarrollar el sector ganadero
3. Estimular el deporte y la educación ambiental

4.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

También llamada capital intangible. Esta perspectiva se basa específicamente en la parte intangible de la empresa, debido a que al tener conocimientos de cómo manejar estos recursos no económicos ayudara a lograr los objetivos propuestos por la empresa.

Es por eso que se las ha clasificado en tres áreas:

- Estrategia del capital humano.
- Estrategia del capital informático.
- Estrategia del capital organizacional.

Capital Humano.

Se refiere a la forma en que la empresa trata a las personas que la conforman aprovechando sus habilidades y competencias, brindando constante capacitaciones para que ayuden a conseguir el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Por lo que se determinaron las siguientes propuestas de valor para este proceso:

1. Mejorar el nivel de competencia del personal
2. Retener el talento humano

Capital Informático

El capital informático se encuentra conformado por la tecnología que posee la empresa, sistemas integrados, redes, base de datos, internet, conectividad, por lo que la propuesta de valor que se determino es la siguiente:

1. Usar sistema de Información para Gestión de la empresa
2. Aumentar el uso del sistema de reporting de venta secundaria

Capital de Gestión.

Se refiere a que la organización y todos los que la conforman se dirigen en la misma dirección a través de la fomentación de los valores organizacionales y el trabajo en equipo, por lo que se determino la siguiente propuesta de valor:

1. Mejorar la cultura orga
2. Incrementar Gestión basada en HACCP

4.3. Determinación del Mapa Estratégico y las Rutas Causa-Efecto.

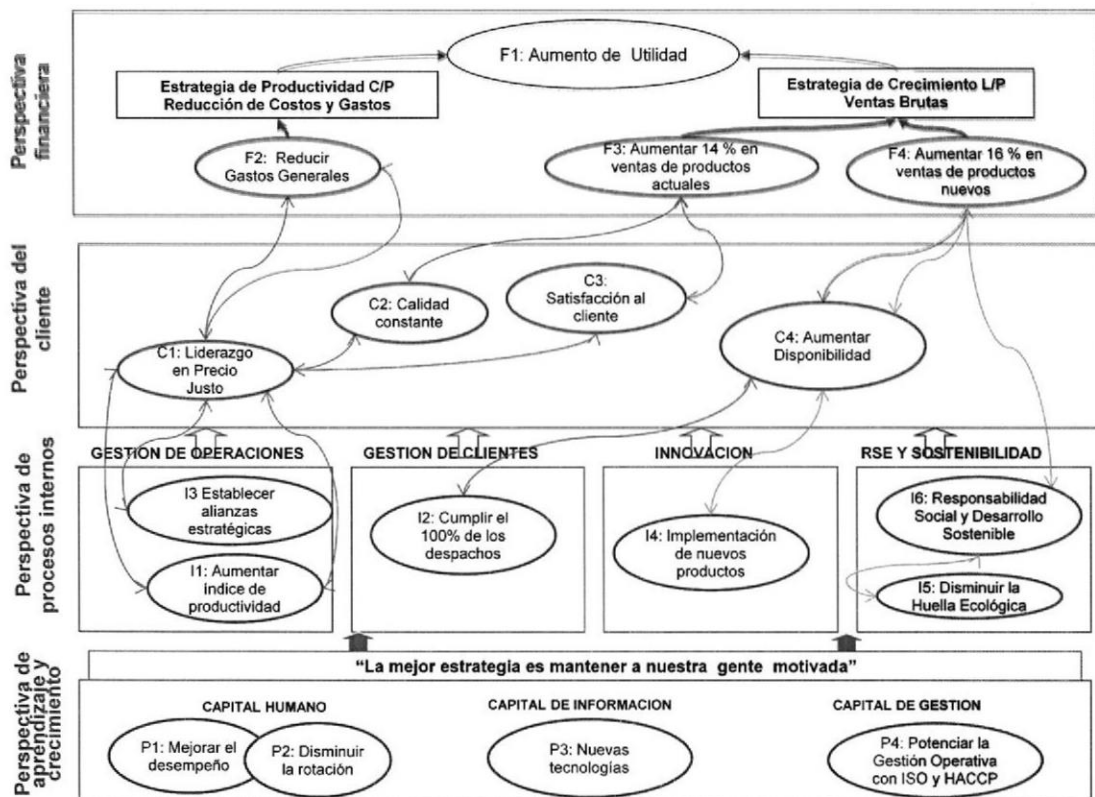
Los mapas estratégicos son rutas causa-efecto que ayudan a la empresa a enfocarse a la formulación de su estrategia. En este mapa se trata de enlazar todos los objetivos derivados de las perspectivas estratégicas. La creación de los mapas son hipótesis que se formulan para ayudar a la empresa a alcanzar la estrategia planteada.

Para el desarrollo de las rutas en la mayoría de los casos la causa son las perspectivas de proceso interno y aprendizaje, el efecto es la perspectiva del cliente, y el impacto son las perspectivas de finanzas o impacto social. A continuación se mostrará una breve vista del mapa de rutas estratégicas para los objetivos establecidos.

Las perspectivas procesos internos y de aprendizaje describen cómo alcanzar los resultados, es decir, las causas, las perspectivas de clientes es el efecto y el impacto está representado en la perspectiva

financiera, las dos últimas perspectivas describen los resultados de la compañía

Figura4.3 Mapa Estratégico



Fuente: Información de la Empresa COTAR.
Elaborado por: La Autora

4.4. Establecimiento de Metas por Indicador

Para poder ejecutar las estrategias planteadas en el *BalancedScoreCard*, es necesario fijar un horizonte donde se quiere llegar y cuantificar lo que se desee obtener. Es aquí donde cobra importancia la creación e metas por indicador que integra cada estrategia, porque proporciona parámetros de lo que se necesita concretar para poder ejecutar las estrategias con éxito. A continuación se presentan las metas establecidas por cada indicador que forman parte de las estrategias que contempla las perspectivas.

4.5. Indicadores Estratégicos.

Los indicadores, ayudarán en la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para asegurarse del logro de ellos es necesario realizar continuas mediciones, para detectar cualquier desviación a tiempo y tomar las medidas correctivas necesarias, ya que si algo no se puede medir entonces no se puede controlar.

Cabe aclarar que para una óptima medición, dependiendo del tipo de objetivo, la frecuencia de toma de datos se realiza de forma mensual o anual

A continuación se presenta la ficha del indicador para cada objetivo.

Perspectiva Financiera.

Tabla 4.1 Ficha Indicador Rentabilidad

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|--|-------------------|---|
| Nombre: | Rentabilidad Total | | |
| Objetivo: | Incrementar Utilidades Netas en un 20% | | |
| Fórmula: | Ingresos Netos - Gastos Netos | | |
| Responsable: | Contador | | |
| Fuente de Captura: | Estados Financieros | | |
| Frecuencia de Medición: | Anual | Tendencia: | ↑ |
| Nivel Base: | 7 | Unidad: | % |
| Semáforo | | | |
| Rojo | ● | Amarillo | ● |
| < 5% | | 5% - 15% | |
| | | | ● |
| | | >15% | |

Elaborado por: La Autora

Para la elaboración de este KPI, es necesario obtener la información sobre los gastos e ingresos mensuales. Esta información es exclusiva del departamento de contabilidad, en donde el contador es el responsable de calcular el indicador de forma mensual, esperando obtener un incremento del 20% en un año.

Tabla 4.2 Ficha Indicador Gastos Totales

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|---|-------------------|---|
| Nombre: | Gastos Totales | | |
| Objetivo: | Reducir Gastos Generales en un 4% al año | | |
| Fórmula: | $(G. Actual - G. Anterior) / G. Anterior$ | | |
| Responsable: | Contador General | | |
| Fuente de Captura: | Estados Financieros | | |
| Frecuencia de Medición: | Mensual | Tendencia: | ↓ |
| Nivel Base: | 7 | Unidad: | % |
| Semáforo | | | |
| Rojo ● | Amarillo ● | Verde ● | |
| > 7% | 5% - 7% | < 5% | |

Elaborado por: La Autora

Es inevitable no gastar en los servicios básicos, suministros, entre otros pero lo que se debe procurar es que el gasto sea mínimo para mejorar la rentabilidad. Con este indicador se procura tener bajo control este aspecto y lograr una tendencia a decrecer al 4% en un año.

Tabla 4.3 Ficha Indicador Ventas

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|---|-------------------|---|
| Nombre: | Crecimiento en ventas tradicionales | | |
| Objetivo: | Aumentar 14% en ventas de productos actuales | | |
| Fórmula: | $(\text{Ventas Anterior} / \text{Ventas Actual}) - 1$ | | |
| Responsable: | Coordinador de Ventas | | |
| Fuente de Captura: | Informes de Ventas | | |
| Frecuencia de Medición: | Anual | Tendencia: | ↑ |
| Nivel Base: | 8 | Unidad: | % |
| Semáforo | | | |
| Rojo ● | Amarillo ● | Verde ● | |
| < 5% | 5% - 10% | >10% | |

Elaborado por: La Autora

El objetivo de este indicador es tener mayor cobertura en el mercado a través de la preferencia de los diferentes clientes que existen, esto lo podemos medir en base a las ventas realizadas durante el año actual y el anterior, la evaluación se realizara de forma anual, obteniendo la Información de los informes de ventas.

Tabla 4.4 Ficha Indicador Ventas Productos Nuevos

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|--|-------------------|---|
| Nombre: | Porcentaje de ventas de productos nuevos | | |
| Objetivo: | Aumentar 16% en ventas de nuevos productos | | |
| Fórmula: | Ventas Productos Nuevos / Ventas Totales | | |
| Responsable: | Coordinador de Ventas | | |
| Fuente de Captura: | Informes de Ventas | | |
| Frecuencia de Medición: | Anual | Tendencia: | ↑ |
| Nivel Base: | 10 | Unidad: | % |
| Semáforo | | | |
| Rojo ● | Amarillo ● | Verde ● | |
| < 7% | 7% - 12% | > 12% | |

Elaborado por: La Autora

Este indicador mide el porcentaje de ventas obtenido de los productos nuevos, para poder medir su participación en el mercado. Debido a que son productos nuevos necesitan de mayor publicidad para ser reconocido por las familias ecuatorianas, su medición se realizara de forma anual.

Perspectiva Clientes.

Tabla 4.5 Ficha Indicador Precio Justo

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|--|-------------------|---|
| Nombre: | Liderazgo en precio justo | | |
| Objetivo: | Buscar un nivel de precios competitivo por presentación de productos en un 25% | | |
| Fórmula: | Precios empresa/ Precios competencia | | |
| Responsable: | Gerente de Ventas | | |
| Fuente de Captura: | Estudio de mercado, lista de precios | | |
| Frecuencia de Medición: | Trimestral | Tendencia: | ↓ |
| Nivel Base: | 25 | Unidad: | % |
| Semáforo | | | |
| Rojo ● | Amarillo ● | Verde ● | |
| > 40% | 20% - 40% | < 20% | |

Elaborado por: La Autora

Con este indicador podremos determinar un precio justo para nuestros productos, manteniéndonos en un margen similar al de la competencia según la presentación de cada producto y su participación en el mercado, con la finalidad de que nuestros clientes se sientan satisfechos de poder obtener un buen producto a precio asequible, por tal motivo la evaluación se realizara cada 3 meses, para lo que se realizara estudios de mercado.

Tabla 4.6 Ficha Indicador Calidad

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|--|-------------------|---|
| Nombre: | Mejorar la calidad | | |
| Objetivo: | Disminuir los reprocesos por imperfecciones en un 7% | | |
| Fórmula: | Prod. Reprocesados / Prod. Elaborados | | |
| Responsable: | Jefe de Calidad | | |
| Fuente de Captura: | Base de datos de mejoras | | |
| Frecuencia de Medición: | Mensual | Tendencia: | ↓ |
| Nivel Base: | 11 | Unidad: | % |
| Semáforo | | | |
| Rojo ● | Amarillo ● | Verde ● | |
| > 12% | 8% - 12% | < 8% | |

Elaborado por: La Autora

Para mantener un alto estándar de calidad en cada uno de los productos se mide de forma mensual el porcentaje de los productos reprocesados por algún tipo de imperfección, con la finalidad de lograr una reducción hasta el 7% en el año y poder brindar mejores productos a los clientes.

Tabla 4.7 Ficha Indicador Satisfacción Cliente

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|---|-------------------|---|
| Nombre: | Servicio al cliente | | |
| Objetivo: | Mejorar la satisfacción al cliente en un 92% al año | | |
| Fórmula: | Quejas solucionadas / Total de Quejas | | |
| Responsable: | Coordinador de Ventas | | |
| Fuente de Captura: | Base de datos - Información Quejas de clientes | | |
| Frecuencia de Medición: | Mensual | Tendencia: | ↑ |
| Nivel Base: | 88 | Unidad: | % |
| Semáforo | | | |
| Rojo ● | Amarillo ● | Verde ● | |
| < 85% | 85% - 90% | >90% | |

Elaborado por: La Autora

La compañía objeto de estudio desea brindarle a sus clientes una excelente atención, de tal manera que se sientan satisfechos, ya que son parte importante de la gestión de la empresa. Por tal motivo, se revisara de forma mensual los cuestionarios realizados a los clientes.

Tabla 4.8 Ficha Indicador Disponibilidad de Productos

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|---|-------------------|---|
| Nombre: | Porcentaje Disponibilidad de Productos | | |
| Objetivo: | Aumentar disponibilidad de productos en 94% | | |
| Fórmula: | Pedidos conformes / Pedidos Totales | | |
| Responsable: | Jefe de Bodega | | |
| Fuente de Captura: | Reporte de Pedidos | | |
| Frecuencia de Medición: | Mensual | Tendencia: | ↑ |
| Nivel Base: | 90 | Unidad: | % |
| Semáforo | | | |
| Rojo ● | Amarillo ● | Verde ● | |
| < 88% | 88% - 92% | >92% | |

Elaborado por: La Autora

Uno de los principales factores para brindar mejor servicio al cliente es la disponibilidad de nuestros productos, para no generar inconformidades por la falta de stock, tiempo de entrega, etc. La medición se realizara de forma mensual obteniendo la Información de los reportes de pedidos y reporte de entrega de mercadería.

Perspectiva Procesos.

Tabla 4.9 Ficha Indicador Productividad

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|-------------------|------|
| Nombre: | Índice de productividad | | |
| Objetivo: | Optimizar la Producción | | |
| Fórmula: | % producido / % planificado | | |
| Responsable: | Jefe de Producción | | |
| Fuente de Captura: | Informes de procesos de manufactura | | |
| Frecuencia de Medición: | Anual | Tendencia: | ↑ |
| Nivel Base: | 86 | Unidad: | % |
| Semáforo | | | |
| Rojo | ● | Amarillo | ● |
| < 85% | | 85% - 90% | |
| | | | ● |
| | | | >90% |

Elaborado por: La Autora

El objetivo de este indicador es aumentar el índice de productividad, manteniendo los estándares de calidad y de esta manera poder brindar un mayor stock de productos a nuestros clientes. La revisión se efectuara con los informes de procesos de manufactura por el Jefe de Producción.

Tabla 4.10 Ficha Indicador Tiempo de Entrega

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|---|-------------------|---|
| Nombre: | Tiempo entrega de mercadería | | |
| Objetivo: | Cumplir el 100% de los despachos | | |
| Fórmula: | # pedidos entregados a tiempo / total pedidos | | |
| Responsable: | Jefe de Logística | | |
| Fuente de Captura: | Reporte de entregas | | |
| Frecuencia de Medición: | Mensual | Tendencia: | ↑ |
| Nivel Base: | 88 | Unidad: | % |
| Semáforo | | | |
| Rojo ● | Amarillo ● | Verde ● | |
| < 88% | 88% - 95% | >95% | |

Elaborado por: La Autora

Este indicador evalúa el tiempo en que el cliente recibe la mercadería para poder satisfacer con sus necesidades y/o requerimientos, debido a que en varias ocasiones se ha obtenido quejas por parte de los clientes sobre el retraso de la mercadería generándoles pérdida de ventas o doble compras.

Tabla 4.11 Ficha indicador Proveedores Estratégicos

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|--|-------------------|--------|
| Nombre: | Proveedores Estratégicos | | |
| Objetivo: | Establecer Alianzas Estratégicas | | |
| Fórmula: | Proveedores estratégicos / Total Prov. | | |
| Responsable: | Gerente de Compras | | |
| Fuente de Captura: | Listado de proveedores | | |
| Frecuencia de Medición: | Semestral | Tendencia: | ↑ |
| Nivel Base: | 4 | Unidad: | Unidad |
| Semáforo | | | |
| Rojo | ● | Amarillo | ● |
| < 2 | | 2- 5 | |
| | | | ● |
| | | | > 5 |

Elaborado por: La Autora

El objetivo de este indicador es poder medir y fomentar las alianzas que se tiene con cada uno de los proveedores, con la finalidad de que estos se fidelicen con la compañía. La medición se realizara de forma semestral esperando a obtener 6 alianzas en este tiempo.

Tabla 4.12 Ficha Indicador Productos Adicionales

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|--------------------------------------|-------------------|--------|
| Nombre: | Desarrollar productos adicionales | | |
| Objetivo: | Implementación de 3 nuevos productos | | |
| Fórmula: | # de productos nuevos incorporados | | |
| Responsable: | Gerente Ventas | | |
| Fuente de Captura: | Encuesta realizada a clientes | | |
| Frecuencia de Medición: | Semestral | Tendencia: | ↑ |
| Nivel Base: | 1 | Unidad: | Unidad |
| Semáforo | | | |
| Rojo ● | Amarillo ● | Verde ● | |
| < 0 | 0- 3 | > 3 | |

Elaborado por: La Autora

Para evaluar este indicador se tomará en cuenta el número de productos nuevos incorporados en la Compañía, con la finalidad de verificar si es acogido por los clientes y/o se debe mejorar la publicidad, sabor o precio. La medición se realizara cada 6 meses de acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes.

Tabla 4.13 Ficha Indicador Programas de Educación

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|---|-------------------|--------|
| Nombre: | Programas de Educación | | |
| Objetivo: | Obtener Reconocimiento Social por RSE | | |
| Fórmula: | Proyectos Realizados / Proyectos Planificados | | |
| Responsable: | Gerente de Marketing | | |
| Fuente de Captura: | Registro de proyectos | | |
| Frecuencia de Medición: | Trimestral | Tendencia: | ↑ |
| Nivel Base: | 1 | Unidad: | Unidad |
| Rojo ● | Amarillo ● | Verde ● | |
| < 0 | 0 - 2 | > 2 | |

Elaborado por: La Autora

La compañía también tiene un compromiso con la comunidad y en base a éste indicador va a medir su participación para progreso y ayuda a la comunidad. Este indicador tiene tendencia creciente y se espera poder cumplir con mínimo 1 proyecto cada tres meses, para poder obtener de nuestros consumidores reconocimiento por Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible.

Tabla 4.14 Ficha Indicador Agua Potable

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|---|-------------------|---|
| Nombre: | Reducción del Impacto Ambiental | | |
| Objetivo: | Disminuir el Consumo de Agua Potable en un 5% | | |
| Fórmula: | Litros de agua / Kg producidos | | |
| Responsable: | Coordinador de Calidad | | |
| Fuente de Captura: | Planillas de pago | | |
| Frecuencia de Medición: | Mensual | Tendencia: | ↓ |
| Nivel Base: | 8 | Unidad: | % |
| Semáforo | | | |
| Rojo ● | Amarillo ● | Verde ● | |
| > 10% | 5% - 10% | < 5% | |

Elaborado por: La Autora

Además del compromiso con la comunidad, la empresa tiene un alto nivel de compromiso con el medio ambiente, por lo cual se estableció como uno de los indicadores de mayor relevancia la disminución del agua potable, su medición se realizara de forma mensual, esperando reducir la huella ecológica en un 5% en el año.

Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento.

Tabla 4.15 Ficha Indicador Capacitaciones Recibidas

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|---|-------------------|---|
| Nombre: | Capacitaciones realizadas | | |
| Objetivo: | Mejorar el nivel de competencia del personal en un 90% al año | | |
| Fórmula: | Capacit. Realizadas / Capacit. Programadas | | |
| Responsable: | Jefe de RR.HH | | |
| Fuente de Captura: | Planificación y Registro de Capacitaciones | | |
| Frecuencia de Medición: | Anual | Tendencia: | ↑ |
| Nivel Base: | 80 | Unidad: | % |
| Semáforo | | | |
| Rojo ● | Amarillo ● | Verde ● | |
| < 70% | 70% - 85% | > 85% | |

Elaborado por: La Autora

La compañía debe determinar y ayudar a mejorar la capacidad de sus empleados brindando constantes capacitaciones para mantener un mejor desempeño en sus actividades. Para la medición de este indicador se tomara en cuenta las capacitaciones brindadas a cada uno de los empleados en el año.

Tabla 4.16 Ficha Indicador Rotación de Personal

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|--|-------------------|---|
| Nombre: | Rotación de personal | | |
| Objetivo: | Disminuir la rotación de personal al 3% | | |
| Fórmula: | # ceses durante el período / total # empleados | | |
| Responsable: | Jefe de RR.HH | | |
| Fuente de Captura: | Nomina | | |
| Frecuencia de Medición: | Anual | Tendencia: | ↓ |
| Nivel Base: | 5 | Unidad: | % |
| Semáforo | | | |
| Rojo ● | Amarillo ● | Verde ● | |
| > 7% | 4% - 7% | < 4% | |

Elaborado por: La Autora

Para este indicador se tendrá en consideración el número de empleados que termino su relación laboral durante el periodo en revisión sobre el total de los empleados con los que cuenta la compañía y así poder determinar las variables existentes por las cuales en los últimos periodos ha incrementado el número de ceses.

Tabla 4.17 Ficha Indicador Mantenimiento Equipos Electrónicos

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|--|-------------------|---|
| Nombre: | Mantenimiento de equipos electrónicos | | |
| Objetivo: | Mejorar la infraestructura tecnológica en un 93% | | |
| Fórmula: | Mantenimientos realizados / Manten. requeridos | | |
| Responsable: | Sistemas | | |
| Fuente de Captura: | Bitácora de Mantenimientos Realizados | | |
| Frecuencia de Medición: | Anual | Tendencia: | ↑ |
| Nivel Base: | 85 | Unidad: | % |
| Semáforo | | | |
| Rojo ● | Amarillo ● | Verde ● | |
| < 80% | 80% - 90% | > 90% | |

Elaborado por: La Autora

Este indicador medirá el mantenimiento brindado a cada uno de los equipos electrónicos con los que cuenta la compañía, con la finalidad de que estos siempre se encuentren en perfecto estado y permitan que el trabajo desarrollado sea más eficaz y eficiente.

Tabla 4.18 Ficha Indicador Gestión Operativa con ISO y HACCP

| FICHA DEL INDICADOR | | | |
|--------------------------------|--|-------------------|---|
| Nombre: | Porcentaje de cumplimiento al Plan de implantación de la Norma | | |
| Objetivo: | Potenciar la Gestión Operativa con ISO y HACCP | | |
| Fórmula: | # trabajos terminados / # trabajos planificados | | |
| Responsable: | Coordinador de SGC | | |
| Fuente de Captura: | Plan Anual de Trabajo, Informes emitidos | | |
| Frecuencia de Medición: | Anual | Tendencia: | ↑ |
| Nivel Base: | 90 | Unidad: | % |
| Semáforo | | | |
| Rojo ● | Amarillo ● | Verde ● | |
| < 85% | 85% - 98% | > 98% | |

Elaborado por: La Autora

El objetivo de este indicador es medir los avances de la implantación de las Normas; ya sea, para la implantación de ISO y/o HACCP, debido a que con la aplicación de estas normas la empresa podrá crecer junto con sus clientes, empleados y proveedores.

4.6. Iniciativas Estratégicas.

Las iniciativas estratégicas ayudarán a resolver la necesidad de innovación de la compañía.

Se han formulado iniciativas para saber exactamente qué se tiene que hacer, para cuándo, por quién, con qué recursos, etc. a fin de lograr los objetivos estratégicos que se han planteado.

- **Incrementar utilidades en un 20%**

Realizar un estudio de mercado para poder conocer los requerimientos de los consumidores finales junto con la reducción de gastos generales y secundarios para poder ser la primer empresa en la que las familias ecuatorianas piensan, generando un incremento de utilidades en un 20% en relación al año anterior.

- **Reducir Gastos Generales**

Medir los insumos y requerimientos necesarios, para poder reducir los costos en relación al periodo anterior (mensual, bimensual, trimestral, semestral o anual).

Llevar un control de los gastos diarios.

- **Aumentar 14% en ventas de productos actuales**

Crear planes de ventas mensuales, para poder medir el porcentaje de incremento, los mismos que serán evaluados por el Gerente y asesores de Ventas, para generar un incremento del 14% en relación al año anterior.

- **Aumentar 16% en ventas de productos nuevos**

Realizar un estudio de mercado cada seis meses para verificar cuales son los productos nuevos que requieren estrategias publicitarias y de promoción para lograr un incremento de ventas del 16% y darlos a conocer a las familias ecuatorianas.

- **Buscar un nivel de precios competitivos**

Analizar los precios otorgados por la competencia para poder determinar un precio justo para nuestros clientes cada tres meses.

Realizar un estudio de mercado para verificar que los precios que ofrecemos sean acorde a la calidad de nuestros productos cada seis meses.

- **Aumentar la calidad**

Evaluar el sabor y consistencia de los productos periódicamente con la finalidad de otorgar productos que sean exquisitos al paladar de los clientes.

Revisar el cumplimiento de los estándares de calidad.

Capacitar a los empleados trimestralmente en la cultura de la calidad procurando el involucramiento en un 100% de estos.

- **Mejorar la satisfacción del cliente**

Analizar las sugerencias y/o quejas enviadas por nuestros clientes a través de la página web o del buzón de sugerencias y quejas.

Capacitar a nuestros trabajadores sobre el servicio y comunicación a otorgar a los clientes, con el fin de mejorar las quejas y sugerencias expresadas por los mismos por lo menos 1 vez al año.

- **Aumentar la disponibilidad de los productos**

Realizar un estudio de mercado cada seis meses de los productos más consumidos, para poder planificar la producción de los mismos y que se mantenga en stock, aumentando la disponibilidad de los productos.

- **Optimizar la producción**

Mediante los informes de producción determinar si se cumple con lo planificado, para evitar malestar a los clientes por la falta de stock de los productos y mejorar la producción en un 100%.

Capacitar al personal y mejorar las maquinarias para que la producción sea más rápida y eficaz.

- **Cumplir el 100% de los despachos**

Definir y mejorar las rutas para la entrega de mercadería con la finalidad de entregar todos los pedidos en el menor tiempo posible, cubriendo el 100% de los despachos.

Capacitar al personal respectivo para la entrega inmediata y correcta.

- **Establecer alianzas estratégicas**

Mantener lealtad y confianza con los proveedores para conseguir alianzas estratégicas, por lo menos 1 al año.

Evaluar a los proveedores por criterios (precio, calidad, entrega, etc.) para medir su servicio y producto.

- **Implementar nuevos productos**

Realizar un estudio de mercado para verificar que productos nuevos requieren las familias ecuatorianas en su hogar.

Analizar los productos requeridos por los usuarios para determinar si satisfacen con las necesidades de los clientes y son adecuadas para la industria.

- **Obtener reconocimiento social por RSE**

Brindar programas de educación y mantener proyectos con instituciones y fundaciones que ayuden a la comunidad, ofreciendo charlas y eventos por lo menos una vez al año.

- **Disminuir la Huella Ecológica**

Reducir el consumo de agua potable y energía eléctrica.

Mantener un mejor cuidado con el tratado de las aguas residuales.

Disminuir la generación de desecho sólidos no peligrosos.

Realizar programas de educación ambiental.

- **Mejorar el nivel de competencia del personal**

Brindar capacitaciones constantes, con la finalidad de mejorar la capacidad de los empleados y prepararlos para las funciones a realizar en cada puesto de trabajo.

Fomentar el estudio, ofreciendo disponibilidad de tiempo.

- **Disminuir la rotación de personal**

Motivar al personal, brindando incentivos monetarios y no monetarios, para que éste sienta el agradecimiento de la compañía por su gran desempeño.

Mejorar el clima laboral para brindar mayor comodidad y estabilidad.

- **Contar con excelente infraestructura tecnológica**

Adquirir maquinaria que brinde Tecnología de punta para mejorar los procesos de producción.

Realizar mantenimientos preventivos a todos los equipos electrónicos con los que cuenta la empresa para mejorar la calidad de trabajo.

- **Potenciar la gestión operativa con ISO y HACCP**

Motivar y capacitar al personal sobre los temas de ISO y HACCP, sobre sus beneficios y las mejoras a las que se incurre con su aplicación al inicio de sus labores en la compañía.

CAPÍTULO 5

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. Conclusiones

Una vez concluido el análisis y el estudio realizado podemos concluir lo siguiente:

- La organización ha considerado aplicar las iniciativas propuestas, especialmente las que ayuden al crecimiento al área de ventas y las concernientes al cuidado del medio ambiente.
- La organización amplió la cobertura de sus planes de capacitación y motivación de los empleados porque están conscientes que el recurso humano es parte vital para la ejecución de su estrategia.
- La alta gerencia ha identificado la importancia de realizar reuniones parciales con sus colaboradores para acoger sus sugerencias y necesidades con el fin de mejorar el ambiente de trabajo y dar un seguimiento efectivo al cumplimiento del plan estratégico.

- Para ayudar al cumplimiento de lo propuesto se desarrolló un plan de proyectos que pueden ser llevados a cabo y que creemos proporcionará un incentivo al esfuerzo y motivarán en sus empleados el deseo de ser cada día mejores.
- Para mejorar la satisfacción de los clientes se elaboró la propuesta de valor en base a la satisfacción que ellos se sentían luego de haber utilizado nuestras instalaciones.

5.2.Recomendaciones

A continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

1. Buscar desarrollar las propuestas de valor para expandir sus mercados, principalmente enfocándose en las pequeñas empresas que son en muchas ocasiones los que generan una mayor cantidad de ventas.
2. Así como se aspira ampliar los canales de distribución y aumentar la productividad se debería adquirir nuevos equipos que proporcionen alternativas que faciliten y hagan más eficientes tanto las actividades operativas como las administrativas.
3. Los KPI deben ser diseñados de manera que sean de fácil comprensión y que no se presten a interpretaciones erróneas.
4. Elaborar un plan de auditorías periódicas a los KPI, con el objetivo de obtener Información real, que sean comparables y así poder brindar apoyo en la toma de decisiones.
5. Implantar las estrategias formuladas para superar o mitigar sus debilidades y enfrentar las amenazas detectadas en el análisis FODA.

6. Mantener la cultura de fomentar la comunicación entre los distintos niveles organizacionales para garantizar que todos los trabajadores estén involucrados en el desarrollo de la estrategia
7. Realizar un control constante de los procesos, del cumplimiento de metas, de objetivos, buscar oportunidades de mejora. Hacer del sistema de gestión un sistema dinámico que se pueda acoplar a los cambios constantes del mercado.
8. Seguir con la búsqueda constante de formas innovadoras de motivar a sus trabajadores, creemos que la implantación de un sistema de incentivos en la que se relacionen los gastos, ventas y calidad de servicio (reclamos) junto al cumplimiento de metas grupales (cada departamento) es una buena alternativa para mejorar y buscar cada día la eficiencia, eficacia y economía.

ANEXOS

ANEXOS

| | |
|--|----|
| Anexo 1 Definición del Negocio de la Empresa..... | 2 |
| Anexo 2 Análisis PEST..... | 3 |
| Anexo 3 Matriz Probabilidad – Difusión..... | 4 |
| Anexo 4 Declaración de Misión - Visión | 5 |
| Anexo 5 Temas Estratégicos..... | 6 |
| Anexo 6 Determinación de los Temas Estratégicos | 7 |
| Anexo 7 Determinación de los Valores Organizacionales..... | 8 |
| Anexo 8 Propuesta de Valor para los Clientes | 9 |
| Anexo 9 Propuesta de Valor para las Accionistas..... | 10 |
| Anexo 10 Determinación Del Mapa Estratégico Y Las Rutas De Causa - Efecto | 11 |

Anexo 1 Definición del Negocio de la Empresa

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO DE LA EMPRESA

1.- Definición del negocio

Definición 1: Industria Láctea

Definición 2: Productos lácteos de excelente calidad

Definición 3: Variedad de productos lácteos

2.- Evaluación de las opciones

Use la escala del 1 al 3 siendo 1 la opción MENOS DESEABLE y 3 la opción MAS DESEABLE

| | OPCION 1 | OPCION 2 | OPCION 3 |
|------------------------------------|----------|-----------|----------|
| TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL | 1 | 3 | 2 |
| POTENCIAL DE SATISFACER A CLIENTES | 2 | 2 | 1 |
| CANTIDAD DE COMPETIDORES | 2 | 1 | 1 |
| POSIBILIDAD DE DIFERENCIACION | 1 | 2 | 1 |
| ATRACTIBILIDAD PARA LA EMPRESA | 1 | 2 | 2 |
| TOTAL | 7 | 10 | 7 |

3.- Elección y Definición final

Clientes: Mayoristas y consumidores finales

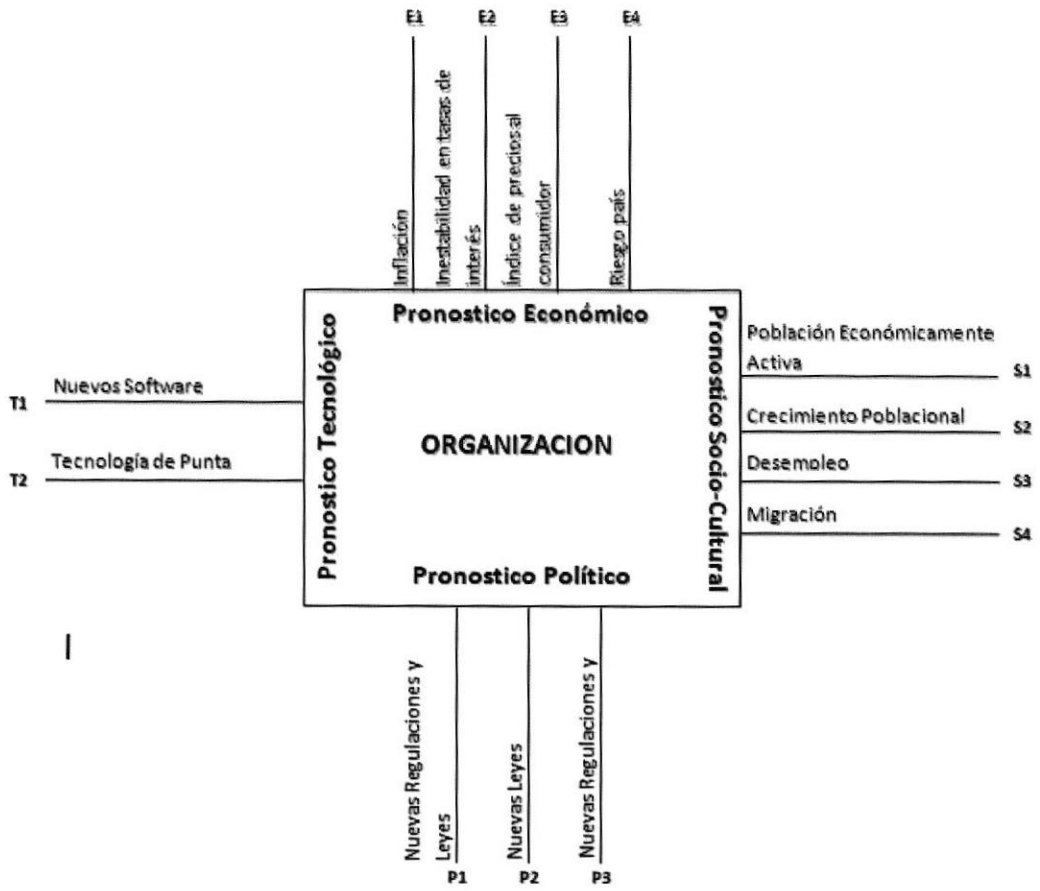
Necesidades: Productos lácteos listos para comer en cualquier momento

Productos: Yogurt, leche, jugos

Factores Claves de Éxito: Precio, variedad y calidad

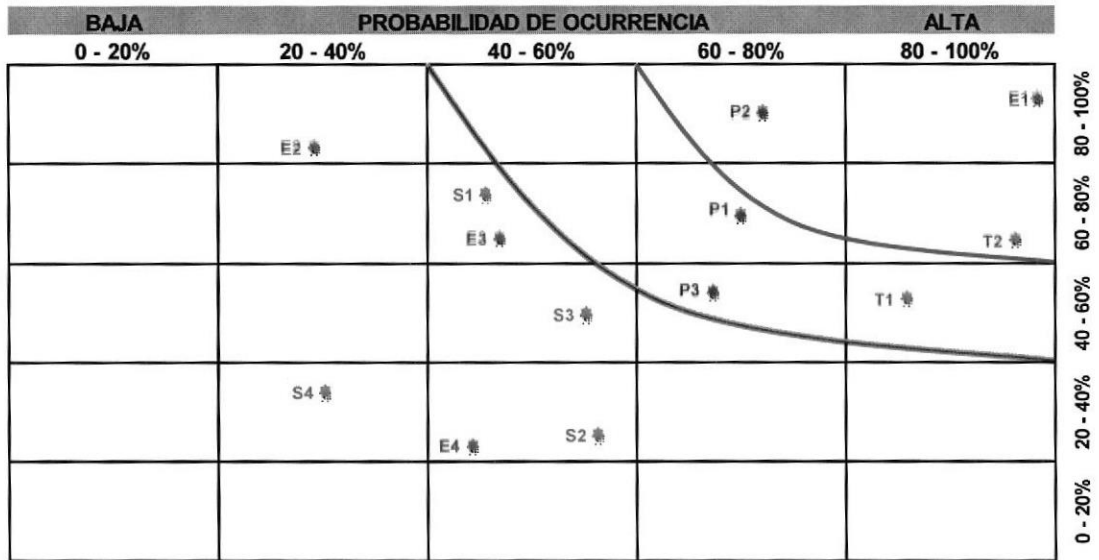
Competidores: Floralp, Chivería

Anexo 2 Análisis PEST



Anexo 3 Matriz Probabilidad – Difusión

MATRIZ PROBABILIDAD - DIFUSION



0 - 20% 20 - 40% 40 - 60% 60 - 80% 80 - 100%
 BAJA DIFUSION SOBRE LA POBLACION OBJETIVO ALTA

Anexo 4 Declaración de Misión - Visión

| ADN DE LA MISIÓN | |
|---|---|
| ¿Quiénes somos?: | Industria Láctea |
| ¿A qué nos dedicamos?: | Producción de alimentos lácteos |
| ¿En qué nos diferenciamos?: | Diversidad de productos de calidad. |
| ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?: | Satisfacer las necesidades de nuestros clientes. |
| ¿Por quién lo hacemos?: | La sociedad |
| ¿Cómo lo hacemos?: | Promoviendo el consumo de lácteos con productos de calidad. |
| DECLARACION DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL | |
| "Producir alimentos lácteos de excelente calidad pensando en la nutrición y salud de las familias, con un gran sentido de responsabilidad social y del medio ambiente." | |

| ADN DE LA VISIÓN | |
|--|---|
| ¿Qué y cómo queremos ser dentro de <u>5</u> años?: | Ser la representación a nivel nacional de los productos lácteos |
| ¿En qué nos queremos convertir?: | En el principal producto de las familias ecuatorianas |
| ¿Para quién trabajaremos?: | Para la empresa, los clientes y los accionistas |
| ¿En qué nos diferenciaremos?: | En la mejora continua de calidad, el precio, y servicio |
| ¿Qué valores respetamos?: | Defensa al Medio Ambiente |
| ¿Cómo lo lograremos?: | Innovación de productos, enfocándonos en nuevos mercados. |
| DECLARACIÓN DE LA VISIÓN ORGANIZACIONAL | |
| "Ser líder e innovadora en productos alimenticios con valor agregado en el mercado nacional, generando una cultura de servicio y calidad." | |

Anexo 5 Temas Estratégicos

| TEMA ESTRATÉGICO | DESCRIPCIÓN / COMPONENTES |
|--|--|
| Incrementar la Productividad | <ol style="list-style-type: none">1.- Reducción sistemática de costos.2.- Adquisición de maquinarias con Tecnología de punta.3.- Creación de Nueva Planta |
| Capacitar y Motivar al Personal | <ol style="list-style-type: none">1.- Brindar capacitaciones constantes.2.- Desarrollar nuevas propuestas de motivación al personal.3.- Ofrecer incentivos monetarios. |
| Satisfacción del cliente | <ol style="list-style-type: none">1.- Atender inmediatamente sus necesidades.2.- Mantener precios accequibles acorde a la economía del momento3.- Mejorar las presentaciones de los productos. |
| Captar Nuevos Clientes | <ol style="list-style-type: none">1.- Posicionarse en Nuevos Mercados.2.- Incrementar la participación en el Mercado Actual.3.- Realizar investigaciones de mercado para determinar necesidades de los clientes.4.- Cración de nuevas líneas de productos |
| Procesos Efectivos | <ol style="list-style-type: none">1.- Automatizar e integrar los procesos.2.- Mejora continua de los procesos. |
| Minimizar pérdida de Inventario | <ol style="list-style-type: none">1.- Mejorar el sistema de control de inventario.2.- Realizar inventarios sorpresivos y periódicos.3.- Controlar el acceso a Bodega. |

Anexo 6 Determinación de los Temas Estratégicos

| CLAVE DE CALIFICACION | | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | | | | | | Total | Elección |
|---|---------------------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------------|-------|----------|
| | | Mayor Participación | Reconocimiento o a nivel | Crecimiento empresarial | Nivel de Satisfacción a | Incrementar ventas | Aumentar la rentabilidad | | |
| +3: Alta ración directa +1: Baja relación directa 0: Sin relación -1: Baja relación inversa -3: Alta relación inversa | | | | | | | | | |
| TEMAS ESTRATÉGICOS | Incrementar la Productividad | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 9 | |
| | Capacitar y Motivar al Personal | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 13 | |
| | Satisfacción del Cliente | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 14 | ✓ |
| | Captar Nuevos Clientes | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 17 | ✓ |
| | Procesos Efectivos | 3 | 1 | -1 | -1 | 3 | 3 | 8 | |
| | Minimizar Pérdida de Inventario | 3 | 3 | 3 | 2 | -1 | -1 | 9 | |
| TOTAL | | 14 | 12 | 11 | 11 | 10 | 12 | | |
| COBERTURA | | ✓ | | | | | | | |

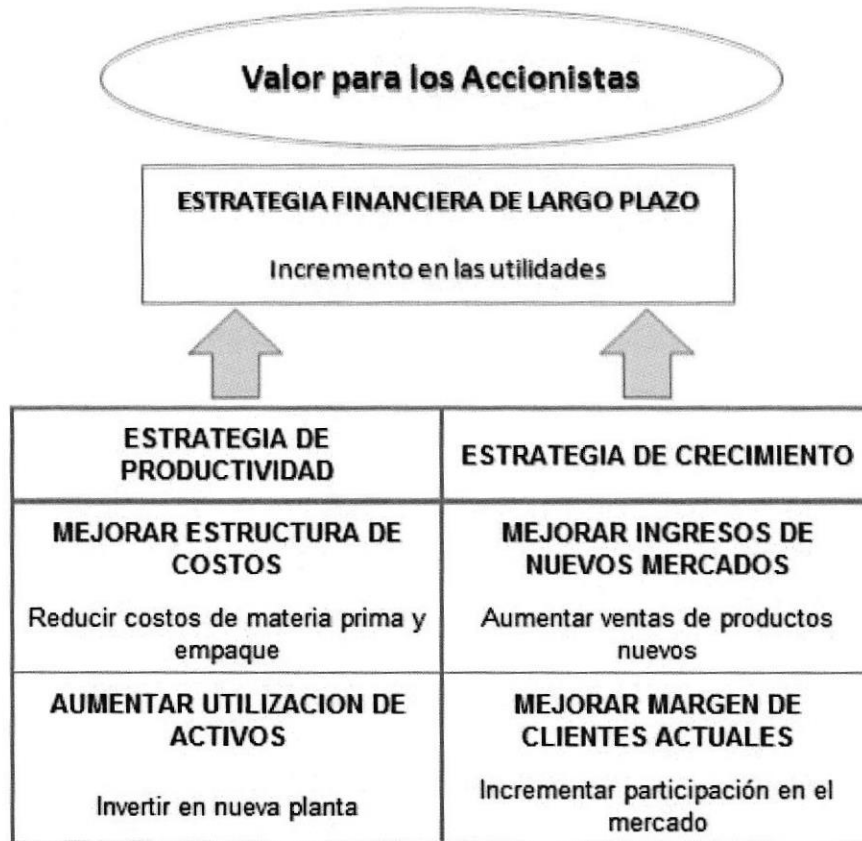
Anexo 7 Determinación de los Valores Organizacionales

| CLAVE DE CALIFICACIÓN: | | TEMAS ESTRATÉGICOS | | | | | | | |
|---|--------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------|---------------------------------|------------------------|--------|
| +3: Alta relación directa +1: Baja relación directa 0: Sin relación -1: Baja relación inversa -3: Alta relación inversa | | Incrementar la Productividad | Capacitar y Motivar al Personal | Satisfacción del Cliente | Captar Nuevos Mercados | Proceoss Efectivos | Minimizar Pérdida de Inventario | SUMA + | SUMA - |
| VALORES ORGANIZACIONALES | <i>Compromiso</i> | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 | 0 |
| | <i>Lealtad</i> | 3 | -1 | 3 | 3 | 1 | 1 | 11 | -1 |
| | <i>Responsabilidad</i> | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 | 1 | 14 | 0 |
| | <i>Innovación</i> | 3 | 1 | 3 | 1 | 0 | 1 | 9 | 0 |
| | <i>Calidad</i> | 3 | 0 | 3 | 1 | 3 | 3 | 13 | 0 |
| | <i>Trabajo en Equipo</i> | 3 | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 14 | 0 |
| SUMA + | | 18 | 6 | 16 | 12 | 13 | 12 | 98.72% | |
| SUMA - | | 0 | -1 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| | | | | | | | | INDICE DE CONSISTENCIA | |

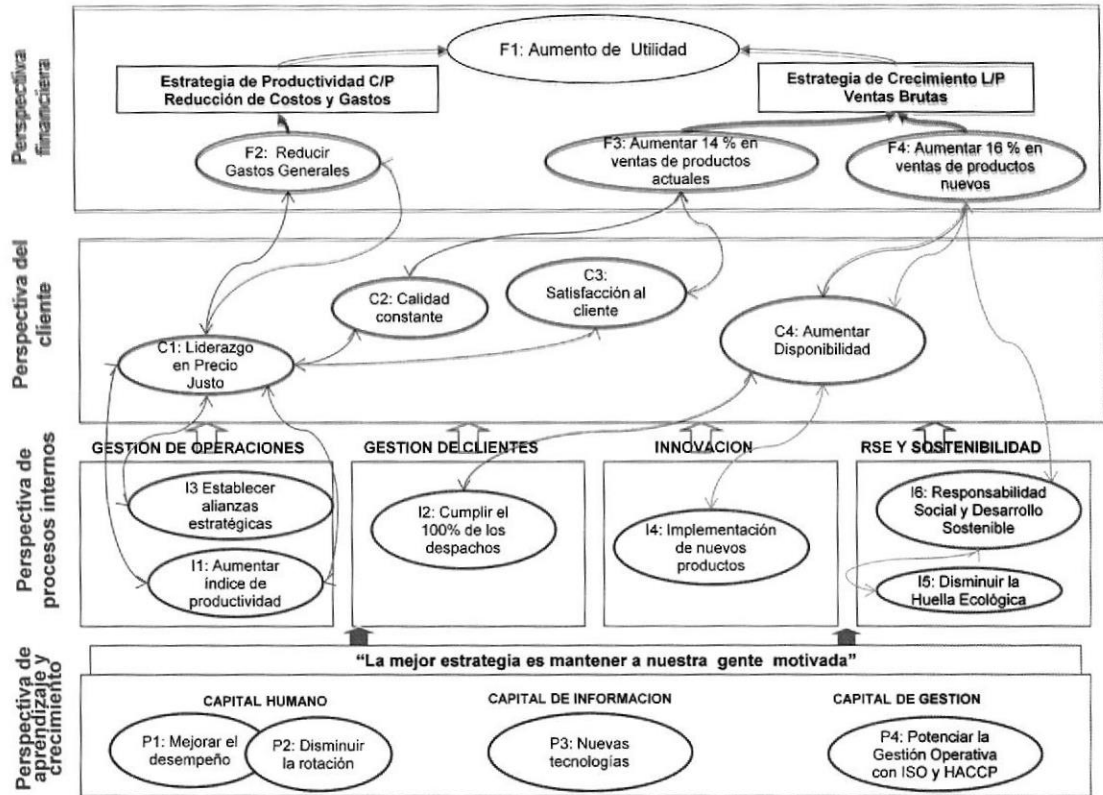
Anexo 8 Propuesta de Valor para los Clientes

| | ATRIBUTO | COMPETITIVO | DIFERENTE | PROPUESTA DE VALOR |
|-----------------------------|----------------|-------------|-----------|---|
| ATRIBUTOS PRODUCTO/SERVICIO | PRECIO | × | | Garantizar precios acordes al mercado |
| | CALIDAD | × | | Mantener altos estándares de calidad |
| | DISPONIBILIDAD | | × | Mejorar la distribución de los productos |
| | SELECCIÓN | | × | Garantizar la rapidez de las transacciones de compras de los clientes |
| | FUNCIONALIDAD | | × | Brindar una amplia gama de productos |
| RELACION CON CLIENTE | SERVICIO | × | | Mejorar el servicio al cliente |
| | RELACIONES | × | | Gestionar alianzas o convenios con proveedores |
| IMAGEN DE MARCA | | | | Distinción de la marca por la calidad de los productos |

Anexo 9 Propuesta de Valor para las Accionistas



Anexo 10 Determinación Del Mapa Estratégico Y Las Rutas De Causa - Efecto



BIBLIOGRAFÍA

1. KAPLAN ROBERT S. AND DAVID P. NORTON (1996) "The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action", Boston, MA: Harvard Business School Press
2. KAPLAN, R. Y NORTON, D. (1996B). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business School Press, Boston.
3. LÓPEZ VIÑEGLA ALFONSO (2004). "Gestión Estratégica y Medición. El Cuadro De Mando como Complemento del Balanced ScoreCard", Madrid-España.
4. LOZADA LOZA JAIME (2008). "Metodología Para la Gestión Empresarial Basada En El Balance ScoreCard". Guayaquil – Ecuador
5. GUTIÉRREZ PULIDO HUMBERTO (2011). "Calidad Total y Productividad"
6. Norton, R. K. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that drive performance. Harvard Business Review

7. MBA – Gonzalo Pérez, Balanced ScoreCard

8. Lic. Salomón Aquino – Planeación Estratégica

<www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas>

9. Balanced ScoreCard Institute. Balanced

ScoreCard<www.balancedscorecard.org/BSCResources>