

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



**Facultad Ingeniería en Electricidad y Computación
Licenciatura en Sistemas de Información**

“Desarrollo e Implementación de un Sistema de Control Gerencial basado en la Metodología del Balanced Scorecard y Proceso de Planificación Estratégica para la Fabrica de Embutidos La Española”

TÓPICO DE GRADUACIÓN

Previa a la obtención del título de:

LICENCIADO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Presentado por:

**Rosa Anabel Valero Sánchez.
Jenny Cecilia de la Torre Illescas.
Lilia Araceli Veloz Guarnizo.**

GUAYAQUIL – ECUADOR

**AÑO
2006**

AGRADECIMIENTO

El mayor de mis agradecimientos es a Dios nuestro creador y mi guía permanente.

A mis padres: Napoleón Valero y Marcela Sánchez de Valero; a mis amigos José Jordan y Victoria Tejada por todo el apoyo recibido.

Al Ing. Jorge Torres y Cpa. Rebeca Ramírez, funcionarios de la empresa "La Española " por su valioso tiempo y conocimiento.

Al Ing. Jaime Lozada, por trasmitirme sus conocimientos, darnos su apoyo y paciencia.

A la Lcda. Pilar de Galio por toda la ayuda proporcionada no solamente durante el desarrollo del tópico sino desde que empecé la carrera de Licenciatura de Sistemas de Información.

Rosa Anabel Valero Sánchez.

AGRADECIMIENTO

Cada uno de nosotros tiene siempre mucho que agradecer; y, cuidar lo recibido es una forma de hacer evidente nuestro reconocimiento.

Mi mayor agradecimiento es a Dios, porque el me ha dado no solo a mi, sino a mis seres queridos la dicha de poder compartir unidos este momento de realización personal, basado en la principal enseñanza.. El Amor.

Jenny de la Torre de Morales.

AGRADECIMIENTO

El mayor de mis agradecimientos es a Dios nuestro creador y mi guía permanente.

A mis padres: Manuel Veloz y Lilia Guarnizo de Veloz; a mi hermanos Karina, Freddy y Fernando; a mis amigos José Jordán y Lourdes Balladares por todo el apoyo recibido.

Al Ing. Jorge Torres y Cpa. Rebeca Ramírez, funcionarios de la empresa "La Española " por su valioso tiempo y conocimiento.

Al Ing. Jaime Lozada, por trasmitirme sus conocimientos, darnos su apoyo y paciencia.

A la Lcda. Pilar de Galio por toda la ayuda proporcionada no solamente durante el desarrollo del tópico sino desde que empecé la carrera de Licenciatura de Sistemas de Información.

Lilia Veloz Guarnizo.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo, producto de muchas horas de esfuerzo y dedicación a mis amados padres, ya que ellos han sido y son mi inspiración y la fuente principal de todo el apoyo que he necesitado hoy para la culminación exitosa de este trabajo y de todos los proyectos que he emprendido en mi vida.

Rosa Anabel Valero Sánchez.

DEDICATORIA

A mi familia, especialmente a mi esposo, que con su comprensión y amor me ha apoyado a seguir con mis estudios hasta llegar a su culminación. Ellos fueron esa inspiración que cuando uno cree que no puede más, salen esas fuerzas que hacen que los sueños más inalcanzables se consigan, y que uno consiga la perseverancia para creer en lo que hace, y armarse de paciencia para poder sortear los obstáculos que se nos presentan en el camino. Si no perdemos de vista nuestras metas y luchamos contra el cansancio o el desánimo, sentiremos una incomparable satisfacción cuando tengamos ante nosotros el fruto de nuestro esfuerzo.

Jenny de la Torre de Morales.

DEDICATORIA


Deseo dedicar este trabajo, que simboliza la culminación de un largo período de esfuerzo en estos últimos años, a mi padres, quienes han sido mi apoyo y “el aire bajo mis alas” que siempre me impulsan cuando empiezo a caer, a ellos gracias, por siempre gracias.

Lilia Araceli Veloz Guarnizo.

TRIBUNAL GRADUACIÓN



Ing. Lenin Freire
COORDINADOR LSI



Ing. Jaime Lozada Loza
DIRECTOR DEL TÓPICO

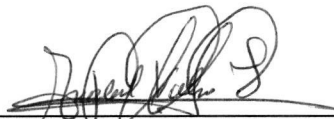


Ing. Fabricio Echeverría
MIEMBRO PRINCIPAL

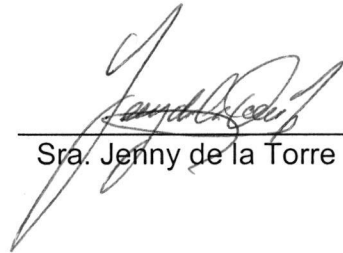
Lic. Carlos Corral
MIEMBRO PRINCIPAL

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Tópico de Grado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”.



Sra. Anabel Valero Sánchez



Sra. Jenny de la Torre Illescas



Srta. Lilia Veloz Guarnizo

AGRADECIMIENTO

El mayor de mis agradecimientos es a Dios nuestro creador y mi guía permanente.

A mis padres: Napoleón Valero y Marcela Sánchez de Valero; a mis amigos José Jordan y Victoria Tejada por todo el apoyo recibido.

Al Ing. Jorge Torres y Cpa. Rebeca Ramírez, funcionarios de la empresa "La Española" por su valioso tiempo y conocimiento.

Al Ing. Jaime Lozada, por trasmitirme sus conocimientos, darnos su apoyo y paciencia.

A la Lcda. Pilar de Galio por toda la ayuda proporcionada no solamente durante el desarrollo del tópico sino desde que empecé la carrera de Licenciatura de Sistemas de Información.

Rosa Anabel Valero Sánchez.

AGRADECIMIENTO

Cada uno de nosotros tiene siempre mucho que agradecer; y, cuidar lo recibido es una forma de hacer evidente nuestro reconocimiento.

Mi mayor agradecimiento es a Dios, porque el me ha dado no solo a mi, sino a mis seres queridos la dicha de poder compartir unidos este momento de realización personal, basado en la principal enseñanza.. El Amor.

Jenny de la Torre de Morales.

AGRADECIMIENTO

El mayor de mis agradecimientos es a Dios nuestro creador y mi guía permanente.

A mis padres: Manuel Veloz y Lilia Guarnizo de Veloz; a mi hermanos Karina, Freddy y Fernando; a mis amigos José Jordán y Lourdes Balladares por todo el apoyo recibido.

Al Ing. Jorge Torres y Cpa. Rebeca Ramírez, funcionarios de la empresa "La Española " por su valioso tiempo y conocimiento.

Al Ing. Jaime Lozada, por trasmitirme sus conocimientos, darnos su apoyo y paciencia.

A la Lcda. Pilar de Galio por toda la ayuda proporcionada no solamente durante el desarrollo del tópico sino desde que empecé la carrera de Licenciatura de Sistemas de Información.

Lilia Veloz Guarnizo.

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo, producto de muchas horas de esfuerzo y dedicación a mis amados padres, ya que ellos han sido y son mi inspiración y la fuente principal de todo el apoyo que he necesitado hoy para la culminación exitosa de este trabajo y de todos los proyectos que he emprendido en mi vida.

Rosa Anabel Valero Sánchez.

DEDICATORIA

A mi familia, especialmente a mi esposo, que con su comprensión y amor me ha apoyado a seguir con mis estudios hasta llegar a su culminación. Ellos fueron esa inspiración que cuando uno cree que no puede más, salen esas fuerzas que hacen que los sueños más inalcanzables se consigan, y que uno consiga la perseverancia para creer en lo que hace, y armarse de paciencia para poder sortear los obstáculos que se nos presentan en el camino. Si no perdemos de vista nuestras metas y luchamos contra el cansancio o el desánimo, sentiremos una incomparable satisfacción cuando tengamos ante nosotros el fruto de nuestro esfuerzo.

Jenny de la Torre de Morales.

DEDICATORIA

Deseo dedicar este trabajo, que simboliza la culminación de un largo período de esfuerzo en estos últimos años, a mi padres, quienes han sido mi apoyo y “el aire bajo mis alas” que siempre me impulsan cuando empiezo a caer, a ellos gracias, por siempre gracias.

Lilia Araceli Veloz Guarnizo.

RESUMEN

El sistema computacional desarrollado se enfoca principalmente a proporcionar información de la situación actual de la compañía, y provee al ejecutivo un acceso fácil a la información interna y externa al negocio, con la capacidad de manejar la información que proviene de los sistemas transaccionales de la empresa y/o fuentes externas de información, permitiéndoles tomar decisiones adecuadas y oportunas, pudiendo obtener una ventaja competitiva al permitirle hacer frente a los cambios que demanda el mercado.

Este sistema esta basado primeramente en la Planificación Estratégica, que es una técnica de gestión que ayuda a definir un proyecto de futuro y a dirigir el negocio según los planes, para no estar a merced de los acontecimientos y avatares del mercado en que la empresa se desenvuelve.

El plan estratégico de la Fábrica de Embutidos "La Española", es el plan maestro en el que los ejecutivos han recogido las decisiones estratégicas corporativas que se han adoptado respecto a lo que hará en los próximos 5 años, para lograr ser lo suficientemente competitiva y satisfacer los objetivos estratégicos marcados de acuerdo al crecimiento y rentabilidad.

En el proceso de Planificación Estratégica, se ha implantado el Balanced Scorecard, que es una metodología que transforma y evalúa la estrategia del

negocio en una serie coherente de indicadores que reflejan el cumplimiento de los objetivos diseñados, usando medidas en cuatro categorías que son: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Formación y Crecimiento.

El Balanced Scorecard, facilita la visualización – en función del tiempo – de las desviaciones entre resultados alcanzados y metas planificadas, también sigue la pista para buscar probables causas endógenas, exógenas o de diseño estratégico, y desde allí simular nuevas estrategias o formular y comparar acciones correctivas que harán viable el alcance de niveles satisfactorios de valor económico-financiero, y así obtener clientes satisfechos y fidelizados, excelencia en los procesos realizados, trabajadores formados y motivados, tecnología, organización y recursos.

Se puede decir que el Balanced Scorecard, es una excelente herramienta estratégica que se agrega al más moderno arsenal de armas gerenciales en que se sustentará la actual conducción del negocio de la empresa tras la búsqueda de un muy alto desempeño.

INDICE GENERAL

	Pág.
INDICE GENERAL.....	XI
INDICE DE TABLAS.....	XII
INDICE DE FIGURAS.....	XIII
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPITULO 1

Análisis de la Situación

1.1 Análisis de la Situación Externa.....	2
1.1.1 Análisis del Mercado.....	3
1.1.2 Análisis del Sector Industrial.....	17
1.2 Análisis de la Situación Interna.....	22
1.2.1 Descripción de la Empresa.....	22
1.2.2 Características del Producto.....	23
1.2.3 Cadena de Valor.....	26
1.2.3.1 Actividades Primarias.....	26
1.2.3.2 Actividades Secundarias.....	36
1.2.4 Análisis FODA.....	41
1.3 Diagnóstico de la Situación.....	44

CAPÍTULO 2

Decisiones Estratégicas

2.1 Diamante Estratégico.....	51
2.2 Sistema de Objetivos Corporativos.....	56
2.3 Estrategias Corporativas.....	56
2.4 Estrategias Funcionales.....	57

CAPITULO 3

Metodología Balanced Scorecard

3.1 Mapa Estratégico.....	60
3.2 Cuadro de Mando Integral.....	61
3.3 Matriz de Indicadores.....	74
3.4 Indicadores – Fórmulas.....	75

CAPÍTULO 4

Análisis, Diseño, Desarrollo e implementación del Sistema de Información Gerencial (BSC)

4.1 Actores.....	81
4.2 Requerimientos y Necesidades.....	82
4.3 Perfiles de Acceso.....	82
4.4 Fuentes de Datos	83
4.4.1 Ingreso de datos.....	83
4.4.2 Proceso de carga de datos.....	87
4.5 Entorno de Hardware.....	88
4.6 Entorno de Software.....	89
4.7 Características Técnicas	89
4.7.1 Semáforos en las medidas (Anexo 3).....	89
4.7.2 Gráficos Dinámicos (Anexo 4).....	89
4.8 Módulos del Sistema Estratégico	89
4.8.1 Módulo de Mantenimiento de la Planificación Estratégica.....	89
4.8.2 Vistas del Cuadro de Mando Integral.....	115
4.9 Módulo de Análisis de Gestión.....	126
4.10 Modelo Dimensional.....	129
4.10.1 Gráficos de las Perspectivas del CMD.....	129

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

ANEXOS.

BIBLIOGRAFÍA.

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla # 1 Empresas de elaborados cárnicos.....	3
Tabla # 2 Producción de carne en Ecuador.....	8
Tabla # 3 Precios al consumidor de productos cárnicos.....	9
Tabla # 4 Embutidos PRONACA "FRITZ".....	11
Tabla # 5 Embutidos JURIS.....	12
Tabla # 6 Embutidos Federer "Cárnicos GUT".....	13
Tabla # 7 Embutidos "La Iberica".....	14
Tabla # 8 Embutidos Don Diego "La Castilla".....	15
Tabla # 9 Embutidos Plumrose "La Danesa".....	17
Tabla # 10 Embutidos "La Española".....	24
Tabla # 11 Análisis F.O.D.A.....	44
Tabla # 12 Cuadro de Mando Integral.....	62
Tabla # 13 Seguimiento al Plan Estratégico.....	63
Tabla # 14 Programa de Satisfacción del Cliente.....	64
Tabla # 15 Programa de Monitoreo y Seguimiento del Mercado.....	65
Tabla # 16 Plan Publicitario y Promocional.....	66
Tabla # 17 Programa de Control de Actividades Diarias.....	67
Tabla # 18 Cronograma de Actividades de Vendedores.....	68
Tabla # 19 Cronograma de Actividades Control de Materiales.....	69
Tabla # 20 Ciclo de Desarrollo de Supermercados y Fabrica.....	70
Tabla # 21 Programa de Recompensas y Encuestas.....	71
Tabla # 22 Cronograma de Capacitación.....	72
Tabla # 23 Proyecto de Tecnología y Herramientas Informáticas	73
Tabla # 24 Variables Índice de Crecimiento	75

INDICE DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1 Estructura de la cadena agroindustrial cárnica.....	9
Figura 2 Diagrama de Porter.....	18
Figura 3 Diagrama de Cadena de Valor.....	26
Figura 4 Fotos Cuarto de Moliendas de Especies.....	30
Figura 5 Foto Empaque de Productos Terminados.....	33
Figura 6 Foto Cámara de Productos Terminados.....	35
Figura 7 Diagrama Diamante Estratégico.....	51
Figura 8 Diagrama Mapa Estratégico.....	60
Figura 9 Diagrama de Indicadores Estratégicos.....	74
Figura 10 Menú de Ingresos de Datos.....	84
Figura 11 Registro de Datos Generales de Encuestas.....	85
Figura 12 Registro de Datos Detalle de Encuestas.....	86
Figura 13 Registro de Datos del Mercado.....	86
Figura 14 Menú de Generación de Datos.....	87
Figura 15 Pantalla de Cierre de Periodo.....	88
Figura 16 Registro del Periodo del Plan Estratégico.....	90
Figura 17 Registro de Rangos del Plan Estratégico.....	91
Figura 18 Registro de la Misión.....	92
Figura 19 Registro de la Visión.....	93
Figura 20 Registro de los Valores.....	94
Figura 21 Registro del F.O.D.A.....	95
Figura 22 Registro de Pesos de los Componentes.....	96
Figura 23 Registro de la Estrategia.....	97
Figura 24 Registro de las Areas Laborales.....	98
Figura 25 Registro de los Roles Laborales.....	99
Figura 26 Registro de Perspectivas.....	100
Figura 27 Registro de Rangos de Perspectivas.....	101
Figura 28 Registro de Objetivos Estratégicos.....	102
Figura 29 Registro de Rangos de Objetivos.....	103
Figura 30 Registro de Comentarios de Objetivos.....	104
Figura 31 Registro de Indicadores Estratégicos.....	105
Figura 32 Registro de Rangos de Indicadores.....	106
Figura 33 Registro de Parámetros de Cálculos de Indicadores.....	107
Figura 34 Registro de Iniciativas Estratégicas.....	108
Figura 35 Registro de Rangos de Iniciativas.....	109
Figura 36 Registro de Tareas Planificadas.....	110
Figura 37 Registro y Control de Tareas.....	111
Figura 38 Registro de Responsables.....	112
Figura 39 Registro de Fórmulas.....	113
Figura 40 Pantalla de Recálculo de Fórmulas.....	114

Figura 41	Vista Información General de la Empresa.....	115
Figura 42	Vista de Directivos e Información Legal.....	116
Figura 43	Vista Información del FODA.....	117
Figura 44	Vista Información Adicional de la Empresa.....	118
Figura 45	Vista de Responsables.....	119
Figura 46	Vista de la Estrategia Actual.....	120
Figura 47	Vista de las Áreas Laborales.....	121
Figura 48	Vista de Fórmulas.....	122
Figura 49	Consulta de los Componentes del Módulo.....	123
Figura 50	Consulta de Tareas.....	124
Figura 51	Histórico de Calificación de Indicadores.....	125
Figura 52	Menú Módulos de Análisis de Gestión.....	126
Figura 53	Vista de Evaluación del Modelo Estratégico.....	127
Figura 54	Gráfico de Corrida.....	128
Figura 55	Gráfico de Saldos Contables.....	129
Figura 56	Gráfico de Ventas por Productos.....	130
Figura 57	Gráfico de Crecimiento de Clientes.....	131
Figura 58	Gráfico de Satisfacción del Cliente.....	132
Figura 59	Gráfico de Remuneraciones de Empleados.....	133
Figura 60	Gráfico de Satisfacción del Empleado.....	134
Figura 61	Menú de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	135

INTRODUCCIÓN

La presente tesis se basa en el desarrollo de un Sistema de Información para Ejecutivos, cuyo objetivo principal es permitir el monitoreo y seguimiento de los factores críticos de éxito, los mismos que son un conjunto de variables que aseguran el logro de las metas de la Fábrica de Embutidos “La Española”.

El diseño de este sistema de indicadores de gestión -enlazados entre sí - refleja sin ambigüedad la jerarquía de objetivos estratégicos de la organización permitiendo el seguimiento, análisis, evaluación, y control de la gestión, basado en la metodología del Balanced Scorecard.

En vista de que la organización carece de este tipo de tecnología de la información y como se encuentra en la etapa de crecimiento, se decidió realizar el siguiente estudio cuyo fin es que la empresa tenga una evaluación de su estrategia y de las diferentes actividades que se realizarán para el alcance de los objetivos deseados, para lo cual se han elaborado los siguientes puntos:

- Planificación estratégica;
- Metodología Balance ScoreCard; y
- Sistema de Información Estratégico.

1. ANALISIS DE LA SITUACIÓN

1.1 ANALISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

Las empresas que forman parte del mercado en la producción nacional de elaborados cárnicos, se clasifican en pequeñas, medianas y grandes, dentro de las cuales, la Fábrica de Embutidos “La Española”, compite básicamente en el segmento de las empresas medianas, como a continuación se detalla:

Industrias Cárnicas	Participación % en la Producción
Con Integración Vertical	47.60%
Plumrose	19.80%
La Europea	10.80%
Don Diego	4.40%
Carnasa	12.60%
Sin Integración Vertical	52.40%
Medianas (Producción > a 350,000 Kg./año)	32.70%
Federer	3.70%
La Española	3.20%
Juris	7.40%
Fritz	3.30%
La Italiana	5.90%
Piggi`s	3.30%
La Ibérica	5.90%
Pequeñas (Producción < o = a 350,000 Kg./año)	19.70%
La Danesa	

La Cuencana	
Don Paco	
Don Roberto	
Otros	
TOTAL	100%

Tabla # 1 Empresas de elaborados cárnicos

1.1.1 ANALISIS DEL MERCADO

Segmento de mercado:

El mercado principal son las cadenas de distribución de los supermercados, y el secundario son los establecimientos como: minimarkets, tiendas, despensas, hoteles, y restaurantes. La Fábrica de Embutidos “La Española”, tiene su propio canal de distribución con su Supermercado llamado “La Española”, en la ciudad de Guayaquil.

Según estadísticas realizadas existen aproximadamente una población de 12'156.608 de habitantes a nivel nacional, 77% corresponde a la zona urbana y 23% a la población rural. En la Costa Ecuatoriana existe una población de 52%, 90% urbana y 10% rural, con un mercado total de 900.000 potenciales compradores.

Ecuador en el año 2003, presentaba un consumo per-cápita de embutidos de 4,54 Kg., sin embargo para el año 2004, la demanda actual referente a los

embutidos existentes, desde los diferentes aspectos de consumo per-cápita y los estratos sociales, está entre los 10,5 – 11,00 kg, en promedio de consumo real.

Ecuador constituye un importante mercado potencial para desarrollar, si se parte de la hipótesis de suponer, a mediano – largo plazo, un consumo promedio de 10 kg/persona y año.

Segmentación geográfica:

Existen diferencias apreciables dependiendo de la provincia o si la ubicación es rural o urbana. Los clientes de nuestra fabrica son de la ciudad de Guayaquil, y de las diferentes ciudades y cantones de la Costa Ecuatoriana.

Segmentación psicográfica:

Nivel socio-económico: Clase media, media baja, y baja.

Estilo de vida: Clientes formales e informales.

Practicidad en su preparación,

Comida económica para la clase baja.

Segmentación conductual:

Frecuencia de compra: Constante.

Beneficios pretendidos: Comodidad, practicidad, economía y calidad.

Segmentación Demográfica:

El target se lo divide por los siguientes factores:

Edad: 08 – 40 años

Sexo: Femenino, Masculino

Ocupación: Trabajadores en general, Adultos jóvenes, Infantiles, y

Otros.

Mercado de la carne en el Ecuador:

La crianza de ganado vacuno, porcino y en menor grado la ovina, no satisface la demanda nacional, más aún si se piensa en la exportación de estas; debido a la falta de tecnificación de las haciendas dedicadas a este negocio.

Según el III Censo Agropecuario Nacional publicado en el año 2002, el Ecuador cuenta con una población aproximada de 4.5 millones de bovinos distribuidos en todo el territorio nacional, de la siguiente forma: 51% en la Región Interandina, 37% en el Litoral o Costa y el 12% en la Amazonía; para la producción de leche, y carne. Esta población ganadera se encuentra asentada en una superficie de 3.35 millones de hectáreas de pastos cultivados y 1.12 millones de hectáreas de pastos naturales.

Del stock total el 55% son de raza criolla, 43% mestizos Holstein F, Brahmán, Cebuina y otros; una mínima proporción corresponde a razas puras para la línea de carne, leche y doble propósito; siendo el número de unidades de producción (UPAs) de alrededor de 427 mil, que de una u otra manera se dedican a esta actividad.

La industria porcina se encuentra en todo el país, sin embargo es una actividad poco desarrollada, debiéndose esta situación entre otros a los siguientes factores: altos costos de producción, competencia por las materias primas con la industria avícola, falta de centros de cría de reproductores de razas puras para la venta a nuevos productores, escasa innovación tecnológica y capacitación a pequeños productores.

La población porcina del país alcanza algo más de las 1,527,000 unidades, que viene a constituir la base para la producción de carne y reposición de crías para renovar la piara nacional; el stock actual se encuentra en el orden de aproximadamente 440,500 unidades de producción (UPAs), que de una u otra manera se dedican a esta actividad.

El 79% de la población porcina es de raza criolla, 19% mestizo y apenas el 2% de razas puras; esta situación nos revela que la explotación es de tipo tradicional, encontrándose en manos de pequeños productores, siendo el

objetivo principal satisfacer el mercado nacional y parcialmente el mercado fronterizo de Colombia; por lo tanto se considera más bien una actividad complementaria a las labores económicas de los campesinos.

La explotación tecnificada o semi-tecnificada pertenece a pocas empresas; se estima que aporta aproximadamente con el 22% de la oferta total; y está orientada a satisfacer la demanda de carne magra de la cadena de supermercado e industrias de elaborados cárnicos.

El Ecuador cuenta con más de 200 mataderos, localizados: 45% en la Sierra, 38% en la costa y 17% en la Región Amazonía y Galápagos. La mayoría son de propiedad y están administrados por los municipios: el 81% de la mataderos están ubicados en áreas urbanas, 7% en semiurbanas y 12% son rurales.

Con excepción de los mataderos privados los cuales adquieren los animales de abasto y comercializan carne faenada, los municipales se dedican a prestar servicios, incluida la inspección sanitaria y post-mortem.

Regiones	Año 2002	
	Bovinos faenados	Producción en tons
Subtotal Sierra	220.520	40.705
Subtotal costa	287.957	61.538
Subtotal Amazonía	14.161	3.186
Total Ecuador	522.638	105.429

Tabla # 2 Producción de carne en Ecuador

Importaciones de carne vacuna:

Durante el año 2004 las importaciones de carne vacuna no superaron las 580 toneladas, y estuvieron destinadas a ciertas cadenas alimenticias también; en tanto que los productos porcinos, en los que se incluyen carne congelada, tocino, vísceras y productos procesados, durante este mismo año el Ecuador importó aproximadamente 4,400 toneladas métricas, cuya tendencia presenta un incremento significativo con relación a las importaciones efectuadas en años anteriores. Los países de origen son preferentemente Perú, Canadá, Chile, Argentina, y EEUU, correspondiendo el mayor porcentaje a este último país. Estos productos están destinados principalmente a las industrias de elaborados cárnicos y hoteles.

La importación de carne bovina se la realiza:

- En canales,
- Medias canales,

- Trozos sin deshuesar
- Deshuesada

La importación de carne y subproductos porcinos se la realiza:

- En canales,
- Medias canales,
- Jamones,
- Paletas y sus trozos sin deshuesar,
- Despojos comestibles, excepto hígado congelado,
- Grasa de cerdo o de ave, sin fundir ni extraer de otro modo, fresco, refrigerado, congelado o salado.

Año 2004	Carne sin USD/KG	vacuna hueso	Carne con USD/KG.	vacuna hueso
Promedio Anual	2.70		2.11	

Tabla # 3 Precios al consumidor de productos cárnicos

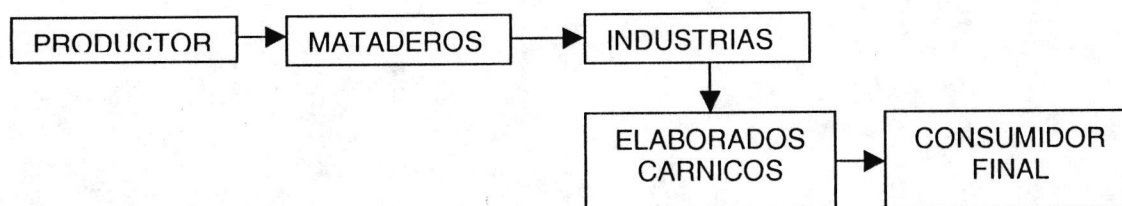


Fig. # 1 Estructura de la cadena agroindustrial de la carne

Análisis Competitivo

Un cierto número de productores que están dispuestos a poner a disposición del mercado, la oferta de embutidos, con un precio concreto, y en un momento determinado.

En el país se considera una competencia perfecta y entre los competidores principales tenemos:

PRONACA – Carnes Listas FRITZ: PRONACA ofrece todos los días productos confiables a sus clientes y consumidores. Es una empresa ecuatoriana líder en su género, que contribuye a mejorar la productividad agrícola e industrial. Sus marcas gozan de confianza y aceptación dentro y fuera del país.

En la década de los 90s, se diversifica la producción de cárnicos y se apuesta a la porcicultura, al procesamiento de embutidos. Su sede en la ciudad de Quito.

Fritz, le ofrece productos prácticos y nutritivos, elaborados con pura carne seleccionada de nuestras propias plantas. Fritz le invita a disfrutar de una gran variedad de jamones, mortadelas, salchichas, chorizos, carnes horneadas y ahumadas además de la línea especial de productos listos, fáciles y rápidos de preparar.

Su canal de distribución es el mismo que utiliza la empresa PRONACA y son los supermercados, despensas, minimarkets, etc., a nivel nacional.


	Jamones	Al granel	Al vacío
	Mortadelas	Al granel	Al vacío
	Salchichas y Chorizos	Al granel	Al vacío
	Horneados y Ahumados	Al granel	Al vacío

Tabla # 4 Embutidos PRONACA “Fritz”

- El jamón de 200 gramos, \$1.58.
- La mortadela de 200 gramos, \$1.26.
- Las salchichas de 200 gramos, \$1.06.

Embutidos JURIS: Fue la primera empresa líder en el Ecuador de productos cárnicos desde 1929. Se inicio la planta en Cotocoyao, en la Provincia del Pichincha.

Su canal de distribución son los Supermercados, minimarkets, despensa, etc, realizándolo a través de sus carros refrigerados. Su distribución es a nivel de Costa y Sierra.


	Jamones	Al granel	Al vacío
	Mortadelas	Al granel	Al vacío
	Salchichas y Chorizos	Al granel	Al vacío
	Horneados y Ahumados	Al granel	Al vacío
	Pastel Mexicano	Al granel	
	Perros calientes	Al granel	Al vacío
	Salami Italiano	Al granel	

Tabla # 5 Embutidos “JURIS”

- Las salchichas, estilo vienasas de 300 gramos (11 unidades), \$1.80.
- La mortadela extra, de 200 gramos, \$1.38

Embutidos Federer: Fábrica de embutidos "Federer" Cía. Ltda., originalmente fundada en el año de 1965. Esta ubicada en la zona de Guápulo en la ciudad de Quito. Esta registrada bajo la Norma INEN: 1343. Tiene una participación de mercado de 3.7%, y su slogan es “Nobleza Obliga”. Esta participando con una nueva línea de productos más económica, cuya marca es “Cárnicos GUT”.

Su canal de distribución son los Comisariatos, minimarkets, etc, principalmente en las provincias de la Sierra y en los cantones de las Provincias de la Costa.



	Jamones	Al granel	Al vacío
	Mortadelas	Al granel	Al vacío
	Salchichas y Chorizos	Al granel	Al vacío
	Horneados y Ahumados	Al granel	Al vacío
	Pastel Mexicano	Al granel	
	Perros calientes	Al granel	Al vacío
	Salami Ahumado	Al granel	

Tabla # 6 Embutidos Federer – “Cárnicos GUT”

Embutidos “La Ibérica”: Fábrica de embutidos Jorge Jara Vallejo "La Ibérica" Cía. Ltda., originalmente fundada en el año de 1920 por Don Juan Alberto Jara Lara, visionario empresario de aquellas épocas.

La Fábrica no solo que se ha mantenido a lo largo de estos 85 años, produciendo embutidos de calidad, en sus diversas formas y variedades y en los últimos 10 años ha consolidado su marca siendo al momento sus productos distribuidos a nivel nacional, con preferencia en la zona de la costa que desde su inicio ha constituido su mercado principal.

En los actuales momentos y gracias a la demanda que experimentan sus embutidos no sólo en Riobamba, en donde cuentan con dos puntos de venta

directos, así como en los diversos mercados a nivel nacional y gracias a la preferencia de los consumidores y de los clientes, están empezando en una agresiva nueva etapa de expansión la cual se hará realidad en el transcurso de los próximos cinco años, tiempo en el cual aspiran construir una nueva planta industrial, diseñada, con todos los adelantos y requerimientos tanto ecológicos como tecnológicos de la época.


	Jamones	Al granel	Al vacío
	Mortadelas	Al granel	Al vacío
	Salchichas vienasas	Al granel	Al vacío
	Frankfurter	Al granel	Al vacío
	Pastel Mexicano	Al granel	
	Jamonada	Al granel	Al vacío
	Salchichas y chorizos	Al granel	
	Choricillos	Al granel	Al vacío
	Salames	Al granel	Al vacío

Tabla # 7 Embutidos “La Ibérica”

Embutidos Don Diego: Fábrica de embutidos "Don Diego" Cía. Ltda., originalmente fundada en el año de 1955. Esta ubicada en la ciudad de Latacunga. Esta registrada bajo la Norma ISO9001-2000.

Tiene una participación de mercado de 4.4%, y su slogan es “Compromiso de Calidad”.

Esta participando con una nueva línea de productos más económica, cuya marca es “La Castilla”.

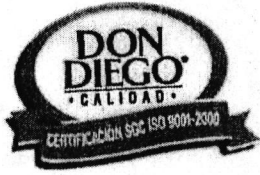

	Jamones	Al granel	Al vacío
	Mortadelas	Al granel	Al vacío
	Salchichas y Chorizos	Al granel	Al vacío
	Horneados y Ahumados	Al granel	Al vacío
	Pastel Mexicano	Al granel	
	Perros calientes	Al granel	Al vacío
	Salami Ahumado	Al granel	
	Botón de asado		Al vacío
	Parrillada		Al vacío

Tabla # 8 Embutidos Don Diego – “La Castilla”

- Botón de asado de 500 gramos, \$2.59.
- Parrillada de 270 gramos,
- Cervelat de ternera de 500 gramos, \$3.74.
- Salchichas de pollo de 300 gramos, \$2.40.
- Chorizos barrilleros de 500 gramos, \$2.42
- Mortadela familiar de 200 gramos, \$0.89.
- Mortadela de pollo de 200 gramos, \$0.92.
- Salchichas vienesas de 200 gramos, \$1.04.

Embutidos PLUMROSE – La Danesa: PLUMROSE, empresa, de origen danés, lleva 50 años en el mercado ecuatoriano, como líder indiscutible en la producción y comercialización de embutidos. Tiene una gran variedad de productos sanos y sabrosos que se han ganado la confianza y preferencia de los consumidores y una marca que con el pasar de los años ha ido calando en los corazones.

Esta participando en el mercado con una nueva línea de productos más económica, cuya marca es “La Danesa”. Productos, fabricados por Empacadora Ecuatoriano-Danesa S.A. en Guayaquil-Ecuador, bajo licencia y supervisión de PLUMROSE - Dinamarca, ofrece su gama de productos de mayor capacidad y a un precio razonable, con el slogan “más para su mesa”. Esta registrada bajo la Norma INEN: 1344-96.

Su canal de distribución son los Comisariatos, minimarkets, tiendas, mercados, etc, a nivel nacional.



	Jamones	Al granel	Al vacío
	Mortadelas	Al granel	Al vacío
	Salchichas Frankfurt	Al granel	Al vacío
	Tocineta ahumada	Al granel	Al vacío
	Pastel Mexicano	Al granel	Al vacío
	Perros calientes	Al granel	Al vacío
	Salchichón cervecero	Al granel	Al vacío
	Chorizos	Al granel	Al vacío
	Jamonada	Al granel	Al vacío

Tabla # 9 Embutidos PLUMROSE – “La Danesa”

- Mortadela, 1 libra \$1.00
- Salchichas VIENESAS, 1 libra(7) \$1.00

1.1.2 ANALISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Con la realización de este análisis se pretende elaborar un estudio sobre el entorno específico de la empresa, el cual estará formado por el conjunto de factores que afectan a ésta de forma directa en función del sector de elaborados cárnicos.

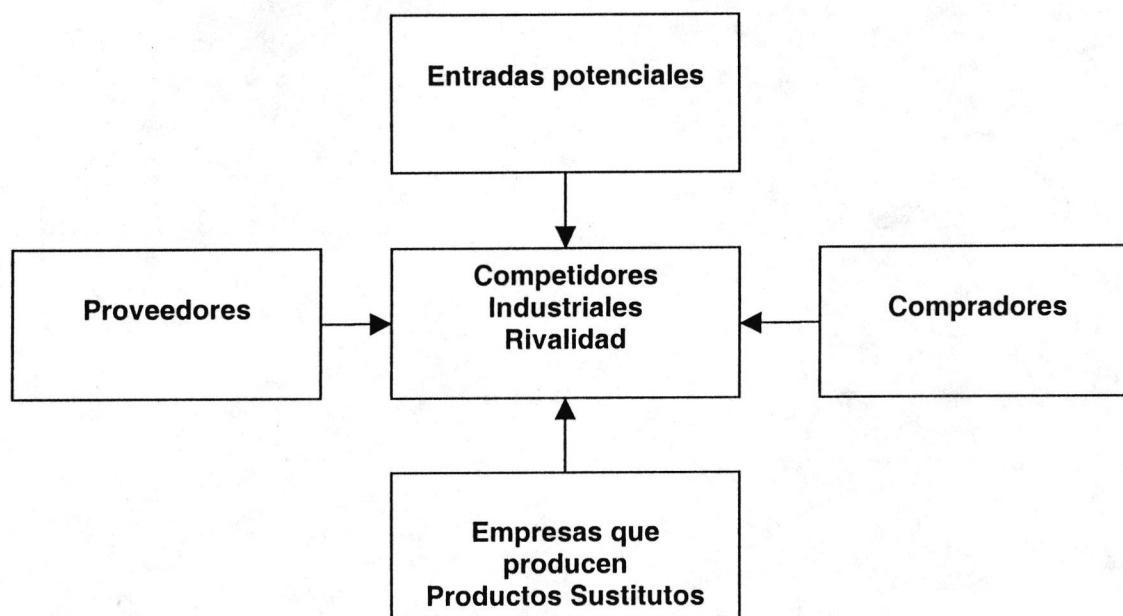


Fig. # 2 Diagrama de Porter

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Las empresas ya instaladas van a obtener ciertas ventajas al tener liderazgo en los segmentos del sector de elaborados cárnicos, que no sólo se dedican a la elaboración de embutidos, sino también a otras líneas de productos. Por eso, los potenciales competidores se van a encontrar con las barreras de entrada al nuevo sector como son:

- La necesidad de un capital elevado para la producción de elaborados cárnicos, capital que otras empresas ya establecidas podrán utilizar para

mejorar la imagen, inversión en nuevas tecnologías. Por tanto, las empresas ya instaladas van a tener más ventajas frente a las nuevas.

- La diferenciación del producto con respecto a las otras marcas no sería un problema para la nueva empresa, pues su estrategia tendría que ser basada casi totalmente en el intento de elaborar un producto distinto, aunque también podría llegar a competir en calidad y precio.
- El liderazgo de ciertas marcas dificultan la entrada de potenciales competidores, pues la nueva empresa tendrá que prever las reacciones de estas empresas ya instaladas para poder competir a un buen nivel.
- Otra dificultad que encontrará la nueva empresa será el acceso a los canales de distribución, aunque no es especialmente importante, por que podría contar con su propio canal, esto es, puerta a puerta, siendo interesante que los pedidos lleguen en el menor tiempo posible, ganándonos de este modo la confianza de los lugares suministrados.

Poder Negociador de los Proveedores:

Los proveedores no ejercen un gran poder sobre nuestra empresa, puesto que los materiales necesarios para la elaboración de nuestros productos son fácilmente diferenciables. Además, hay un gran número de proveedores que se dedican a la comercialización de las carnes vacunas, porcinas, pollo, etc. Por lo tanto, tenemos a nuestro favor un amplio abanico de posibilidades donde poder elegir, actualmente cuenta con aproximadamente 40

proveedores entre Nacionales y Extranjeros, además de los proveedores de plásticos para embutidos, platos desechables, tiqueteras, etc.

Las relaciones entre proveedor y empresa han sido excelentes, generando así confianza por la capacidad de pago en el día a día de sus labores cotidianas, siendo este un factor importante que ha permitido que los proveedores se sientan complacidos de hacer negocios, otorgándoles la posibilidad de que puedan elegir la mejor opción de compra, es decir, les ofrece mejor calidad al mejor precio.

Poder Negociador de los Clientes:

Tenemos que diferenciar entre:

- Las grandes superficies dedicadas a la venta de embutidos: Su poder negociador principalmente el Supermercado de Carnes “La Española” es muy grande debido a su compra de grandes volúmenes de la producción. La ventaja es que en sus estanterías y perchas cuentan sólo con la marca nuestra, y no tiene por que contar con marcas de la competencia, por lo que se la considera integrada hacia delante. El resto de los locales son el escaparate de cara al consumidor final y tienen influencias sobre el mismo. Por lo tanto, pueden imponernos sus condiciones.

- El consumidor individual: Éste apenas tiene poder sobre nosotros. Por eso, podemos imponerles un precio determinado, teniendo siempre en cuenta criterios razonables.

Amenaza de productos Sustitutos:

El sector de elaborados cárnicos no cuenta con ningún producto sustitutivo propiamente dicho, pues, pueden prescindir de ellos sin que ocasione inconveniente dentro de la alimentación diaria. No obstante, su consumo es para satisfacer la necesidad alimenticia por factores económicos.

Grado de Rivalidad entre los Competidores:

El mercado de industrias cárnicas se encuentra en estado de expansión, por lo que la rivalidad es menor, a pesar de que hay marcas bien posicionadas que ostentan el liderazgo: Plumrose, La Europea, Don Diego, Carnasa, Juris, Fritz, etc. Otras marcas apenas conocidas también se encuentran en el mercado, por lo que “La Española” va a tener que desarrollar al máximo su capacidad productiva y de calidad con el objetivo de seguir compitiendo a un buen nivel con las otras empresas del sector de elaborados cárnicos, para mantener y/o atraer a su clientela.

Las marcas nombradas anteriormente cuentan con la confianza de los clientes, ya que su experiencia dentro del sector les acredita positivamente frente a la opinión pública. Sin embargo, nuestra empresa está encuadrada como marca a través de su cadena de comercialización de sus productos, es decir, "Supermercados La Española", tomando decisiones en forma más eficiente, combinando el producto, precio, promoción y distribución, para hacerle frente a una posición favorable dentro del sector.

1.2 ANALISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

1.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Española S.A., una compañía creada en 1980, cuyo fundador es el señor Antonio Velasco. El objetivo de esta compañía es producir embutidos tradicionales españoles en tierras Ecuatorianas. En esa época, las condiciones en Ecuador estaban dadas para que la industria cárnica calara fácilmente, además se aprovechaba la parte tecnológica que existía para aquellas fechas.

La planta se establece en la ciudad de Guayaquil y con un delicatessen de distribución, durante este tiempo el mercado avanzaba pero de una manera discreta. En el año 1998, entra un crecimiento sostenido, los cuales se ve

reflejado en la industria, y decide establecer un canal de distribución a través de un supermercado por motivos estratégicos, y se incorporan tecnología de punta como secadores y el producto empieza a ser reconocido en el género del embutido español, en sus diversas formas y variedades y en los últimos 10 años ha consolidado su marca siendo al momento sus productos distribuidos en la zona de la Costa Ecuatoriana, su principal mercado con tendencia a ser distribuidos a nivel nacional.

Hoy Fábrica de Embutidos “La Española” mira hacia el futuro con optimismo entendiendo que para poder tener éxito se debe ineludiblemente abrazar y adaptarse a los cambios, siempre teniendo en norte calidad como principal bandera.

1.2.2 CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO

Productos prácticos y nutritivos, elaborados con pura carne seleccionada de nuestros proveedores, e invita a disfrutar de una gran variedad de jamones, mortadelas, salchichas, chorizos, carnes horneadas y ahumadas además de la línea especial de productos listos, fáciles y rápidos de preparar.

Embutidos de Res, Cerdo y Pollo con materia prima nacional e importada, envasado al vacío en fundas de 200, 250, 450 gramos, para los diferentes usos como reuniones sociales, etc.

Sus ingredientes, carne de res 100% seleccionada, grasa de chancho, hielo, sal, sal de curación, polifosfatos, condimentos, conservantes.

	Jamones	Al granel	Al vacío
	Mortadelas	Al granel	Al vacío
	Salchichas y Chorizos	Al granel	Al vacío
	Horneados y Ahumados	Al granel	Al vacío
	Frankfurt	Al granel	
	Hot Dog	Al granel	Al vacío
	Morcilla	Al granel	
	Longaniza especial	Al granel	Al vacío
	Chorizos	A granel	Al vacío
	Salami		Al vacío

Tabla # 10 Embutidos “La Española”

Precio: Existe bastante competencia en el mercado, y los clientes de “La Española” no siempre son fieles a sus productos. Entre los competidores de embutidos los precios son standard y van en función de la oferta y la demanda de los mismos.

Plaza: Los productos se distribuyen a su propio Supermercado de carnes, donde no hay competidores y los clientes buscan esos productos. El resto de los productos se los despacha al minoreo en los diferentes cantones de la Costa Ecuatoriana, como Ventanas, Quevedo, Los Ríos, Machala, y estos son: minimarkets, despensas, tiendas, hoteles, restaurantes, etc. Esta distribución se la realiza en camiones refrigerados y los productos que distribuyen son al vacío o al granel.

Area de Cobertura: Costa Ecuatoriana, el 60% de la producción es distribuida a su propia línea de supermercado, el 35% a las tiendas minoristas y el 5% a los hoteles y restaurantes.

Promoción: Las promociones y la publicidad la realiza mediante:

- Degustaciones
- Publicidad en Prensa escrita y Televisiva de forma esporádica
- Promociones de forma esporádica en su Supermercado.

Valor de marca: Esta compañía, ha invertido a través de los años para crear las fortalezas que tiene, pero en los últimos 6 años se ha mantenido estable sin invertir en publicidad.

Ventaja competitiva: Su propio canal de distribución.

Promesa Básica: “Mejor calidad a menor precio”.

1.2.3 CADENA DE VALOR

1.2.3.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

La Española S.A. si bien es cierto no realiza un proceso de transformación para lo que es las carnes como producto terminado si realiza ciertos procesos de desposte y empaque, los diferentes tipos de carnes son: res, pollo, cerdo, ternera, y pavo.

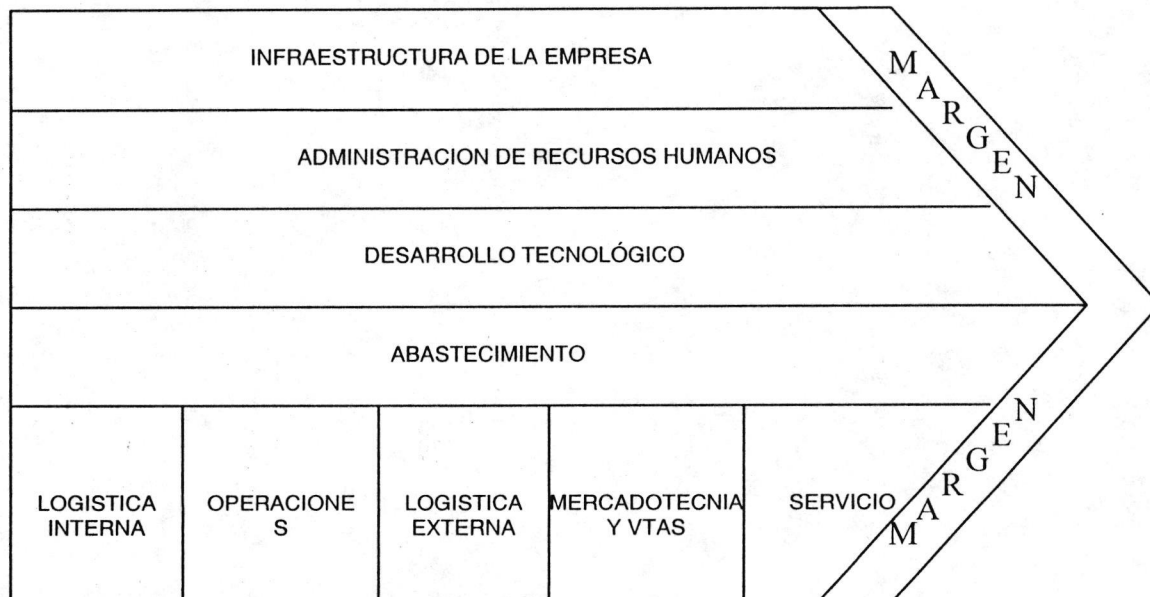


Fig. # 3 Diagrama de Cadena de Valor

Logística Interna

Recepción de materias primas cárnicas: La zona de descarga del camión dispone de un área techada donde entra el camión, una vez adentro se cierran las puertas para evitar el ingreso de insectos.

Cámara fría de materias primas de canales: Las canales que no se deshuesan de inmediato, se almacenan en esta cámara, para ser enfriadas lo más rápidamente posible.

Bodega de especias, condimentos, aditivos, materiales de embalaje, etc.: Se mantiene un área climatizada (15 a 18°C) para el almacenamiento de tripas sintéticas y materiales de embalaje, con control de humedad relativa ambiente, próxima al 70-75 %.

Operaciones:

Sala de desposte: Sala climatizada, para garantizar la calidad de las materias primas con la cual se elaboran todos los productos. Se disponen de tarimas de tubos galvanizados, para apoyar las bandejas con recortes de carne e impedir que las mismas descansen en el piso.

La limpieza de esta sala sigue las normas generales de limpieza.

Cámara de frío para carnes en proceso: Se obtiene el máximo aprovechamiento de estas cámaras, y se han construido estanterías con tubos galvanizados, para el depósito de bandejas con carne procesada o emulsiones, evitando así el depósito de bandejas en el piso.

Cuartos para masajeado de jamones y curado de carnes: Las masajeadoras abiertas y los tumbleres se instalan respetando un adecuado flujo para la carga y descarga de las carnes.

Todo este proceso se realiza bajo refrigeración para garantizar la calidad de los productos y reducir la carga bacteriana.

Se mantiene una buena iluminación así como los desagües, dado el volumen de agua que se vierte para el lavado de las masajeadoras y máquinas. Se cuenta con agua caliente para realizar una limpieza correcta, en virtud de la cantidad de grasa que queda en las máquinas en estos procesos.

Como se usan tumbleres se pone mucho énfasis en la higiene y en la baja temperatura del proceso. Al caer la carne dentro de los tumbleres la fuerza mecánica se traduce en calor; por ello se eleva la temperatura de la carne durante el masajeado. Esto se agrava cuando se emplean féculas, harina o

proteínas, que aumentan la temperatura de la masa de carne y la posible contaminación, incrementando los riesgos en la producción.

Por lo tanto es muy importante enfatizar que este trabajo se lo realiza a temperaturas muy bajas y con muy buena higiene durante todo el proceso.

Limpieza de los Tumblers: Para la limpieza de los tumblers, se utiliza equipos de alta presión, se realiza un lavado a presión con agua templada para despegar las partículas de carne y proteína soluble. Posteriormente se pone agua caliente con un detergente especial, que tenga buena acción desengrasante y emulsione las grasas.

Antes de volver a usar el tumbler es importante verificar su estado general de higiene, las condiciones de marcha (lenta y rápida), el cambio de sentido de giro, los niveles de vacío, etc., de forma de garantizar las condiciones óptimas de trabajo.

Limpieza de la Tiernizadora, tanque de Salmuera e Inyectora: Estas máquinas se desarman para poder realizar una limpieza muy cuidadosa y el encargado de jamonería será el responsable de controlar diariamente, antes del uso, el estado higiénico y las condiciones de trabajo de cada máquina.

Cuarto de molienda de especias: En forma independiente, es un área seca donde se dispone de un molino de martillos. Este cuarto tiene muy buena extracción de polvos y olores así como paredes y pisos fácilmente lavables.

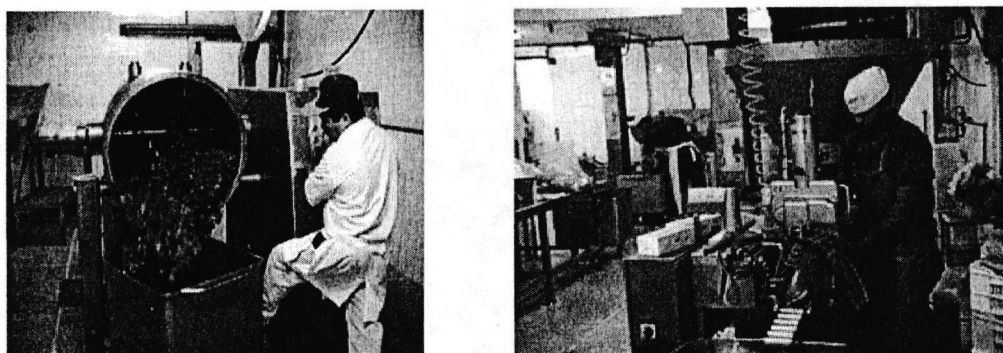


Fig. # 4 Fotos Cuarto de Moliendas de Especias

La elaboración de embutidos madurados parte de una materia prima cárnica la cual se muele, mezcla y embute en tripas artificiales de colágeno. Una vez cumplidos estos pasos comienza el proceso más delicado y complicado en la elaboración de embutidos: la fermentación y posterior maduración.

Sala de elaboración de embutidos: Como se acostumbra emplear féculas y harinas en la formulación de la mayoría de los productos cárnicos, la

temperatura elevada favorece el desarrollo bacteriano y la fermentación de las pastas si no se cocinan rápidamente, pueden llegar hasta alteraciones graves que a veces producen la inestabilidad de la emulsión; al cocinar esta pasta, la grasa se separa desmejorando el aspecto exterior de los productos.

A diferencia de la sala de desposte, esta zona de producción cuenta con una ventilación adecuada con ventanas protegidas con malla mosquitera y ventiladores industriales, que renueven el aire y también extraen rápidamente vapores, polvo de las féculas o harinas y el calor producido por la iluminación y las máquinas en producción.

El personal que trabaja en la zona del cutter, donde se producen ruidos muy intensos, obligatoriamente usan protectores de oídos. También utilizan mascarillas, para no inhalar los fuertes olores de las especias y polvos de los aditivos y féculas.

Zona de cocción: Esta ubicado en forma independiente de las demás áreas de producción debido a la excesiva temperatura que se genera en los hornos de cocimiento y a la gran producción de vapor y humo que se libera en el ambiente, con un sistema eficiente para eliminar rápidamente los vapores grasos, el humo y el aire caliente allí producidos.

Hornos de cocimiento: Los hornos de cocimiento están ubicados en línea de forma de facilitar el flujo del área (carga y descarga) y para facilitar que un sólo operador realice las operaciones de control de cocimiento.

En un ambiente controlado (humedad relativa y temperatura) se desarrollan las bacterias que darán consistencia, sabor y conservación a la masa cárnica. Una vez desarrolladas dichas bacterias se pasa a la maduración del embutido que consiste en la pérdida consistente y controlada de humedad a lo que se llama merma, la cual esta en un rango del 35 % del peso inicial. Una vez cumplidos dichos parámetros el embutido esta listo para la venta, con una textura y sabor característicos de este proceso.

Duchas para enfriado de embutidos: Para evitar enfriar los hornos y ganar tiempo de cocimiento, al cabo de un día de trabajo es conveniente enfriar los embutidos fuera de los hornos.

Cámara de enfriamiento de productos cocidos: Se extremen las condiciones de higiene. Todos los productos están colgados holgadamente en carros transportables o bandejas plásticas perforadas, con el fin de facilitar la penetración del frío. La temperatura ideal es de 1 a 3°C , evitando la congelación, y con un control que mantenga la humedad cercana a un 70-75%.

Todos los productos quedan cuando menos una noche (12 horas) en esta cámara para garantizar el descenso de temperatura y para estabilizar su consistencia. Al envasar productos terminados al vacío con poco frío, la menor consistencia de su masa produce una deformación del producto y una mayor extracción del líquido interior; esto perjudicaría la jugosidad, la presentación y la vida útil del producto final.



Fig. # 5 Foto Empaque de Productos Terminados

El empaque de productos terminados está cerca de la cámara de productos terminados, con el fin de contar con un buen flujo de trabajo. Las condiciones higiénicas son las más estrictas de la fábrica. Para estas tareas es muy importante saber seleccionar muy bien al personal.

Envasado al vacío: En las operaciones de envasado al vacío se extremen las medidas de higiene para evitar la contaminación superficial de los

productos pasteurizados durante el cocimiento y de esta forma prolongar su vida útil y evitar la decoloración superficial por ataque bacteriano.

Lavado de carros, bandejas y utensilios: Esta zona dispone de abundante agua fría y caliente (50°C), de buenos cepillos con cerdas de nylon y esponjas ásperas para eliminar carnes muy adheridas en los utensilios. Se dispone también de un depósito de desperdicios cárnicos para evitar que los mismos se eliminen por las cañerías y produzcan obstrucciones. Luego de un correcto lavado y enjuagado con agua caliente, se desinfectan y colocan en un área vecina, limpia, donde los operarios de producción irán a tomarlos.

Logística Externa:

Cámara de productos terminados empacados: El flujo correcto de mercadería en esta cámara es fundamental. Los productos elaborados en fechas anteriores son los primeros en salir a la venta, permaneciendo hasta tres días en las cámaras de la fábrica.

Para facilitar el ordenamiento del flujo los productos están identificados claramente con su fecha de producción y fecha de expiración y estandarizados en cajas, cartones y bandejas plásticas fáciles de manejar y de contabilizar. Está cámara está bajo la responsabilidad del Departamento de Comercialización.

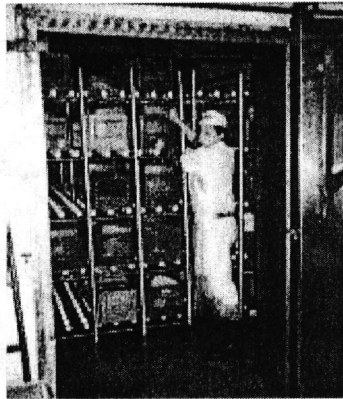


Fig. # 6 Foto Cámara de Productos Terminados

Transporte de productos terminados: Los productos se embuten o empacan en materiales especiales, que sirven de barreras a la penetración de oxígeno. Además, están bajo refrigeración, a forma de prolongar al máximo su vida útil y conservar las características organolépticas de un producto fresco.

Por lo tanto quienes transportan dichos productos, están conscientes de estos principios elementales. Las entregas de productos embutidos se realizan en transportes refrigerados en cajas térmicamente aisladas. Los productos son transportados en cajas de cartón. Se evita en todo momento acondicionar muchos productos, uno encima del otro, pues un peso excesivo facilita la salida de jugo del producto, desmejorando su presentación, textura y jugosidad y acortando su vida útil.

Mercadotecnia y Ventas: La empresa no tiene gente que se dedique a esta actividad, y cuando lo estima necesario contrata los servicios de una Empresa de Outsourcing en Mercadotecnia y Publicidad, para que le busquen la mejor solución, al costo menor y sin las preocupaciones de espacio y recursos que esto amerita.

Servicio post-venta: La empresa brinda el servicio de post-venta, intercambiando el producto, durante los 7 días de crédito para la cancelación de la factura, pasado este plazo, no acepta devoluciones.

1.2.3.2 ACTIVIDADES SECUNDARIAS

Abastecimiento:

El proceso de la cadena de suministros, esta formada por 40 proveedores de materia prima de productos de carne faenada vacuna y porcina en menor grado; la mayor cantidad de materia prima de carne porcina es a través de las importaciones, al igual que la carne de pollo, especialmente de los países de los Estados Unidos de Norte América y Perú. La compra de la carne

vacuna se la realiza en medias canales de los camales municipales de la provincia del Guayas.

La empresa maneja un sistema automatizado de compras, el cual permite que el usuario pueda buscar, crear, imprimir y manejar las ordenes de compra, así como las requisiciones de compra e historiales de proveedores. Las requisiciones pueden ser consolidadas para crear una sola orden de compra. También cuenta con una completa selección de opciones definidas por el usuario para tener cotizaciones, proveedores, artículos y que se puedan utilizar para las ordenes de compra. Este módulo se relaciona con los de Inventario y Cuentas por Pagar y proporciona reportes de la variación en los precios de compra.

Desarrollo Tecnológico:

La compañía decide optar por la modalidad de Outsourcing contratando los servicios de una empresa en Tecnología de Información y Comunicaciones, delegando la operación de uno de sus procesos, con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

La empresa de outsourcing es como nuestra área de sistemas, desarrolla el proyecto de acuerdo a las necesidades de la empresa, y describe la inversión que se tiene que hacer para lograr desarrollar el mismo. El contrato implica

el diseño, la implantación de la solución, y el soporte después de finalizado el proyecto.

A continuación se da una descripción de la infraestructura tecnológica de la Fábrica de Embutidos “La Española”. El diagrama se lo puede encontrar en el anexo 1.

Hardware:

- Servidor con 550 MHZ, 128 MB RAM, 15 GB de disco duro, CD ROM, Floppy Drive 14.4.
- Siete workstations con 300 MHZ, 64 MB RAM, 1 disco duro de 10 GB, Floppy Drive 14.4.
- 8 puntos de red de 10 Mbps.
- 1 modem de 56 Kbps.
- 1 Hub de 8 puertos.
- 2 impresoras de inyección.

Software:

- Smart Business Server 4.5 – con 10 usuarios.
- Office 2000, con 6 licencias adicionales.

- Un sistema integrado que consiste en Contabilidad, Roles de Pago, Facturación, Ordenes de Compra, Inventario, Clientes y Financiero (Bancos, Caja Chica, Ctas por Pagar).

Internet:

- Línea Teléfono con Pacifictel.

Administración de los Recursos Humanos:

La Fabrica de embutidos “La Española”, está manejada por un grupo de profesionales y obreros en las diferentes áreas. Todas las decisiones concernientes a la empresa se debaten en la Junta de Dueños. La estructura organizacional se lo puede encontrar en el anexo N° 2.

La empresa esta compuesta por 83 personas de la siguiente manera:

- Área de Ventas, 18 personas
- Area de Producción, 31 personas
- Area de Sistemas, 1 persona
- Marketing, Sistemas y Legal, Outsourcing

El responsable del área de Producción y Ventas es el Ing. Jorge Torres, persona responsable y de carácter negociador y ordenado.

La Gerencia General es controlada por uno de los dueños de la empresa, el señor Allan Velasco.

El área Financiera y de Recursos Humanos es desempeñada por la CPA. Rebeca Ramírez, conocedora de la parte Contable - Financiera, y con la seguridad de que la contabilidad será llevada con total efectividad.

La contratación del personal está a cargo de la Psic. Mónica Carrillo, Jefe de Recursos Humanos, y se rige bajo ciertos parámetros:

Empleados: Para cada empleado habrá un tipo de contrato adecuado a sus características personales a emplearse.

Formación: Se exige a los trabajadores una mínima formación de Bachillerato y estudios en la rama solicitada, deben superar además una prueba de acceso de habilidad y conocimientos.

Selección: Se llevará a cabo una prueba de acceso en la que los empleados deberán demostrar su capacidad para el buen desarrollo de su puesto de trabajo.

Infraestructura de la Empresa: En la Administración de Costos se busca el mejor manejo, el punto óptimo de los costos, minimizarlos pero sin llegar a afectar la producción, y lograr así un buen manejo, control y supervisión de la producción. Las políticas de descuentos son del 10% por pago al contado y la forma de pago máximo, a 3 días plazo.

1.2.4 ANALISIS F.O.D.A.

Factores Internos	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
Factores Externos	<p>F1. Pocos niveles jerárquicos que facilita la toma de decisiones.</p> <p>F2. Personal Ejecutivo comprometido y leal con la empresa.</p> <p>F3. Poder negociador con los Proveedores de la materia prima (carne bovina).</p> <p>F4. Diversificación de Productos altamente competitivos.</p> <p>F5. Goza de gran aceptación de sus Clientes por la calidad de sus productos y servicios.</p>	<p>D1. Es una empresa familiar que impide el ingreso de nuevos inversionistas y por ende el crecimiento acelerado de su empresa.</p> <p>D2. No están establecidas las líneas de publicidad y relaciones públicas.</p> <p>D3. Actualmente los sistemas de información parecen ser el freno para el crecimiento de la compañía.</p> <p>D4. Falta de un área de Mercadeo con una base de datos de clientes, para seguimiento estadístico.</p> <p>D5. Area Informática, tercerizada, dificulta el</p>

	<p>F6. Buen manejo de su inventario, con el método Just in Time.</p> <p>F7. Su canal de distribución más fuerte es a través de su propio supermercado de carnes.</p>	<p>soporte adecuado a la tecnología de la información.</p> <p>D6. El no permitir la devolución de los productos caducados o extensión del crédito para el pago de las facturas.</p> <p>D7. No aplicar descuentos selectivos de mercado.</p> <p>D8. No hay una marcada diferenciación de los productos en los canales de distribución, con relación a la competencia.</p> <p>D9. Bajo nivel de capacitación de empleados.</p> <p>D10. Debilidad para insertarse en nichos específicos de mercado.</p> <p>D11. No hay un marcado posicionamiento de imagen en la mente del consumidor.</p> <p>D12. No se realizan promociones seguidas de sus productos.</p> <p>D13. Todavía no cuentan con la Norma ISO 9001.</p> <p>D14. No cuentan con herramientas que le permitan realizar seguimiento y medir el avance y cumplimiento de su estrategia.</p> <p>D15. Toman sus decisiones</p>
--	--	---

		<p>en base a sus Balances y Cuadros estadísticos, sin considerar los factores críticos de éxito que se deben establecer en una empresa.</p> <p>D16. No comercializar su producto en la sierra.</p> <p>D17. Capacidad de producción limitada y por consiguiente, en los ingresos.</p>
<p>Lista de Oportunidades</p> <p>O1. Expansión Geográfica ampliando la cobertura, distribuyendo sus nuevos productos.</p> <p>O2. Abrir un nuevo centro de distribución en otra provincia, para mejorar tiempos de entrega y tener un mercado más amplio.</p> <p>O3. Tecnología de la información como una ventaja competitiva.</p>	<p>FO (Maxi-Maxi)</p> <p>FO1. Fortalecer el mercado local y mejorar su posicionamiento (F5,F8, O4)</p> <p>FO2. Dar a conocer la gama de productos que se distribuyen o venden a través de un sitio web.</p> <p>FO3. Enlaces con browsers, para ser considerados dentro de los primeros en la lista de búsqueda.</p>	<p>DO(Mini-Maxi)</p> <p>DO1. Fortalecer la infraestructura de empresa para ampliar su mercado consumidor (D6,D8,D10,O1,O2,O3)</p>
<p>Lista de Amenazas</p> <p>A1. Entrada de compañías mejor</p>	<p>FA (Maxi-Mini)</p> <p>FA1. Aprovechar la calidad de sus productos para expandir su</p>	<p>DA(Mini-Mini)</p> <p>DA1. Ampliar la infraestructura local y expandir a otras provincias</p>

<p>organizadas o con un mejor servicio.</p> <p>A2. Empresas con formas óptimas de distribución en el mercado.</p> <p>A3. Una rebaja considerable en los precios de la competencia.</p>	<p>mercado a otras regiones (F5,F8,A1,A2,A3)</p>	<p>para cubrir sectores de la sierra y oriente. (D8,D3,D16,A1,A2,A3)</p>
--	--	--

Tabla # 11 Análisis F.O.D.A.

1.3 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN

El mundo de hoy, demanda de las organizaciones enfrentar nuevos retos antes inimaginables todos los días, retos causados por un diferente ambiente de negocios y un continuo rompimiento en el equilibrio de los escenarios competitivos y del mercado.

Este nuevo ambiente de negocios, está caracterizado por rápidos cambios en: la tecnología, la competencia, las necesidades de los clientes, la situación política, la estabilidad económica y una serie de eventos que hacen peligrar la estabilidad y la forma de cómo la gerencia administra las organizaciones.

En nuestros días ya no es importante el tamaño de las empresas, sino el nivel de competitividad al que estén dispuestas a entrar. Hoy es común el escuchar que los procesos de producción y reducción de costos, definitivamente marcarán la pauta para el posicionamiento de los negocios en un marco de globalización.

La Fabrica de Embutidos "La Española", debe de ingresar a este mundo competitivo, y uno de los puntos que debe considerar como importante es a la publicidad y al mercadeo por los clientes, y en actualidad no es posible que se tenga éxito en una actividad comercial sin mercadeo, hay que recordar que la gente olvida fácilmente, que la competencia no está dormida, es esencial para sobrevivir y crecer, ayuda a mantener a los clientes, da ventaja sobre la competencia dormida, todo empresario invierte dinero que no quiere perder.

La publicidad se encarga de informar acerca de los productos, haciendo pública su existencia y sus características. La imagen visual debe superar lo ya visto, debe expresar lo inimaginable, debe construir un mundo virtual creíble, sin perder de vista la "promesa básica" y dependiendo del diseño retórico, cumplir su objetivo de comunicación de mercadeo. Recordemos que la imagen dice más que mil palabras.

Hay que tener presente los cuatro elementos del marketing que son: producto, precio, plaza y comunicación con el mercadeo, este último reponiendo los clientes que por diversas razones se pierden, si estos elementos se conjugan encontraremos una empresa exitosa.

El mercadeo debe de ser apoyado por una Base de Datos que es la que organiza y administra la información relacionada con las ventas, es la manera única de comercializar, con esta puede predecir patrones de compras de sus clientes, analizar su historial de compras y agrupar sus clientes según sus compras, necesidades e interacciones con su compañía.

La Española debe considerar estar en el Internet, en términos de publicidad. El primer negocio que empezó a funcionar a través de Internet fue el de la publicidad, existen sitios Web gratuitos, pero conllevan a ciertas desventajas, o se puede escoger los servicios de un ISP, elaborando un contrato que incluya el Web Hosting y acceso a Internet, en el que también garantice el desarrollo de la página web, el cual incluiría: Diseño de la página web, Creación del dominio, Tres cuentas de acceso a Internet y el respectivo mantenimiento de la página web; hay que recordar que un sitio Web es una carta de presentación para la empresa.

La presencia en Internet debe estar ligada a las actividades tradicionales de la empresa, hay que recordar que el sitio Web, es su oficina virtual, que al igual que su oficina real necesita atención, es sin lugar a dudas la primera impresión que se llevan de la empresa. Para que valga la pena la inversión debe la gente conocer su dirección electrónica, para esto debe de incluirla en su papelería, tarjetas, paginas amarillas, obsequios publicitarios, etc.

Otro factor importante que se ha incrementado considerablemente y que la Fabrica de Embutidos La Española debe considerar es el uso de la tecnología de información, que deberá ser usada como parte de la estrategia corporativa, y a su vez como una ventaja competitiva, hacia el logro de la estrategia y propuesta de valor para los accionistas, clientes y empleados, para crear el valor que ellos esperan, que es "hacer las cosas correctas".

La tecnología sería parte del trabajo en equipo de la empresa, y sería usada para reducir el trabajo, mejorar la calidad, dar mejores servicios a los clientes o para cambiar la forma en que se trabaja. Los trabajadores usarán las computadoras personales conectadas en red, y las fábricas usarán la tecnología para el diseño y control de la producción. Como ejemplo de ello puede ser el uso del correo electrónico, el intercambio electrónico de datos y el acceso a información externa por medio de redes como el internet.

Otra alternativa, es el diseño de un sistema de soporte a las decisiones que provea información a los usuarios de forma tal que puedan analizar una situación y tomar decisiones, y de esa manera realizar un trabajo en forma más efectiva, como por ejemplo, incrementar las ventas. Esta alternativa puede ser la creación de un Datawarehouse, de tipo "Variantes en el tiempo", que significa que los datos están asociados a un instante en el tiempo: semestre, año, mes, cuyas dimensiones pueden estar relacionadas con Ventas, Compras, Inventarios, Producción de embutidos, Encuestas, Marketing, Atención a clientes, etc.

La tecnología de la información como apoyo a los procesos de negocio de la empresa, hay que aprovechar sus beneficios para lograr ser más competitivos en sus procesos de comercialización, cambiando la modalidad de la misma.

Otra uso de la tecnología de la información podría ser que los vendedores de embutidos utilicen una PDA en su mano para las visitas con los clientes y que en un corto intercambio de palabras con el dueño del negocio y unos cuantos toques a su PDA se registre el pedido, que en otros tiempos hubiese necesitado de un mínimo de media hora para realizarlo. Se trata de colocar la decisión del negocio donde se da el negocio, que es precisamente, en frente del cliente.

Este sería un proceso de automatización de la fuerza de ventas para dar apoyo a los asesores comerciales, quienes a diferencia de un vendedor, tienen un feedback con el cliente, llevan e intercambian información y ambos –cliente y asesor- toman decisiones en el punto de venta, allí deja de ser un vendedor para ser un asesor comercial.

El asesor trabaja con un PDA, con el cual llega a cualquier establecimiento y ofrece sus productos al cliente. En este PDA se encuentra almacenada toda la información de su presupuesto de venta actualizado al día, de esta manera el asesor conoce cuanto ha vendido hasta el momento en que realiza el pedido, puede saber cuanto le restó eso a su cuota y cuanto le queda por vender y eso lo reparte en los días hábiles que están en el mes. Esos días hábiles no dicen a que clientes se le va a vender, "allí es muy importante el know how del asesor, por eso es que la herramienta no sustituye la función del asesor, solo dice los productos a vender, el asesor es el que sabe de acuerdo a promociones, épocas del año, etc, que vender".

La herramienta tendrá información a cerca de los hábitos de compra del cliente y este, por su parte, confiaría en el asesor comercial. Todo se traduciría en una facilidad, pues proporcionaría los datos para que el asesor, quien conociendo los hábitos de compra del cliente, pueda ofrecer los productos de acuerdo a su inventario y a los gustos del cliente.

Cuando un asesor llega al punto de venta, lo que haría es tomar el inventario y devoluciones, haría una propuesta de negocios al cliente, ya en ese momento, hay una verificación del crédito del cliente que dice cuales facturas tiene pendientes para ser canceladas y permitir que el proceso fluya. Finalmente el asesor va al banco, deposita lo que le hayan pagado, transmite la información a través del teléfono y se produce en la compañía todo lo que es el procedo de picking, salidas de mercancía, etc, para que al siguiente día el cliente la reciba. Esto va a acompañado con herramientas en curso que son de CRM, como una estrategia de negocio que sitúa al cliente como el corazón de su compañía.

2. DECISIONES ESTRATÉGICAS

2.1 DIAMANTE ESTRATEGICO

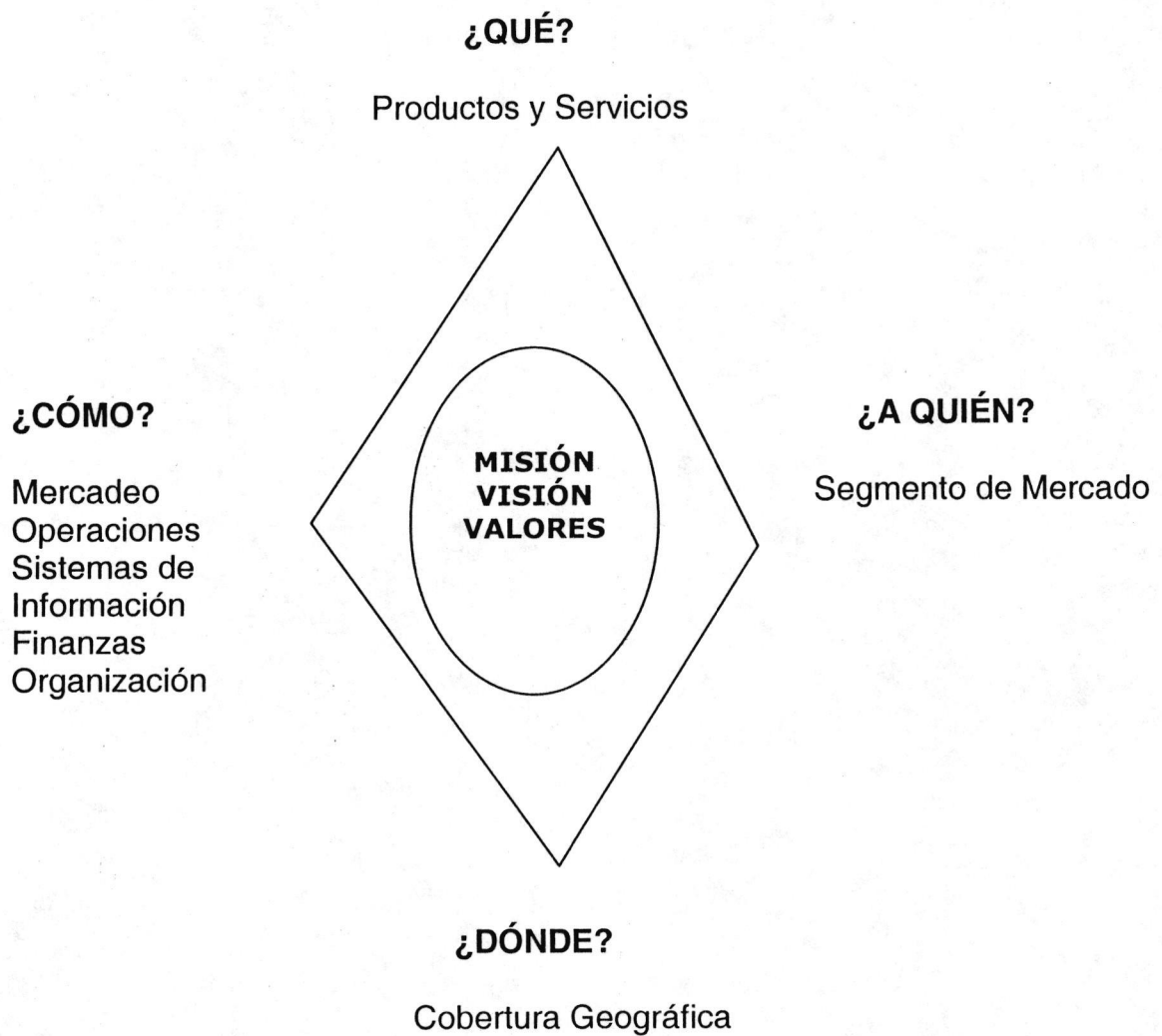


Fig. # 7 Diagrama Diamante Estratégico

Misión:

Ofrecer a nuestros clientes productos de la más alta calidad, tratando en todo momento de brindar un servicio eficiente en toda nuestra cadena de comercialización.

Visión:

Buscamos ser reconocidos por el consumidor, acorde con el progreso continuo en base al trabajo de un grupo humano y soportados por la mejor tecnología y servicio.

Valores Corporativos

Responsabilidad: Tanto sus empleados como la empresa deberán interactuar, comprometerse y aceptar las consecuencias de un hecho libremente realizado consiguiendo ser digno de todo crédito y sobre todo la confianza en su palabra sin restricción alguna; es decir sus actos responden integralmente a sus compromisos.

Eficiencia: La máxima calidad y la mayor efectividad en todas las tareas ejecutadas. La satisfacción radica en alcanzar los propósitos y no descansar hasta lograrlo, siempre dando un poco más de lo requerido para garantizar un logro.

Lealtad: Valor que enriquece las relaciones interpersonales; se origina en la sencillez del espíritu, grandeza del alma y en la nobleza de los sentimientos, es un acto de reciprocidad entre empleado-empresa y empresa-empleado.

Honestidad: Busca con ahínco lo recto, lo honrado, lo razonable y lo justo; no pretendiendo jamás aprovecharse de la confianza, la inocencia o la ignorancia de otros, tratando de salir como empresa por el buen camino aunque esta exija mayores esfuerzos.

Constancia: Permite siempre conservar la entereza de ánimo para mantenerse en la lucha, no abandonar el camino y trabajar sin tregua cuando se ha tomado una decisión a conciencia. La constancia hace más fuerte las decisiones, más inquebrantable la voluntad, más efectivos los esfuerzos y más atractivo el sabor del triunfo.

Compañerismo: Se maneja este valor porque sus empleados siempre están dispuestos a dar la mano el uno al otro y el no retirársela hasta lograr una meta común, lo cual origina actitudes positivas y armonía entre los empleados; es decir que estos comparten los intereses, propósitos y objetivos, y aportan lo mejor de sí a favor de la empresa, y esta lo retribuye con sueldos justos acordes a sus labores, incentivos como premios por metas de producción y utilidades.

Servicialidad: Se apoya en la absoluta igualdad y en el deseo sincero de hacer algo por los demás y aporta un granito de azúcar a su bienestar, de esta forma la empresa prospera de la mano de sus empleados y pensando en el beneficio comunitario que un precio y una buena calidad de su producto puede brindar a la colectividad.

¿QUÉ? Productos y Servicios

Brinda una gran variedad de jamones, mortadelas, salchichas, chorizos, carnes horneadas y ahumadas, elaborados con carne de res, cerdo y pollo con materia prima nacional e importada, envasado al vacío en fundas de 200, 250, 450 gramos. Además proporciona la línea especial de productos listos, fáciles y rápidos de preparar, productos prácticos y nutritivos.

¿A QUIÉN? Segmento de Mercado

Está dirigido a un nivel socio-económico medio, medio bajo y bajo, con una frecuencia de compra constante por su economía y calidad, cuyas edades fluctúan entre 8 a 40 años, entre adultos, niños y jóvenes. La distribución se la realiza a los minimarkets, tiendas, despensas, bares, mercados, hoteles, restaurantes y su punto de distribución mayor es su propio supermercado, llamado Supermercado de Carnes “La Española”.

¿Dónde? Cobertura Geográfica

Los productos se venden en los cantones de la Costa Ecuatoriana, siendo la ciudad de Guayaquil, el mayor consumidor de los mismos.

¿CÓMO?

Estrategia Funcional de Mercadeo

- Relanzamiento de los productos, con nuevo logo y nuevo slogan. Evocando la calidad y la trayectoria de la marca.
- Elaborar panfletos, para distribuirlos en los estados de cuentas de algunos Bancos Privados y tarjetas de crédito.
- Lanzamiento de dos canales de distribución (supermercados).
- Elaborar plan de promociones para incrementar las ventas y la cartera de clientes.
- Presentación apropiada del personal que realiza las ventas, cobranzas y entrega: buena presencia, tarjetas de presentación con el logo de la empresa, impecable vestir, forma de comportarse, etc.
- Atención al cliente, con nueva tecnología de información, donde puede receptar y grabar los pedidos, revisar las visitas por zonas, etc.

2.2 SISTEMA DE OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Crecimiento del negocio en un 10%.
- Maximizar la rentabilidad en 10%.
- Lanzamiento de una nueva imagen de la empresa.
- Obtener un volumen de ventas del 10% de la producción por vendedor mensual.
- Obtener un 20% de utilidades sobre la inversión realizada por expansión de planta.

2.3 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

- Ofrecer de forma competitiva aquellos productos y servicios que se demanden en cada momento, esto es que la satisfacción de los clientes sea uno de los valores fundamentales de la firma.
- Lograr ventaja competitiva a través de la Tecnología de la Información.
- Mejorar la Posición Competitiva en el Mercado.
- Aumentar la cobertura para incrementar los ingresos mediante las ventas a más sectores.
- Ampliación de la capacidad instalada de la fábrica.

2.4 ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Estrategia funcional de Producción

- Control exhaustivo de la higiene en el área de producción con reglas estrictas a cumplir.
- Mantenerse informado con respecto a la aparición de nuevas técnicas, nuevos productos y nuevas tecnologías en el exterior con el fin de adoptarlas o adquirirlas al mejor precio y a la par con la competencia.
- Mejorar los procesos de fabricación, aprovechando los materiales al máximo evitando pérdida o desperdicio de energía, agua, etc.
- Dejar registro de los controles de calidad realizados, de tal manera que sirvan como información soporte para las estadísticas necesarias y calificación del personal (aseo, mascarillas/cascos, atrasos, faltas constantes, desperdicio de materiales, etc).
- Se ampliará la fábrica de embutidos, donde se aplicará una producción por lote, y se producirá una cantidad limitada de cada uno de los productos (jamón, salchicha, chorizo, mortadela). Cada lote de producción se mide para atender un volumen de ventas previsto según el estudio de mercado. La empresa producirá un 2% del mercado total de embutidos, para cumplir con una producción total de 1800 toneladas para el primer año.

- Optimizar los procesos administrativos de la entidad, mediante la formulación, preparación y actualización de los manuales de funciones y procedimientos.

Estrategia Funcional de Recurso Humano

- Capacitación del personal en el uso de equipos de trabajo (maquinarias, equipos de oficina, software administrativo, etc)
- Conocimiento del uso y mantenimiento de la máquina de por lo menos dos personas, pero experto en la que tenga a su cargo.
- Comunicación permanente entre los mandos medios y el personal operativo (reuniones periódicas para evaluación).
- Mano de obra motivada, por sistema de recompensas.
- Definición de programas de capacitación, acordes a las funciones de cada uno de los colaboradores.

Estrategia Funcional de Sistemas de Información

- Contratar los servicios de un Internet Service Provider, y proveer de este servicio a las diferentes áreas de la organización.
- Comprar un sistema automatizado para registrar todos los materiales a ser utilizados en la producción y poder cruzarlo con el inventario.

- Implementación de un PDA para los vendedores, que registren los pedidos, etc.
- Implementación de un sistema estratégico, BSC.

Estrategia Funcional Financiera

- Ampliación de la planta de fabricación para producir de acuerdo al gran volumen de ventas por la próxima apertura del segundo supermercado y después el tercero.
- Apalancamiento Financiero.

3. METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD

3.1 MAPA ESTRATÉGICO

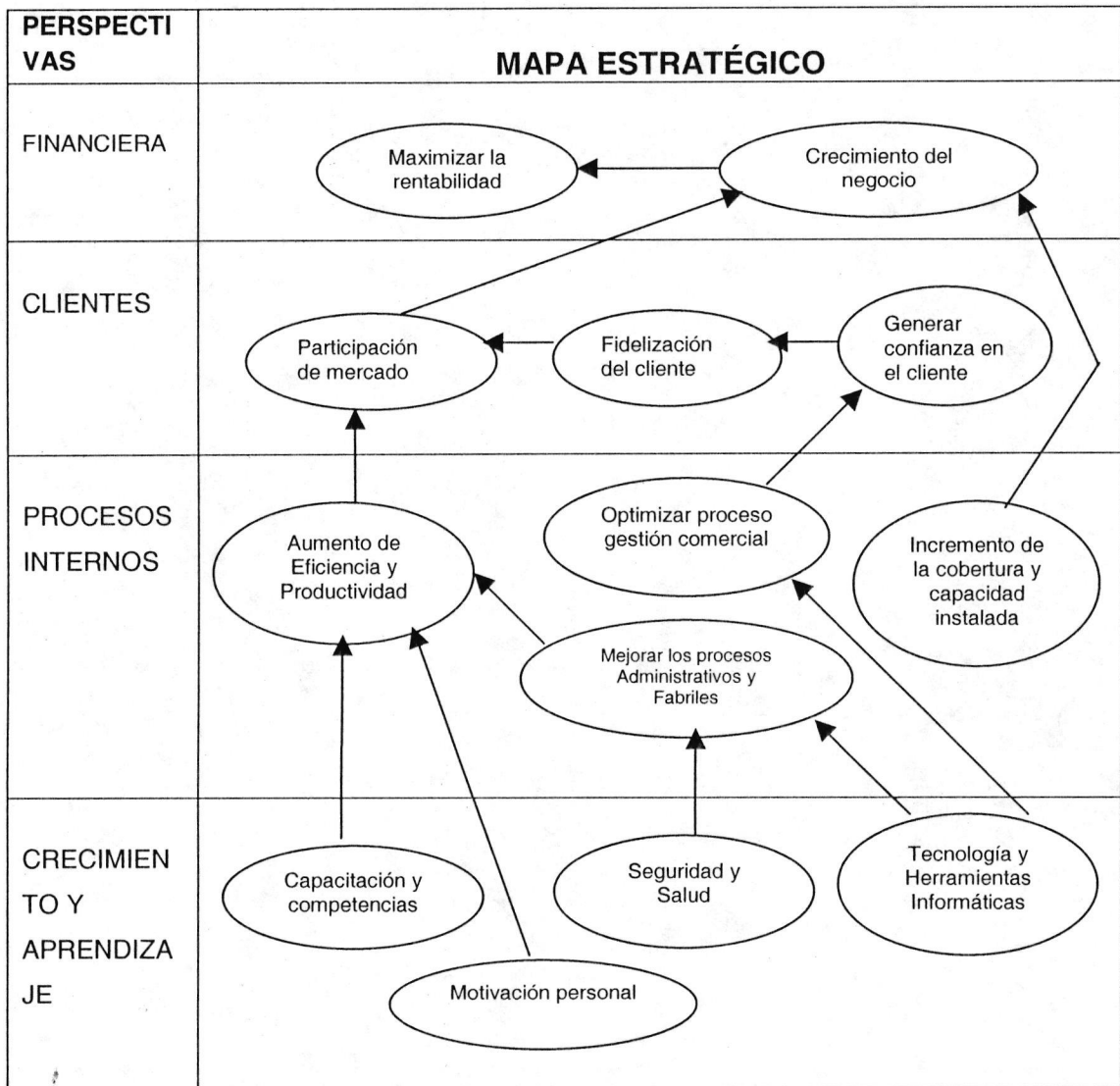


Fig. # 8 Diagrama Mapa Estratégico

3.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR	META A CORTO PLAZO < 1 AÑO	META A LARGO PLAZO > 1 AÑO	INICIATIVA ESTRATÉGICA	RESPONSABLE
Financiera	Maximizar la Rentabilidad	Ecuación DUPONT	3 %	10 %	Seguimiento, Monitoreo y Control del BSC	Gerente de Finanzas
	Crecimiento del Negocio	Crecimiento Sostenible	5 %	9.50 %	Seguimiento del Plan Estratégico	Gerente de Producción y Ventas
Clientes	Generar confianza en el cliente	Satisfacción del cliente	20 %	60 %	Programa de satisfacción de clientes	Supervisor de Ventas
	Participación de mercado	Cuota de mercado	4%	7 %	Programa de monitoreo y seguimiento del mercado	Supervisor de Ventas
	Fidelización del cliente	Retención de clientes	20 %	70 %	Plan Publicitario y Promocional	Gerente de Producción y Ventas
	Aumento de la Eficiencia y productividad	Eficiencia Operativa	30 %	60%	Programa de control de actividades diarias	Gerente de Producción y Ventas

Procesos Internos	Optimizar proceso gestión comercial	Venta personalizada	0.50 %	3 %	Cronograma de actividades de Vendedores	Supervisor de Ventas
	Mejorar los procesos Administrativos y Fabriles	Optimización de costos	20 %	70 %	Cronograma de actividades para control de materiales	Jefe de Producción
	Incremento de la cobertura y capacidad instalada	Indice de cobertura e infraestructura	40 %	80 %	Ciclo de desarrollo de los nuevos supermercados y ampliación de la fabrica.	Gerente de Producción y Ventas
Aprendizaje y Crecimiento	Motivación Personal	Satisfacción del empleado	40 %	90 %	Programa de recompensas y encuestas	Jefe de RRHH
	Seguridad y Salud	Frecuencia de accidentes de trabajo	25 %	70 %	Contratar compañía aseguradora	Jefe de RRHH
	Capacitación y competencias	Evaluación participantes	40 %	90 %	Cronograma de capacitación	Jefe de RRHH
	Tecnología y Herramientas Informáticas	Preparación tecnológica	30 %	90 %	Proyecto tecnológico y Herramientas Informáticas	Gerente de Producción y Ventas

Tabla # 12 Cuadro de Mando Integral

Dependencias Comprometidas
Gerencia de Finanzas, Gerencia General, Gerente de Producción y Ventas

Objetivo	Estrategia	Acciones	Fecha Inicio	Fecha Fin	%
Crecimiento del Negocio	Aumentar la cobertura para incrementar los ingresos mediante las ventas a más sectores.	1. Cumplimiento por parte de todas las dependencias del Plan Estratégico Institucional. 2. Ejecución del proyecto de inversión sobre Renovación de la infraestructura informática. 3. Ejecución y seguimiento de la implantación del sistema estratégico, BSC. 4. Cumplimiento por parte de todas las dependencias del Plan Estratégico Institucional.			

Tabla # 13 Seguimiento al Plan Estratégico

Dependencias Comprometidas: Gerencia de Finanzas, Gerencia General,
Gerente de Producción y Ventas

Objetivo	Estrategia	Acciones	Fecha Inicio	Fecha Fin	%
Generar Confianza en el Cliente	Mejorar la posición competitiva en el mercado	1. Atención inmediata y eficiente a las quejas y reclamos de los clientes sobre los productos. 2. Dar a conocer las promociones a los clientes. Presentación apropiada del personal que realiza las ventas, cobranzas y entrega. 3. Celebración de reuniones al finalizar del día, sobre las visitas realizadas, entre los vendedores y el supervisor de ventas. 4. Realizar encuestas trimestrales por zona para conocer los gustos y preferencias de los consumidores.			

Tabla #14 Programa de Satisfacción del cliente

Dependencias Comprometidas: Gerencia de Finanzas, Gerencia General, Gerente de Producción y Ventas

Objetivo	Estrategia	Acciones	Fecha Inicio	Fecha Fin	%
Participación del mercado	Mejorar la posición competitiva en el mercado	1. Seguimiento a los procesos de la competencia. 2. Elaborar benchmarking. Monitoreo de los precios en el sector de embutidos. 3. Mantenerse informado a través de Internet de las tecnologías modernas en el exterior. 4. Seguimiento en el nivel de ventas de la industria.			

Tabla # 15 Programa de Monitoreo y Seguimiento del Mercado

Dependencias Comprometidas: Gerencia de Finanzas, Gerencia General, Gerente de Producción y Ventas

Objetivo	Estrategia	Acciones	Fecha Inicio	Fecha Fin	%
Fidelización del cliente	Relanzamiento de los productos, con nuevo logo y nuevo slogan, evocando la calidad y la trayectoria de la marca.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Publicación mensual en el diario "El Universo" por 3 meses con las siguientes dimensiones: 3 columnas por 26 cm en blanco y negro, con una frecuencia de 2 días seguidos. 2. Se contrata a la empresa PUBLIVIA una valla por un año ubicada en la Avenida Francisco de Orellana a la altura de Mi Juguetería Policentro, de una cara con las medidas de 10 por 4 m. 3. Publicación mensual, 1 vez cada trimestre en la revista Hogar, seleccionando la página número 3 de la revista ya que asegura que los lectores en un 99% verán la publicidad. 4. Degustaciones dentro de los supermercados 1 semana por mes. 			

Tabla # 16 Plan Publicitario y Promocional

Dependencias Comprometidas: Gerencia General, Gerente de Producción y Ventas

Objetivo	Estrategia	Acciones	Fecha Inicio	Fecha Fin	%
Aumento de la Eficiencia y Productividad	Ampliación de la capacidad instalada de la fábrica.	1. Control exhaustivo diario de la higiene en el área de producción con reglas estrictas a cumplir. 2. Registro diario de los controles de calidad realizados, de tal manera que sirvan como información soporte para las estadísticas y calificación del personal.			

Tabla # 17 Programa de control de Actividades Diarias

Dependencias Comprometidas: Gerencia de Producción y Ventas,
Gerencia General

Objetivo	Estrategia	Acciones	Fecha Inicio	Fecha Fin	%
Optimizar Procesos Gestión Comercial	Atención al cliente, con nueva tecnología de información, donde puede receptar y grabar los pedidos, revisar los clientes según zona, gestión de cobranza, etc.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asistir a los seminarios y talleres para el aprendizaje de la nueva tecnología. 2. Analizar en forma conjunta los resultados de las visitas de los vendedores, con el ánimo de corregir las situaciones detectadas, mejorando el servicio al cliente, en forma mensual. 3. Coordinación de las promociones con los vendedores para que estén preparados para las visitas a los clientes. 4. Elaborar el programa de visitas generales a los clientes. 			

Tabla # 18 Cronograma de Actividades de Vendedores

Dependencias Comprometidas: Area de Producción

Objetivo	Estrategia	Acciones	Fecha Inicio	Fecha Fin	%
Mejorar los procesos Administrativos y Fabriles.	Optimizar los procesos de fabricación y administrativos de la entidad, aprovechando los materiales al máximo y mediante la formulación, preparación y actualización de los manuales de funciones, procesos y procedimientos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar las perdidas o desperdicios de energía, agua, etc. 2. Implantación del software que permita el control de los materiales diarios en la producción. 3. Actualización de los manuales de funciones. 4. Elaboración, implementación y actualización de los manuales de procedimientos del proceso de producción. 5. Evaluación a la implementación de los Manuales. 6. Seguimiento a la implantación de manuales de procedimiento y funciones. 			

Tabla # 19 Cronograma de Actividades Control de Materiales

Dependencias Comprometidas: Gerencia de Producción y Ventas, Gerencia General, Gerencia de Finanzas

Objetivo	Estrategia	Acciones	Fecha Inicio	Fecha Fin	%
Incremento de la Cobertura y capacidad instalada	Se ampliará la fabrica de embutidos, donde se aplicará una producción por lote, y se producirá una cantidad limitada de cada uno de los productos.	1. Celebración de reuniones semanales con la División de Producción, Financiera y Gerencia General para conocer el estado y avance de las obras. 2. Definición de las necesidades y sus costos, teniendo en cuenta los avances tecnológicos que ofrece el mercado.			

Tabla # 20 Ciclo de Desarrollo de Supermercados y Fabrica.

Dependencias Comprometidas: Todas las áreas

Objetivo	Estrategia	Acciones	Fecha Inicio	Fecha Fin	%
Motivación personal	Generar sentido de compromiso y pertenencia entre el personal, para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación permanente entre los mandos medios y el personal operativo. 2. Brindar un bono por cumpleaños. 3. Entregar un bono por mejor empleado trimestral. 4. Realizar encuestas trimestrales para conocer el grado de motivación del personal. 			

Tabla # 21 Programa de Recompensas y Encuestas

Dependencias Comprometidas: Todas las dependencias

Objetivo	Estrategia	Acciones	Fecha Inicio	Fecha Fin	%
Capacitación y competencias	Capacitación del personal en el uso de equipos de trabajo (maquinarias, equipos de oficina, software, etc), acordes a las funciones de cada uno de los colaboradores	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación en mantenimiento de las maquinarias para los operarios de las mismas, de tal manera que conozcan sus propios equipos a cabalidad y tengan la habilidad de realizar tareas de lubricación. 2. Incorporar en la base de datos las instrucciones administrativas, circulares y resoluciones vigentes. 3. Seguimiento a los procesos concernientes a Bienestar Social y Capacitación. 			

Tabla # 22 Cronograma de Capacitación

Dependencias Comprometidas: Todas las dependencias de la Entidad

Objetivo	Estrategia	Acciones	Fecha Inicio	Fecha Fin	%
Tecnología y Herramientas Informáticas	Lograr ventaja competitiva a través de la Tecnología de la Información.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración del inventario de la infraestructura tecnológica. 2. Contratar los servicios de un ISP, para las diferentes áreas de la organización. 3. Poner en Internet la página Web de la entidad y mantenerla actualizada. 4. Adquisición de los equipos de cómputo y software necesarios. 5. Implantación de un sistema de registro de materiales a ser utilizados en la producción para cruzarlo con el inventario. 6. Verificar el cumplimiento de la modernización y el fortalecimiento de los sistemas de información. 7. Sistematización Integrada del Servicio informático entre las oficinas y los supermercados. 			

Tabla # 23 Proyecto Tecnológico y Herramientas Informáticas

3.3 MATRIZ DE INDICADORES

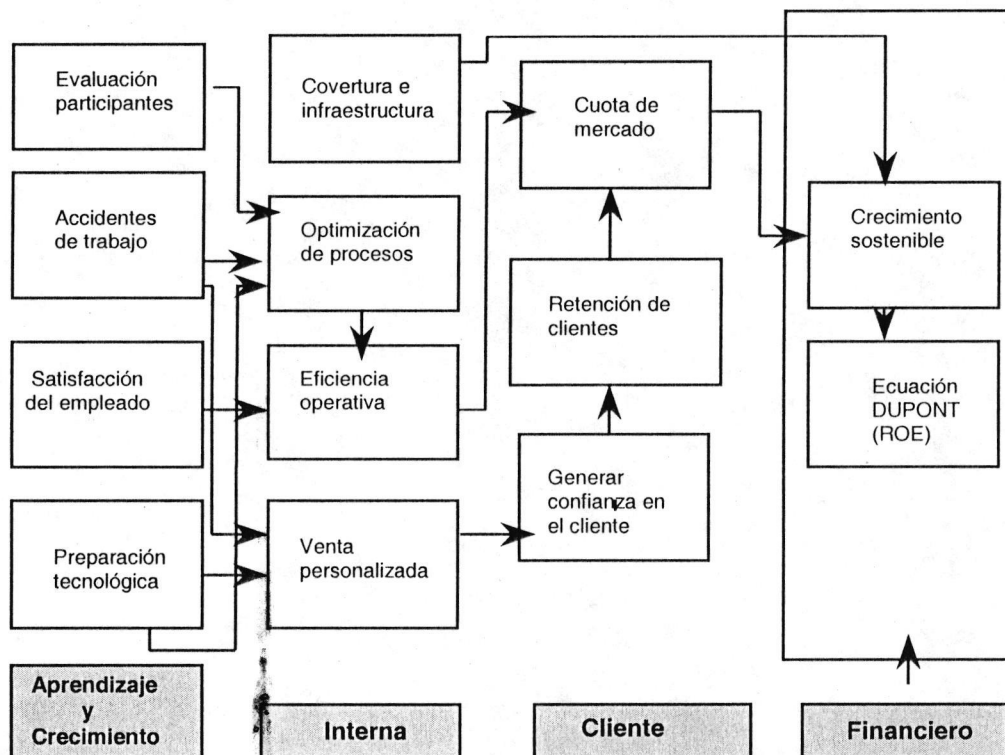


Fig. # 9 Diagrama de Indicadores Estratégicos

Indicadores: Son las pautas frente a las cuales cabe medir el cambio. En el contexto de la empresa, los indicadores son aquellas variables utilizadas como instrumentos para la supervisión, evaluación, y progresos o recesos en el desarrollo.

3.4 INDICADORES - FÓRMULAS

Indice de crecimiento

SIMBOLO	INSUMO INICIAL, VARIABLE O AMBOS	
b	Tasa objetivo de retención de utilidad	70%
UN/V	Margen de utilidad sobre ventas	4%
D / C	Razón deuda sobre capital contable	80%
A / V	Razón activos sobre ventas	60%

Tabla # 24 Variables Indice de Crecimiento

$$SGR = \frac{(b) (UN/V) 1+ (D/C)}{(A/V) - b(UN/V) 1+ (D/C)}$$

El logro de esta tasa de crecimiento depende de los mercados externos, de producción y de los esfuerzos mercadológicos de la empresa.

$$SGR = \frac{.70(.04)(1.8)}{.60- .70(.04)(1.80)} = 9.17\%$$

Por lo tanto 9.17% es la tasa de crecimiento sostenido, compatible con las variables de estado constante que se muestran en el cuadro. Si la tasa real

de crecimiento es distinta a 9.17%, deben cambiar una o más variables. En otras palabras, la eficiencia operativa, el apalancamiento o la retención de utilidades deberían cambiar.

Ecuación DU PONT

$$\text{IDP} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}} \times \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

El sistema Du Pont facilita la elaboración de un análisis integral de las razones de rotación y del margen de utilidad sobre ventas, y muestra la forma en que diversas razones interactúan entre sí para determinar la tasa de rendimiento sobre los activos.

Aquellos administradores que logren un desempeño superior van a ser recompensados con bonos que dependen de la eficiencia con que sus divisiones han logrado ciertos objetivos previamente establecidos.

Satisfacción del cliente

- Programa satisfacción de clientes / Ciudadanos

Los resultados se lo obtendrá producto de las encuestas que se realicen para conocer el grado de satisfacción de los clientes, los mismos que ayudarán a

conocer si todo está marchando bien o si hay que formular acciones correctivas.

Cuota de mercado

- Ventas / Ventas del mercado

Se establece el % de crecimiento de la cuota de mercado, el nivel del segmento de mercado y el tipo de clientela, da a conocer al ejecutivo la situación de la empresa frente al sector al que pertenece.

Retención de clientes

- Clientes leales / clientes totales

Nos indica el % en que los clientes repiten su compra, con que frecuencia lo están realizando y en que zona geográfica.

Adicionalmente, se podría consultar el % de ingresos de nuevos clientes y el % de pérdida de clientes por zona geográfica, y por mes, y si esos clientes son por vía promocional.

- Clientes nuevos / clientes perdidos

Eficiencia operativa

- Gastos operativos / Ingresos operativos

Los gastos operativos deben ser inferior a los ingresos operativos para poder mantener un buen margen y determinar que se ejerciendo una buena mejoras en el proceso de fabricación de los embutidos.

Optimización de procesos

- Rotación de Inventario = Costos / Inventarios

La Rotación del inventario en forma diaria dará a conocer el gasto real de los materiales utilizados en la producción y así poder evaluar y optimizar el proceso.

Venta personalizada

Periodo promedio de cobranza = $\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Promedio de ventas por día}}$

Se utiliza para evaluar las cuentas por cobrar; ello permite determinar el número de días de venta que se encuentran incluidos en las cuentas por cobrar. Los días pendientes de cobro representan el plazo de tiempo promedio que la empresa debe esperar para recibir efectivo después de hacer sus ventas; éste es el periodo promedio de cobranza.

Grado de avance cobertura e infraestructura

- Gasto inversión / Inversión presupuestada

Este indicador muestra el porcentaje del gasto realizado en la ampliación de la capacidad instalada y en los dos canales de distribución al norte y al sur (supermercados) con respecto al monto presupuestado para ello.

Preparación tecnológica

- Gasto inversión / Inversión presupuestada

Este indicador muestra el porcentaje del avance del gasto realizado en el proceso de implantación de la tecnología de la información.

Evaluación participantes

- Sumatoria notas / #participantes

La formación de los empleados se desarrolla de acuerdo al plan elaborado para ello y se podrá tener otras consultas:

- # de participantes aprobados por seminario
- Competencias disponibles vs necesarias

Accidentes de trabajo

- # de accidentes laborales

Esta información se la reporta mensualmente y es un alerta para considerar los riesgos que existe y en que se puede mejorar.

Como consulta también se puede registrar el # de empleados enfermos para las estadísticas.

Satisfacción del empleado

- Beneficios / Salarios

Se mide el grado de beneficios otorgados a los empleados por medio de un sistema de recompensas.

También se elaboran encuestas para obtener las sugerencias aportadas por los operarios para mejoras.

- Ideas / operarios
- % resultado encuesta interna

4. ANALISIS, DISEÑO, DESARROLLO E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN GERENCIAL (BSC)

El Sistema Gerencial esta conformado de cuatro partes:

- Registro y Mantenimiento de la Planificación Estratégico a corto o largo plazo;
- Proceso de Registro y Carga de datos reales;
- Resultados entre los valores de la planificación estratégica y los valores reales;
- Modelo dimensional o consultas de gráficos.

4.1 ACTORES

Los actores son los siguientes:

- Administrador del Sistema;
- Ejecutivos de la organización;
- Directores de cada uno de las dependencias.

4.2 REQUERIMIENTOS Y NECESIDADES

El requerimiento es básicamente un sistema estratégico que permita evaluar la estrategia del negocio, monitoreando el cumplimiento de los objetivos estratégicos e ir ajustando las estrategias si el caso lo amerita.

Se necesita que cada una de las dependencias de la organización registre los datos reales mensuales para el cumplimiento de los objetivos e ir actualizando la ejecución de las iniciativas estratégicas planteadas.

4.3 PERFILES DE ACCESO

- Monitoreo y seguimiento de los resultados del sistema estratégico sólo los ejecutivos de la empresa.
- El ingreso, mantenimiento de la planificación estratégica, y el proceso de carga desde los sistemas transaccionales, es ejecutado por el administrador del sistema.
- Los registros de los datos reales mensuales será realizado por cada una de las dependencias.

4.4 FUENTES DE DATOS

Los Valores Reales se obtienen de la Base de Datos transaccional generando tablas totalizadoras que van a ser procesadas con store procedures, los cuales contienen las fórmulas de los indicadores. Información que será comparada con los valores planificados para evaluar resultados.

4.4.1 INGRESO DE DATOS

Hay ciertos datos que se tienen que ingresar como los valores de las encuestas y el valor del mercado, estos valores son ingresados en una aplicación en Visual Basic que hace las veces de Interface al Sistema de Información Estratégico (BSC).

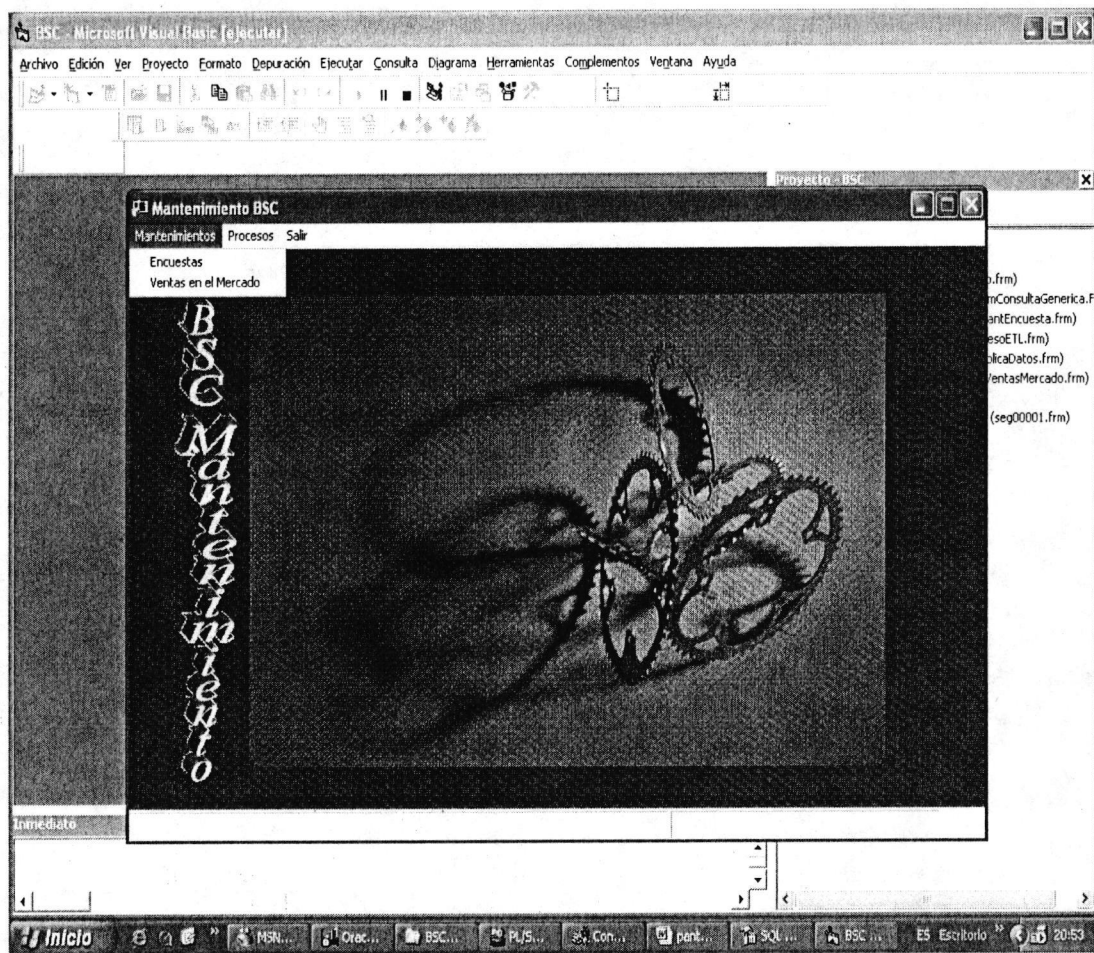


Fig. # 10 Menú de Ingreso de Datos

Encuestas

Nombre

General Asistente

Primer Dato Encuestado	<input type="text" value="Muy Satisfecho"/>
Segundo Dato Encuestado	<input type="text" value="Más o Menos Satisfechos"/>
Tercer Dato Encuestado	<input type="text" value="Nada Satisfechos"/>
Cuarto Dato Encuestado	<input type="text" value="Total Encuestados/Participantes"/>
Estado	<input type="text" value="A-Activa"/>

Fig. # 11 Registro de Datos Generales de Encuestas

Encuestas

Nombre ... Satisfacción al Cliente

General Asistente

Fecha	01/2006
Clase de Origen	... CLIENTE
Tipo de Origen	... CARRETILLA
Región	... COSTA
Provincia	... GUAYAS
Ciudad	... GUAYAQUIL
Muy Satisfecho	123
Más o Menos Satisfechos	234
Nada Satisfechos	12
Total Encuestados/Participantes	369

Fig. # 12 Registro de Datos Detalle de Encuestas

Ventas en el Mercado

Fecha 01/2006

Ventas en el Mercado 25000

Estado A-Activa

Fig. # 13 Registro de Datos del Mercado

4.4.2 PROCESO DE CARGA DE DATOS

El proceso de carga desarrollado en Visual Basic extrae los datos de los sistemas transaccionales generando los datos de la base dimensional permitiendo así la presentación de las consultas y gráficos.

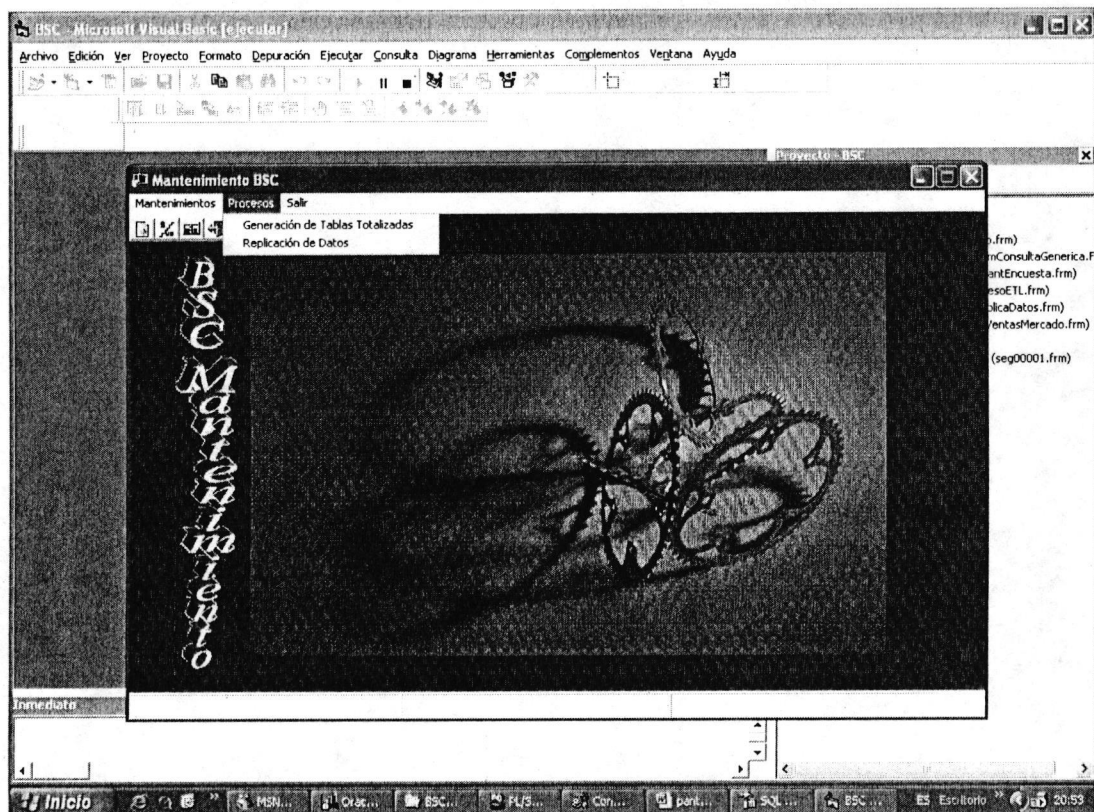


Fig. # 14 Pantalla de Generación de Datos

Paso	Proceso	Estado
1	Verificando Cierre Contable	
2	Generación de Tabla de Totales para Persp. Aprendizaje/Crec	
3	Generación de Tabla de Totales para Persp. Procesos Internos	
4	Generación de Tabla de Totales para Persp. Clientes	
5	Generación de Tabla de Totales para Persp. Financiera	

Estado:

Fig. # 15 Pantalla de Cierre de Periodo

4.5 ENTORNO DE HARDWARE

- Pentium IV,
- Arquitectura cliente servidor,
- Red local

4.6 ENTORNO DE SOFTWARE

- Base de datos Oracle 9i
- Herramienta de desarrollo Oracle 6i

4.7 CARACTERISTICAS TECNICAS

- Semáforos en las medidas, se puede apreciar en el anexo 3 “Parametrización de Colorimetría de metas”.
- Gráficos dinámicos, se puede visualizar en el anexo 4 “Modelos de Consulta”.

4.8 MODULOS DEL SISTEMA ESTRATEGICO

4.8.1 MODULO DE MANTENIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Permite el registro de misión, visión, FODA, valores, estrategias, perspectivas, objetivos, metas, indicadores, iniciativas estratégicas, responsables, etc.

Para cada modelo o Cuadro de Mando Intergral, se muestra a la izquierda, la jerarquía de los objetivos estratégicos definidos en la organización, y a la derecha, podrá desplegar cualquier información asociada a cada objetivo; siendo las principales funcionalidades las siguientes:

Plan Estratégico: Registra los n planes estratégicos que la empresa elabore, sean estos a corto o largo plazo; ingresando el plazo, las fechas de vigencia y los rangos metas. El sistema controlará el plan vigente a través de la colorimetría para así evaluar el comportamiento ascendente o descendente del plan.

- Excelente = verde
- Bueno = amarillo
- Deficiente = rojo

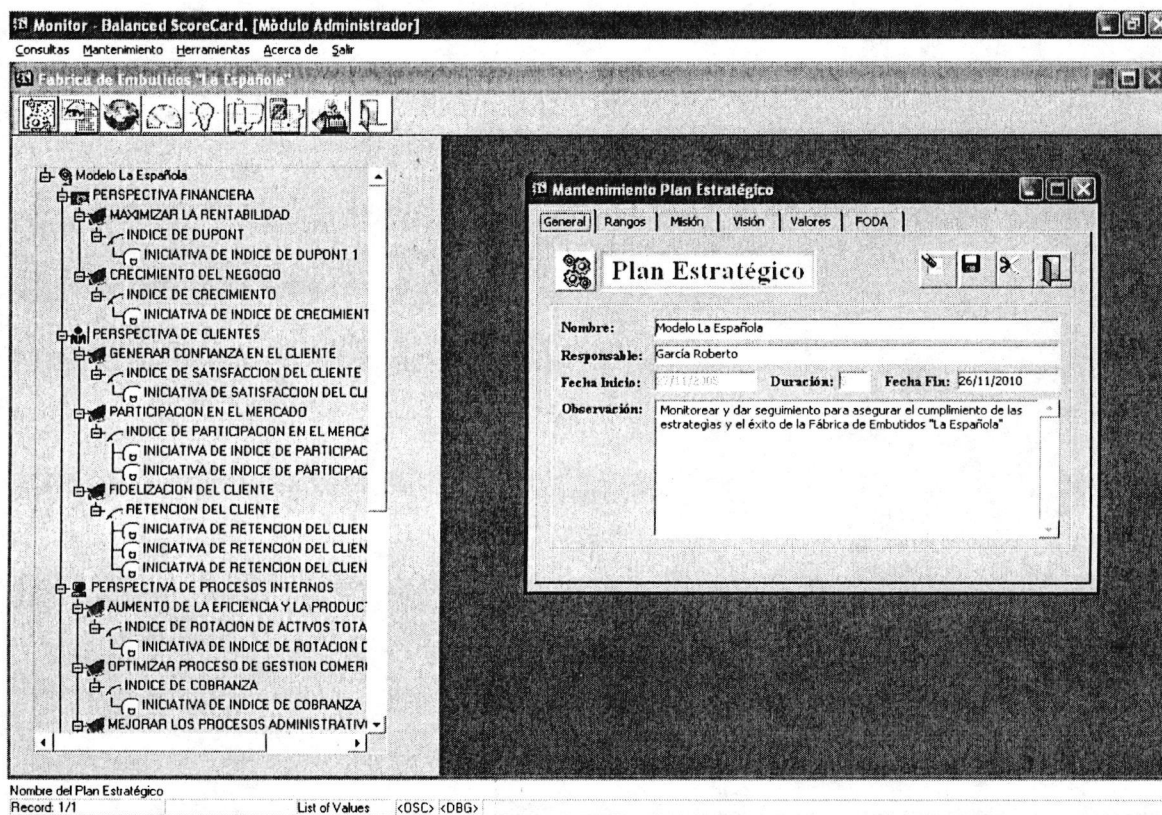


Fig. # 16 Registro del Periodo del Plan Estratégico

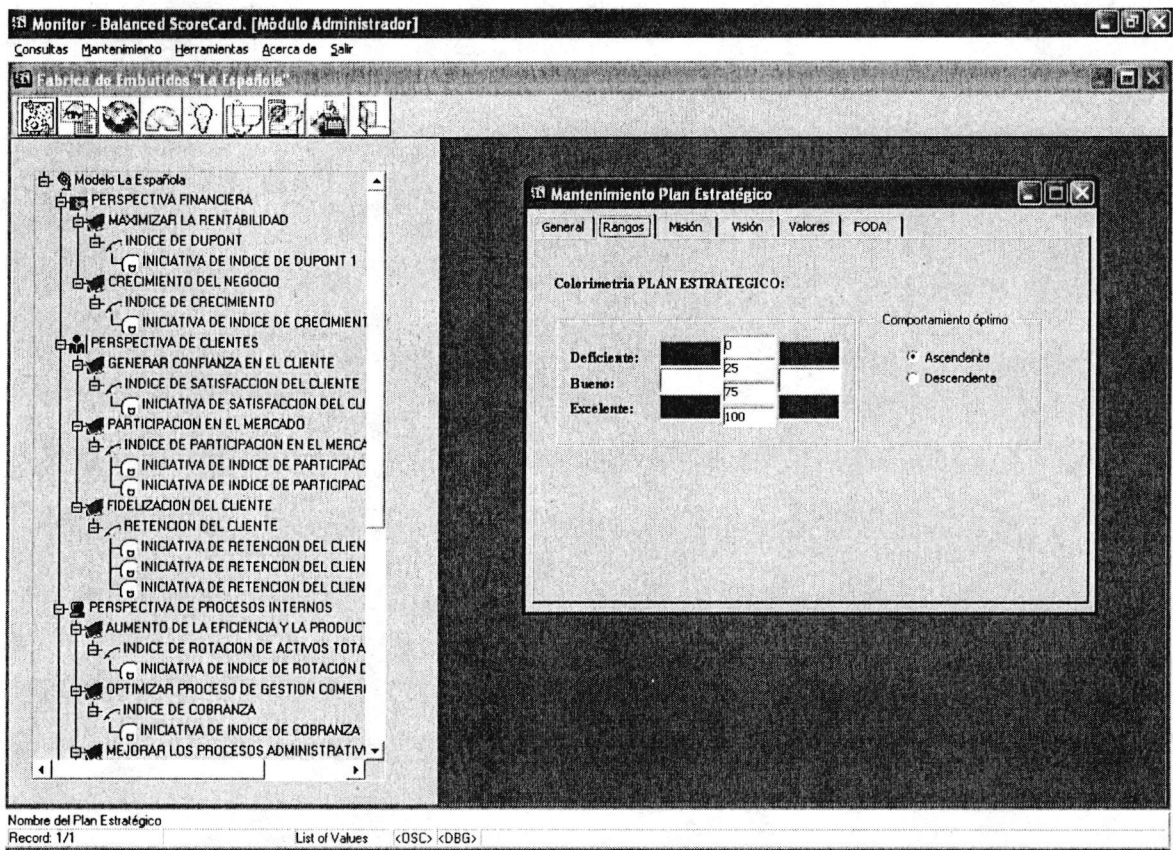


Fig. # 17 Registro de Rangos del Plan Estratégico

Misión: Registra la razón de ser de la organización.

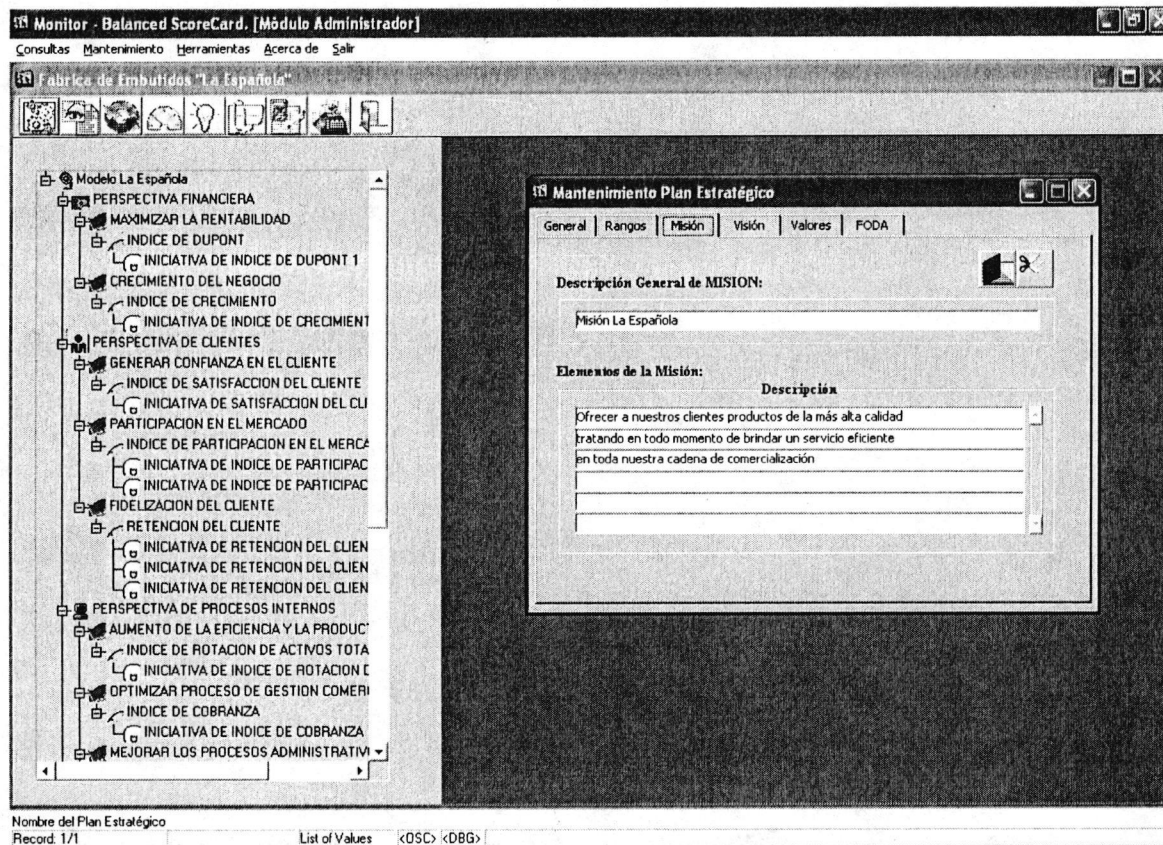


Fig. # 18 Registro de la Misión

Visión: Registra hacia donde va la organización, sus sueños en el largo plazo.

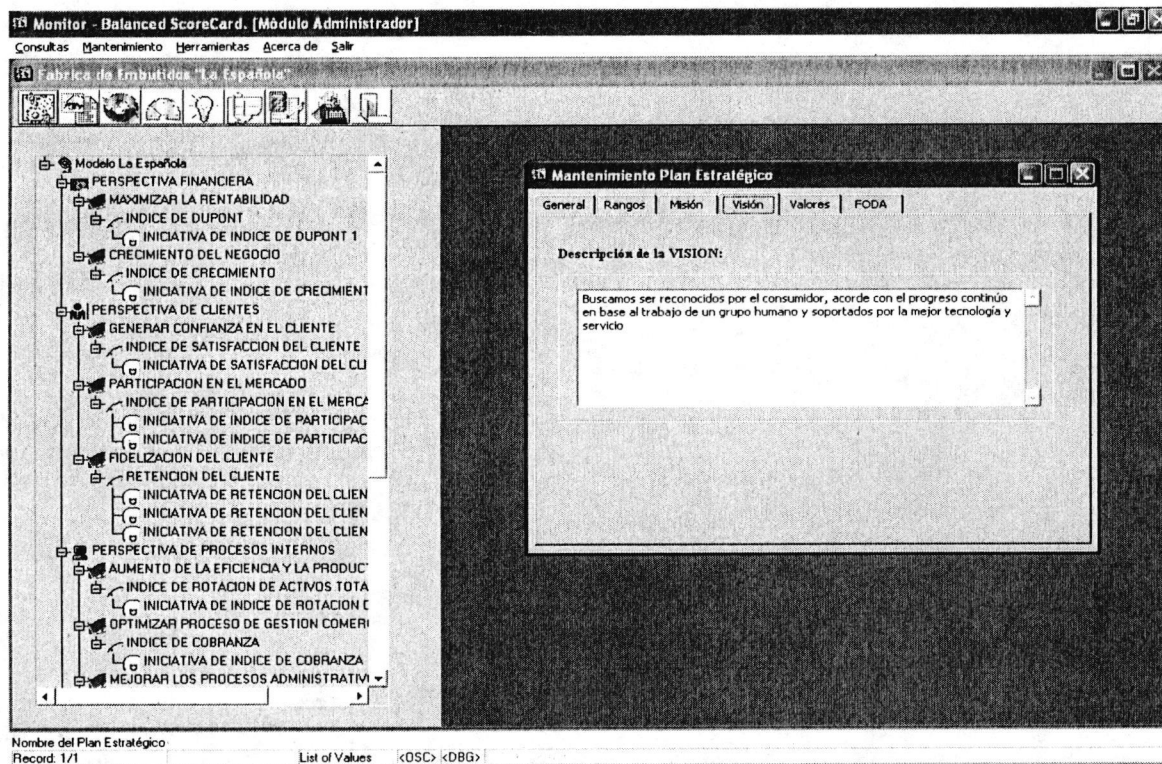


Fig. # 19 Registro de la Visión

Valores: Registra los valores de la organización.

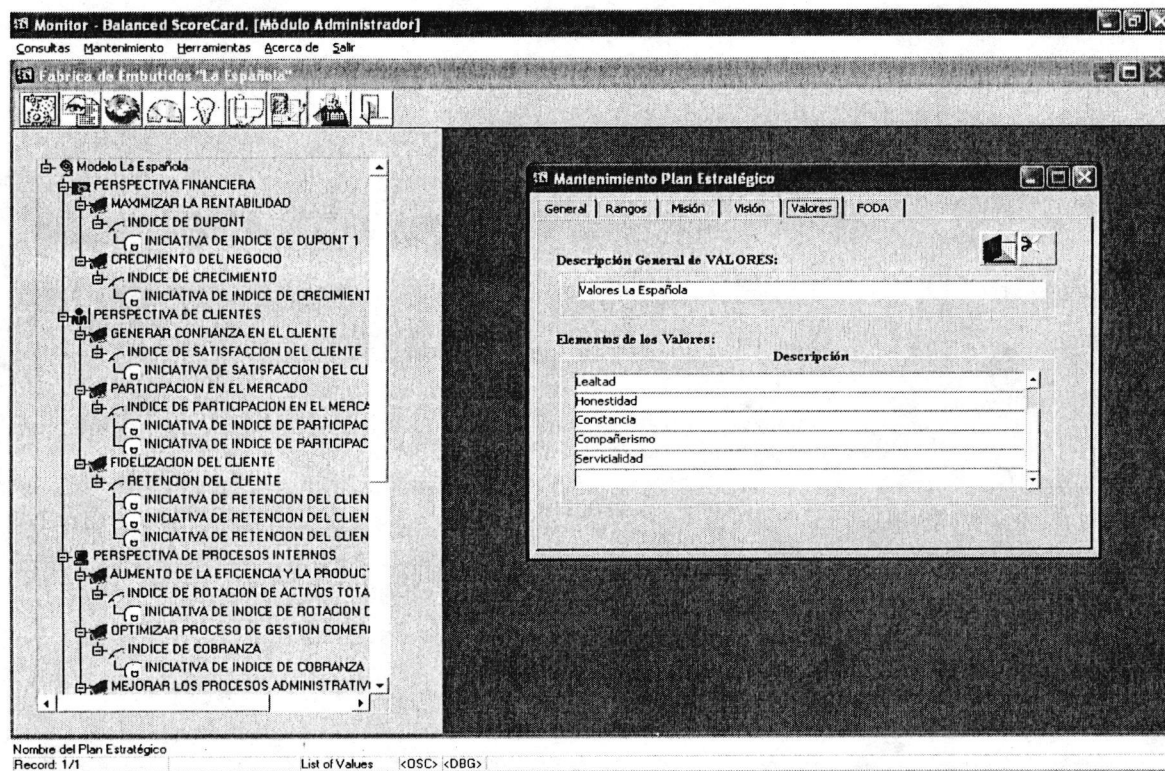


Fig. # 20 Registro de los Valores

F.O.D.A.: Se registran la fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del plan estratégico.

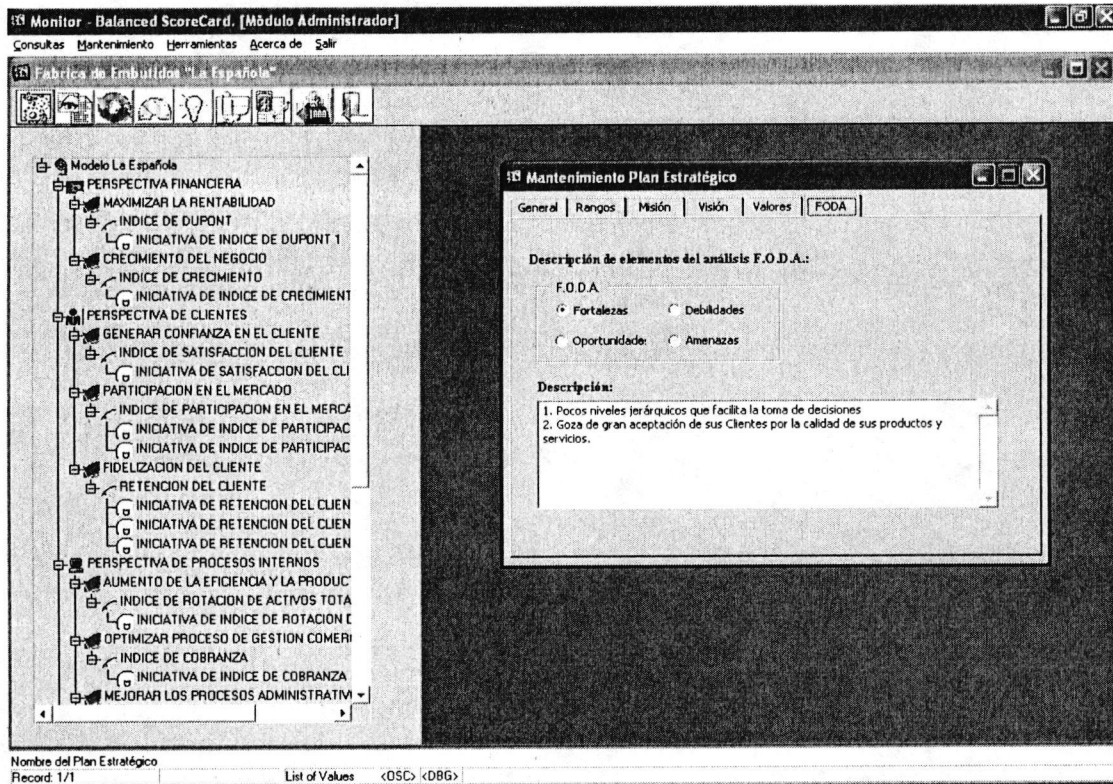


Fig. # 21 Registro del F.O.D.A.

Registro de Pesos: Registra los pesos para cada uno de los componentes del plan estratégico.

The screenshot shows the 'Registro de Pesos' window with the following configuration:

Parámetros de selección

- Plan Estratégico: Modelo La Española
- Perspectivas
- Objetivos
- Indicadores

Dependientes inmediatos del componente seleccionado

Nombre del Componente	Peso	Descripción
PERSPECTIVA FINANCIERA	1	IMPORTANTE
PERSPECTIVA DE CLIENTES	3	MEDIANAMENTE IMPORT
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	5	MUY IMPORTANTE
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	3	MEDIANAMENTE IMPORT

Record: 5/5 <OSC> <DBG>

Fig. # 22 Registro de Pesos de los Componentes

Estrategia: Para cada modelo de negocio, se define el tema estratégico, para encadenarlo a los objetivos que apalancan su consecución.

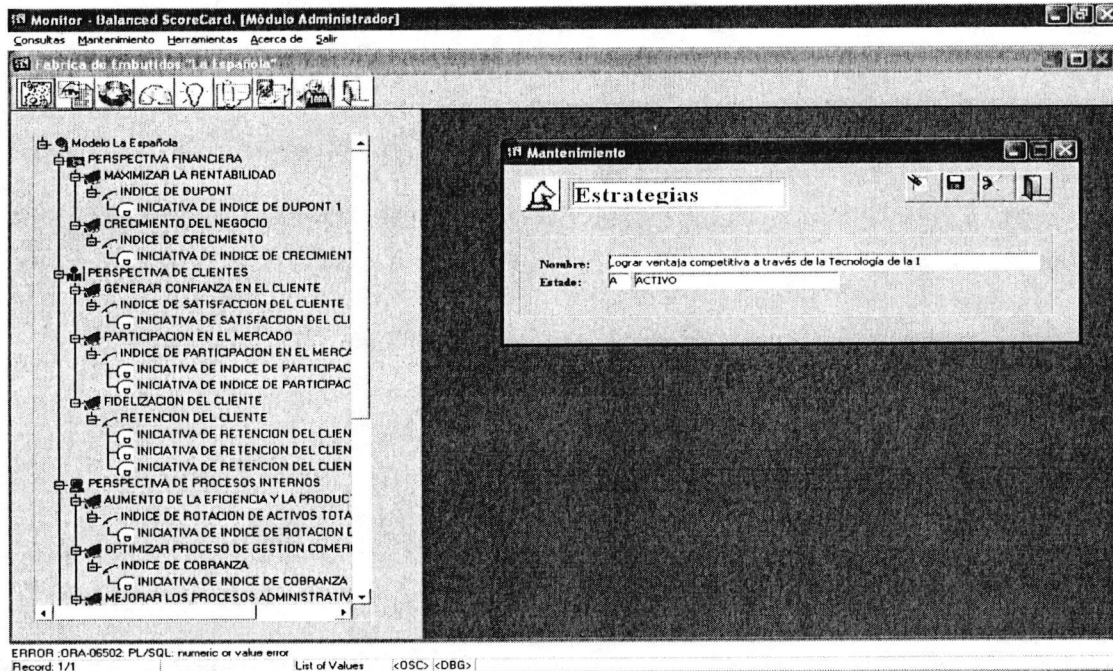


Fig. # 23 Registro de la Estrategia

Areas Laborales: Registro de las diferentes dependencias de la organización.

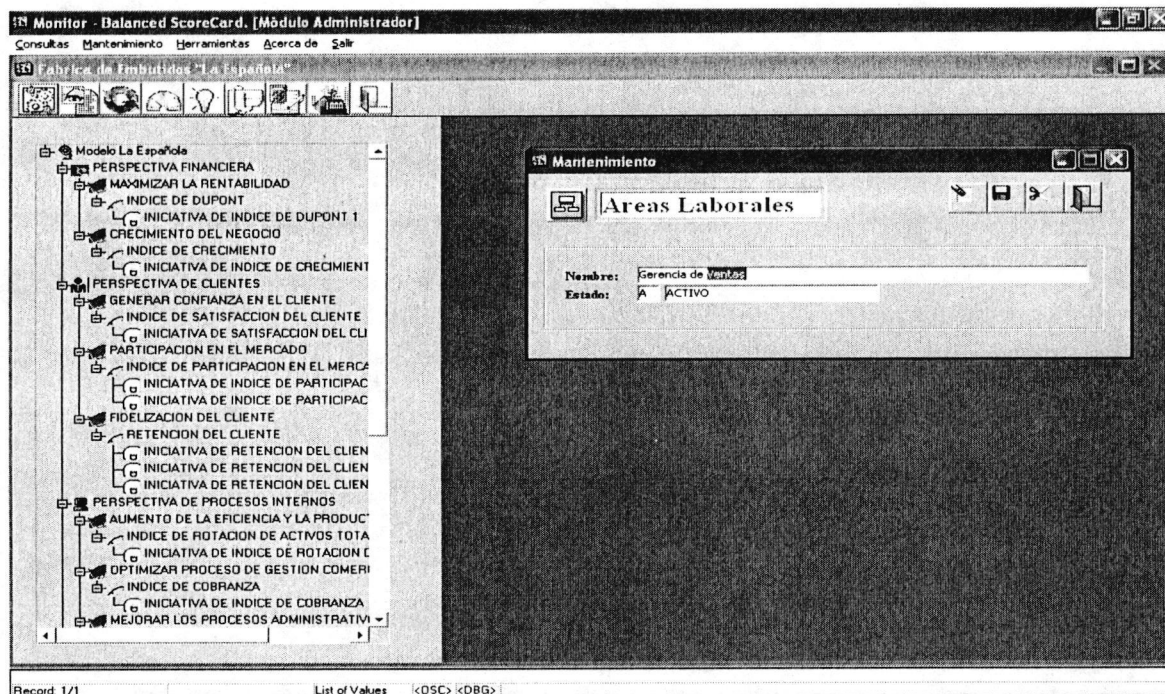


Fig. # 24 Pantalla de Registro de las Areas Laborales

Roles Laborales: Se registra el rol que desempeña cada empleado dentro de la organización.

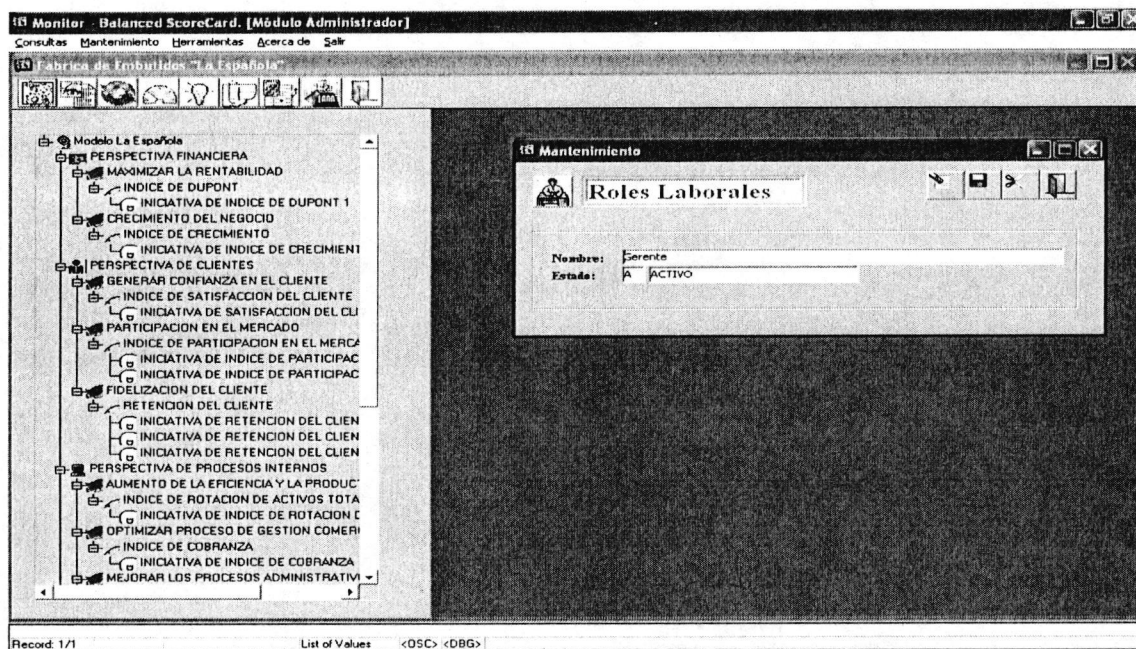


Fig. # 25 Registro de los Roles Laborales

Perspectivas: Permite el ingreso de las cuatro perspectivas genéricas desde el cual se ve el negocio: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, con sus rangos metas para evaluar el comportamiento según la colorimetría.

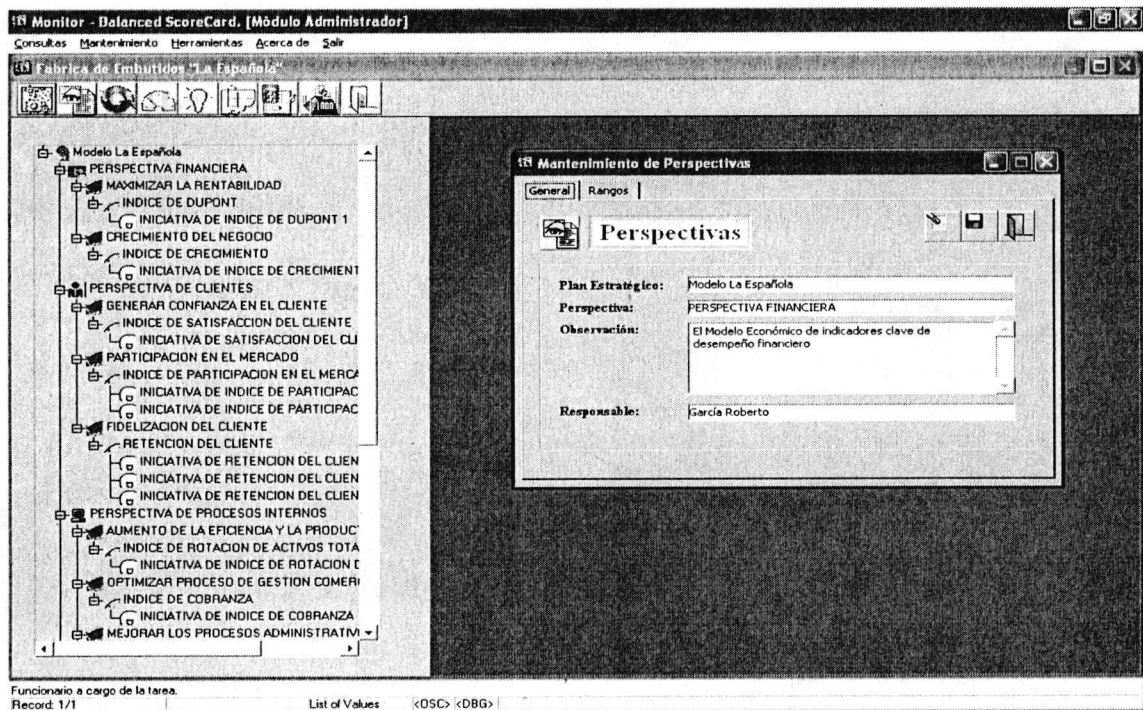


Fig. # 26 Registro de Perspectivas

Monitor - Balanced ScoreCard. [Módulo Administrador]

Consultas Mantenimiento Herramientas Acerca de Salir

Fabrica de Embutidos "La Española"

Modelo La Española

- PERPECTIVA FINANCIERA
 - MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD
 - INDICE DE DUPONT
 - INICIATIVA DE INDICE DE DUPONT 1
 - CRECIMIENTO DEL NEGOCIO
 - INDICE DE CRECIMIENTO
 - INICIATIVA DE INDICE DE CRECIEMT
- PERPECTIVA DE CLIENTES
 - GENERAR CONFIANZA EN EL CLIENTE
 - INDICE DE SATISFACCION DEL CLIENTE
 - INICIATIVA DE SATISFACCION DEL CLI
 - PARTICIPACION EN EL MERCADO
 - INDICE DE PARTICIPACION EN EL MERCADO
 - INICIATIVA DE INDICE DE PARTICIPAC
 - INICIATIVA DE INDICE DE PARTICIPAC
 - FIDELIZACION DEL CLIENTE
 - RETENCION DEL CLIENTE
 - INICIATIVA DE RETENCION DEL CLIE
 - INICIATIVA DE RETENCION DEL CLIE
 - INICIATIVA DE RETENCION DEL CLIE
- PERPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS
 - AUMENTO DE LA EFICIENCIA Y LA PRODUCTIVIDAD
 - INDICE DE ROTACION DE ACTIVOS TOTALES
 - INICIATIVA DE INDICE DE ROTACION C
 - OPTIMIZAR PROCESO DE GESTION COMERCIAL
 - INDICE DE COBRANZA
 - INICIATIVA DE INDICE DE COBRANZA
 - MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Mantenimiento de Perspectivas

General Rangos

Colorimetría PERSPECTIVAS

Deficiente:	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="25"/>	Comportamiento óptimo <input checked="" type="radio"/> Ascendente <input type="radio"/> Descendente
Buena:	<input type="text" value="75"/>	<input type="text" value="100"/>	
Excelente:	<input type="text" value="100"/>	<input type="text" value="100"/>	

Funcionario a cargo de la tarea.

Record: 1/1

List of Values <OSC> <DBG>

Fig. # 27 Registro de Rangos de Perspectivas

Objetivos: Para cada objetivo, se registra la información más relevante, al igual que las reglas del negocio y sus rangos metas.

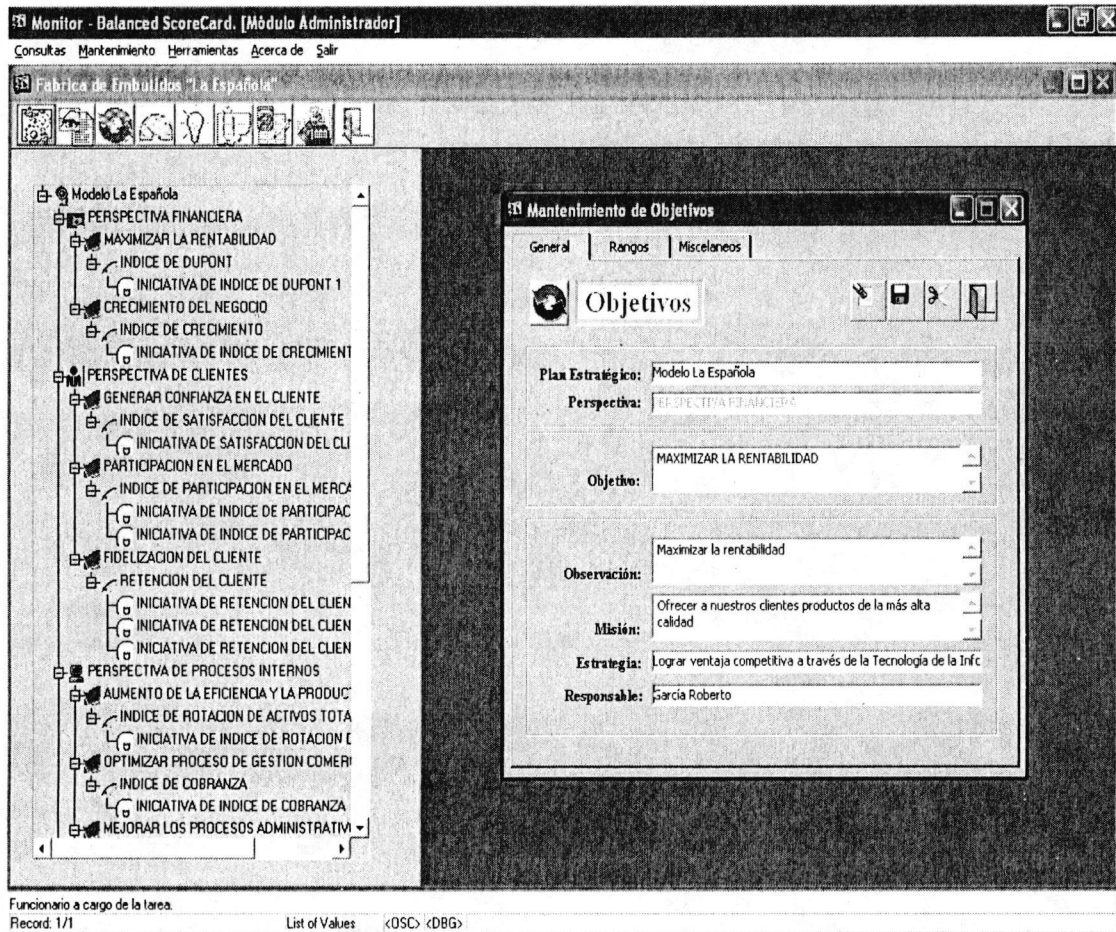


Fig. # 28 Registro de Objetivos Estratégicos

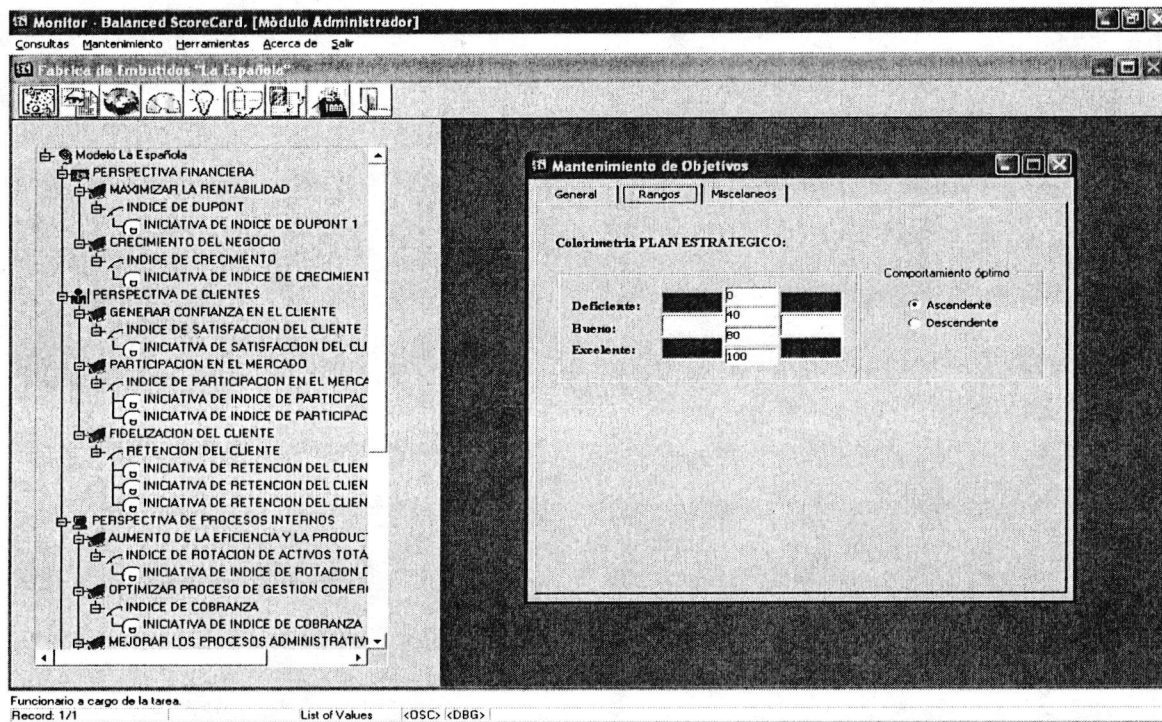


Fig. # 29 Registro de Rangos de Objetivos

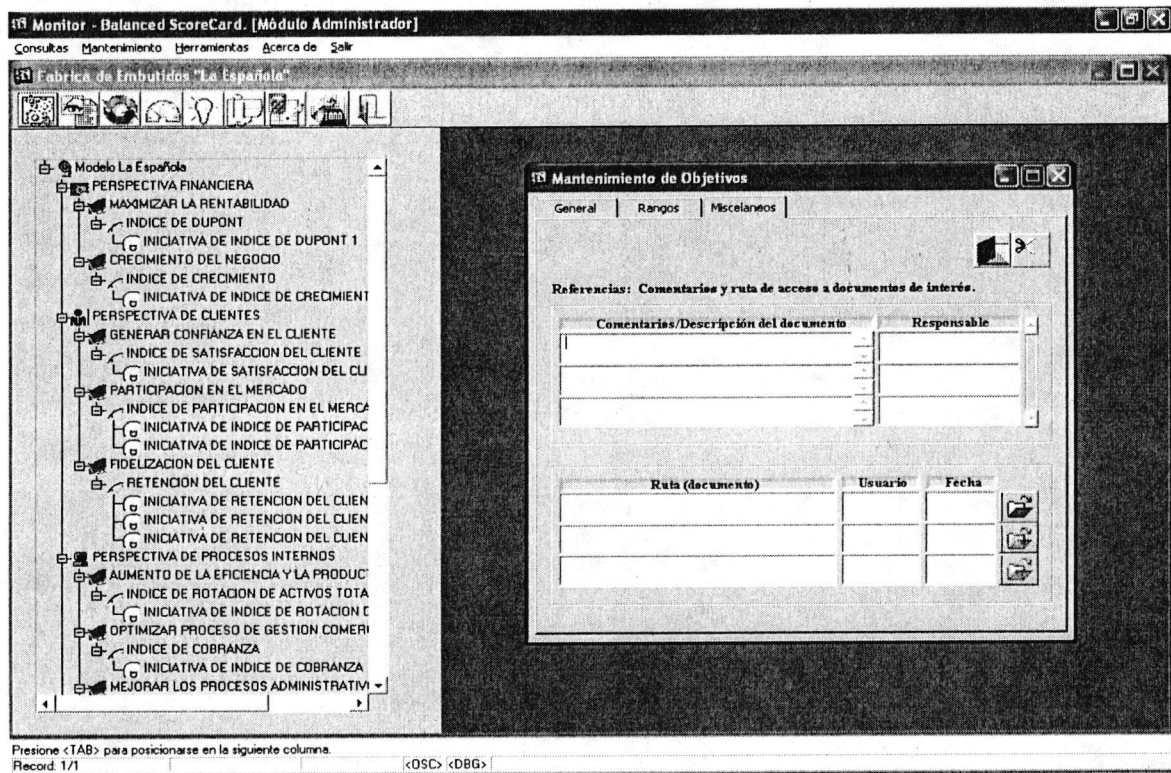


Fig. # 30 Registro de Comentarios de Objetivos

Indicadores: Asociado a cada objetivo, esta vinculado un indicador específico, que medirá la consecución del mismo. A cada indicador se le define su información general y sus rangos metas.

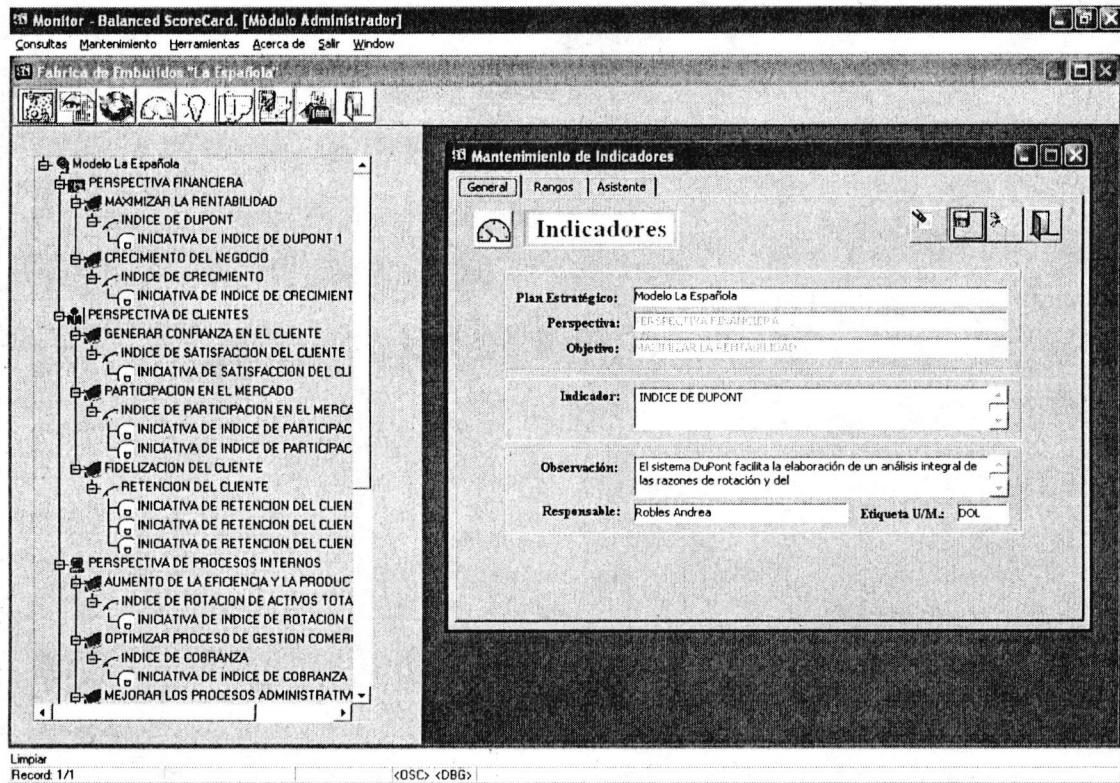
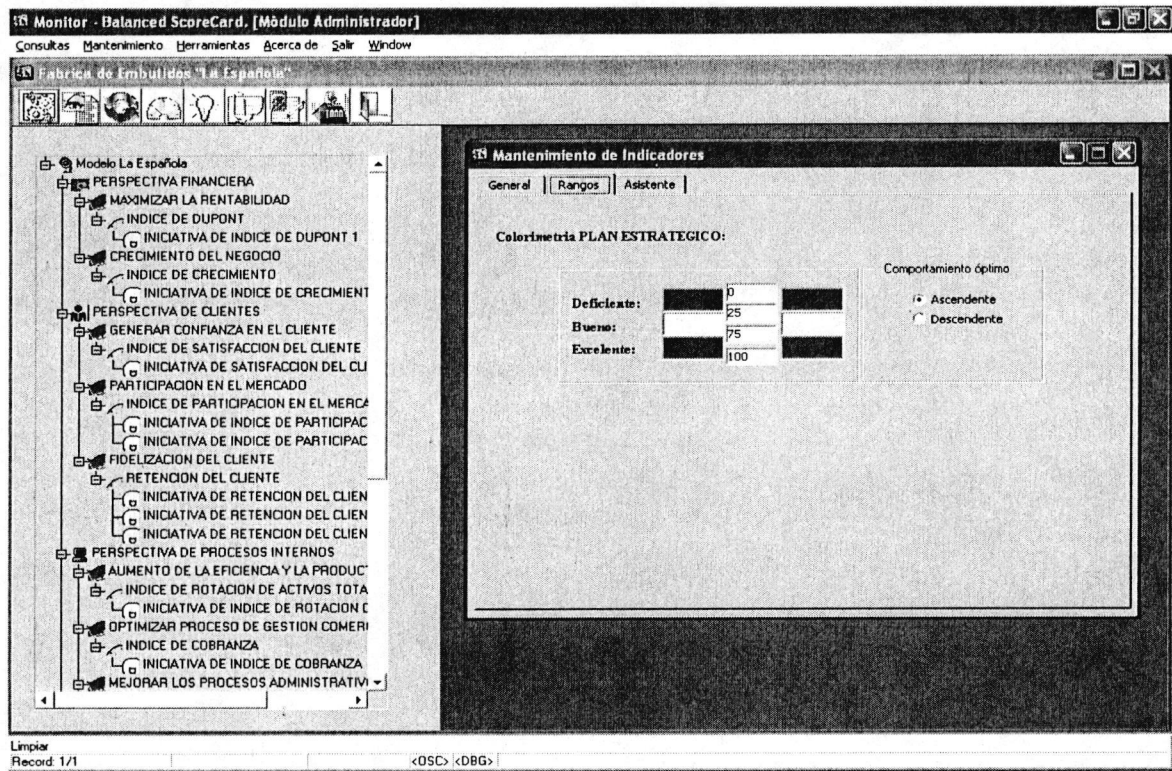


Fig. # 31 Registro de Indicadores Estratégicos



Mantenimiento de Indicadores

General | Rangos | Asistente

Colorimetría PLAN ESTRATEGICO:

Deficiente:	0		Comportamiento óptimo <input checked="" type="radio"/> Ascendente <input type="radio"/> Descendente
Bueno:	25		
	75		
Excelente:	100		

Fig. # 32 Registro de Rangos de Indicadores

El Asistente del indicador acepta ciertos parámetros básicos para el cálculo de los resultados del indicador como: periodicidad, origen de datos, tipo de dato, y además se anexa la fórmula requerida para ese cálculo.

Monitor - Balanced ScoreCard. [Módulo Administrador]

Consultas | Mantenimiento | Herramientas | Acerca de | Salir | Window

Fabrica de Emburidos "La Española"

Mantenimiento de Indicadores

General | Rangos | **Asistente**

PARAMETROS DE CALCULO

Nivel de período: Mensual Trimestral Semestral Anual

Tipo de dato: Valor Real Valor Meta

Origen del dato: Valores digitados Resultado de fórmula

Formula: BSC_SP_INDICE_DUPONT

ASISTENTE DE PERIODOS

Período	V. Real	V. Meta	Fecha Cálculo	Calificación	Comentarios
MAY/2010		150	31-MAY-2010	0	
JUN/2010		150	30-JUN-2010	0	
JUL/2010		150	31-JUL-2010	0	
AUG/2010		150	31-AUG-2010	0	
SEP/2010		150	30-SEP-2010	0	
OCT/2010		150	31-OCT-2010	0	
NOV/2010		150	30-NOV-2010	0	

Limpia Record: 1/1 <OSC> <DBG>

Fig. # 33 Registro de Parámetros de Cálculos de Indicadores

Iniciativas Estratégicas: Para que las metas se cumplan, normalmente se necesita establecer, y dar seguimiento a planes de acción, definiendo tareas, recursos, a cada uno de ellos. En esta opción se registran las iniciativas estratégicas, con su responsable, las fechas de vigencia y sus rangos metas.

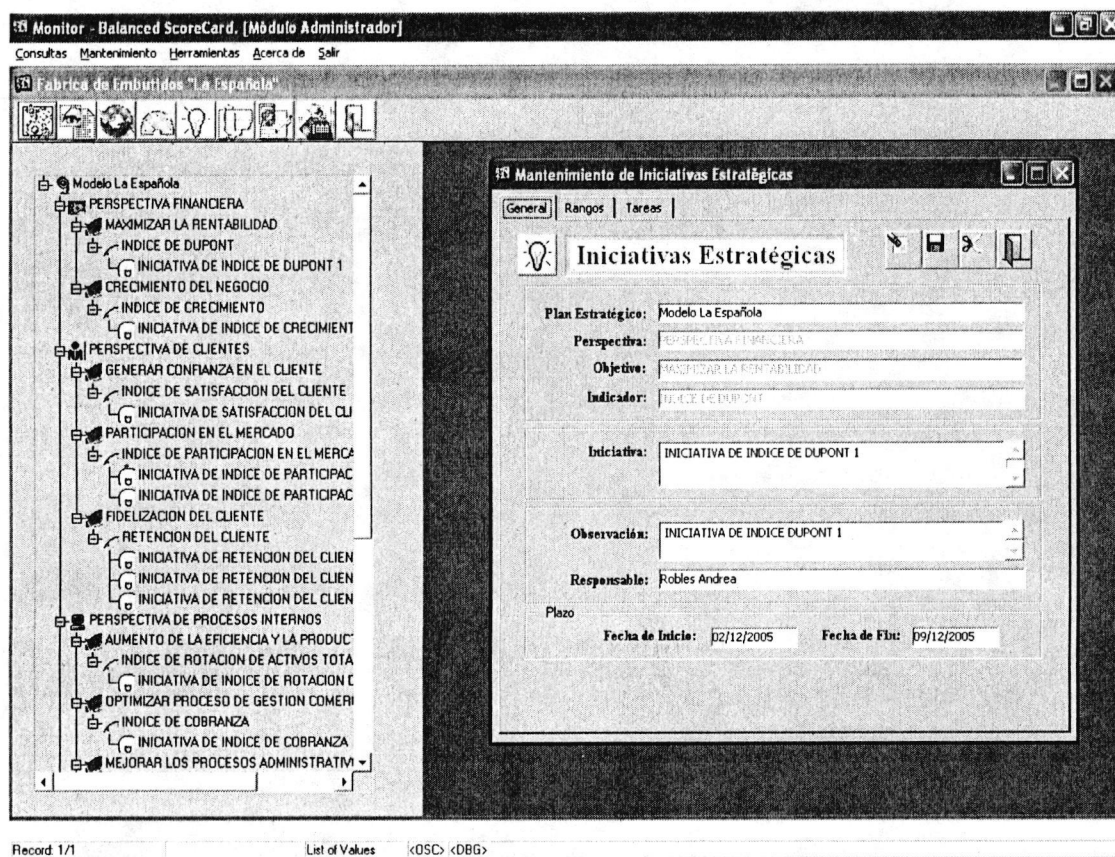


Fig. # 34 Registro de Iniciativas Estratégicas

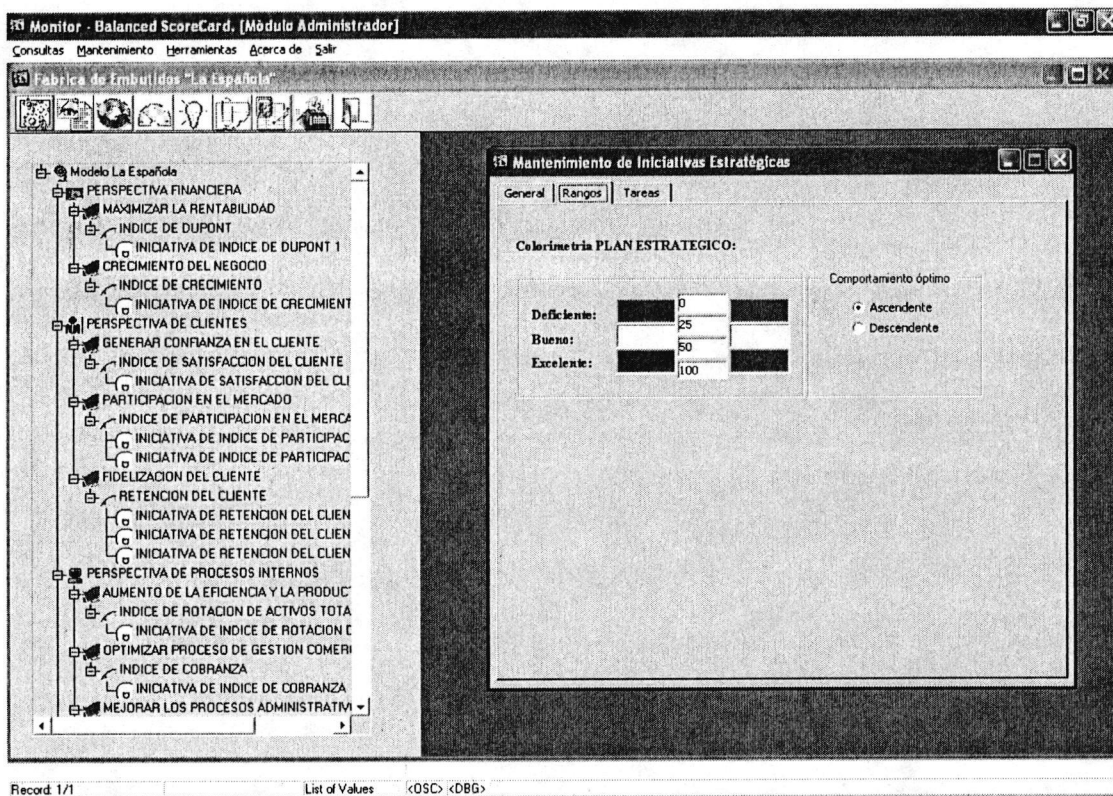


Fig. # 35 Registro de Rangos de Iniciativas

Tareas: Se registran las tareas asociadas a las iniciativas estratégicas con su respectivo responsable, para control y seguimiento.

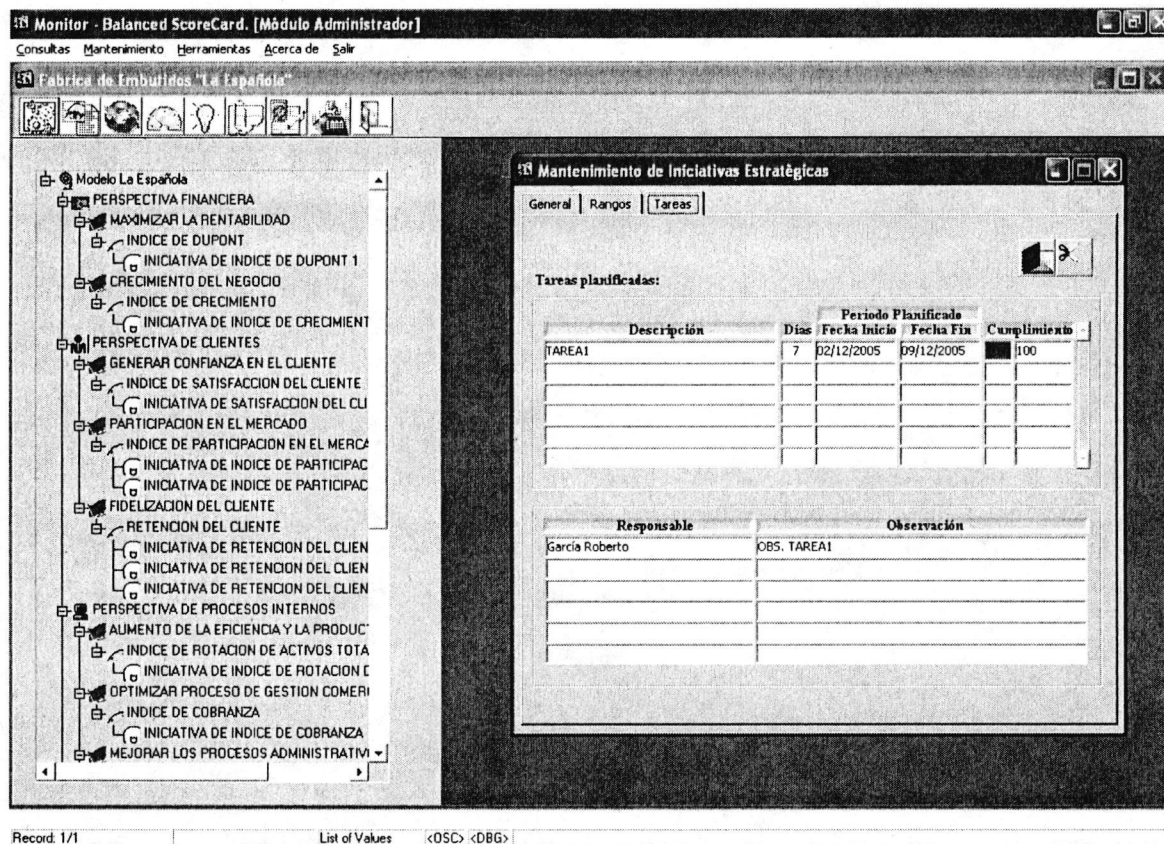


Fig. # 36 Registro de Tareas Planificadas

Monitor - Balanced ScoreCard. [Módulo Administrador]

Consultas Mantenimiento Herramientas Acerca de Salir

Fabrica de Embutidos "La Española"

Registro y Control de Tareas

Registro y Control de Tareas

Parámetros de selección

Responsable: Robles Andrea
 Iniciativa:
 Tarea:

Iniciativa	Responsable	Tiempo Tentativo			Tarea	%		Tiempo Real		Calificación		
		Días	Fecha Inicio	Fecha Fin		Cump.	Días	Fecha Inicio	Fecha Fin	Calidad	Tiempo	Final
INICIATIVA DE IM	Robles Andrea	6	02-12-2005	08-12-2005	TAREA 1	0	0	07-12-2005		0		
INICIATIVA DE SA	Robles Andrea	15	02-12-2005	17-12-2005	TAREA 1	0	0			0		
INICIATIVA DE IM	Robles Andrea	30	01-02-2005	03-03-2005	TAREA 1	0	0			0		
INICIATIVA DE IM	Robles Andrea	30	01-02-2005	03-03-2005	TAREA 1	0	0			0		
INICIATIVA DE RE	Robles Andrea	30	02-12-2005	01-01-2006	TAREA 1	0	0			0		
INICIATIVA DE RE	Robles Andrea	333	02-02-2005	01-01-2006	TAREA 1	0	0			0		
INICIATIVA DE RE	Robles Andrea	334	01-02-2005	01-01-2006	TAREA 1	0	0			0		
INICIATIVA DE IM	Robles Andrea	20	02-12-2005	22-12-2005	TAREA 1	0	0			0		

INICIATIVA DE INDICE DE ROTACION L
 OPTIMIZAR PROCESO DE GESTION COMERCI
 INDICE DE COBRANZA
 INICIATIVA DE INDICE DE COBRANZA
 MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVI

Fecha REAL de inicio - Formato: DD-MM-AAAA
Record: 1/14

<OSC> <DBG>

Fig. # 37 Registro y Control de Tareas

Responsables: Asociado a cada objetivo, se asignan los responsables, y el rol que juegan para la consecución del objetivo en concreto. Los responsables podrán ser: personas, grupos, departamentos, etc.

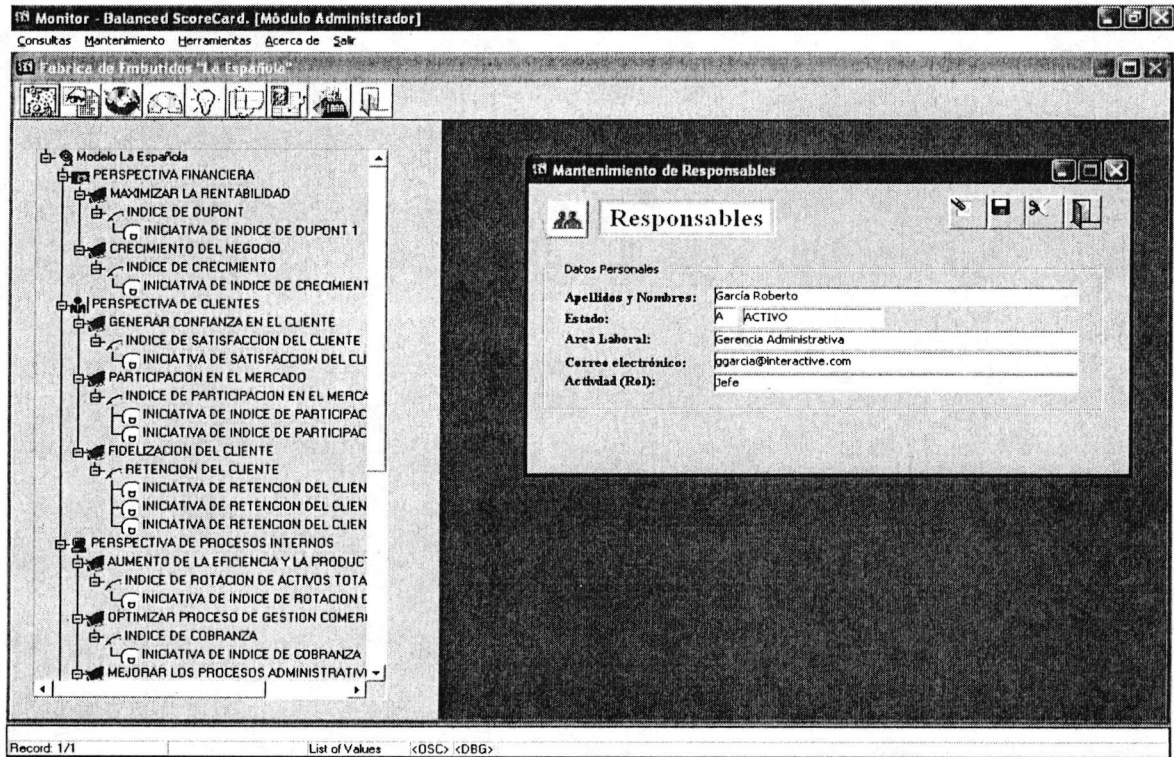


Fig. # 38 Registro de Responsables

Fórmulas: Se registra el nombre del store procedure que encadena la fórmula que calcula el índice por cada indicador. Además existe la opción que recalcula el índice por período o año.

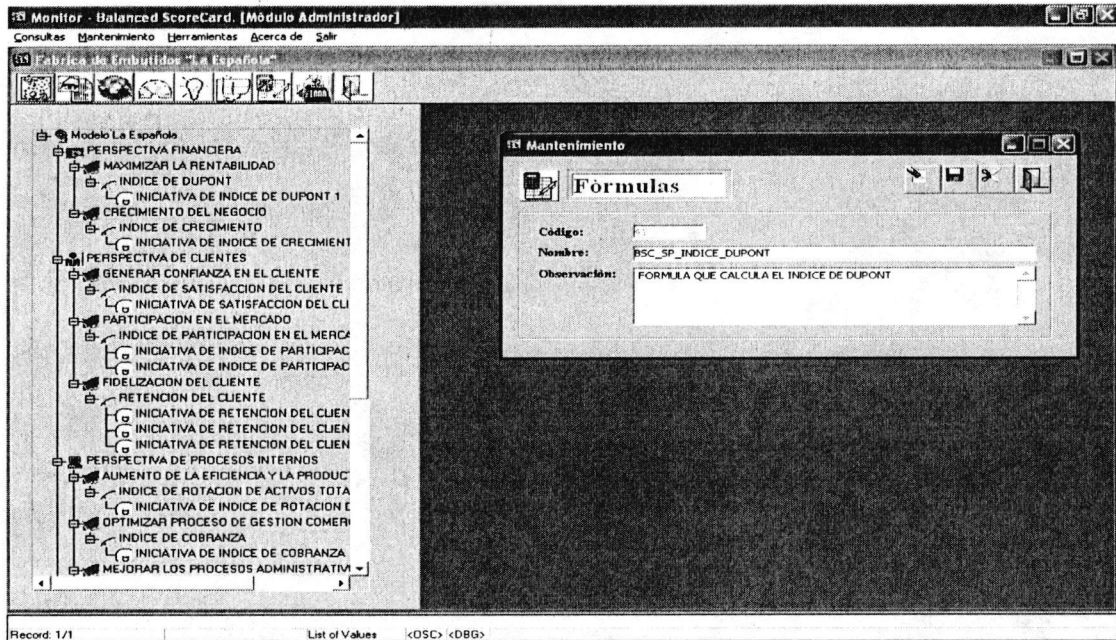


Fig. # 39 Registro de Fórmulas

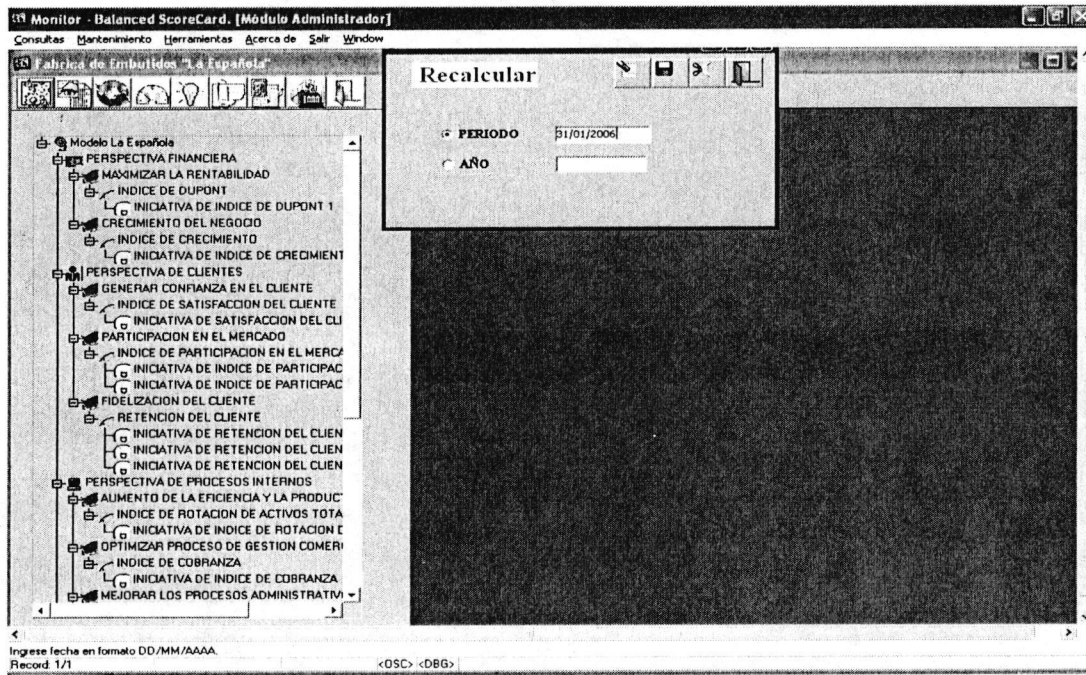


Fig. # 40 Pantalla de Recálculo de Fórmulas

4.8.2 VISTAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Muestra información general de la empresa, sus directivos, las diferentes sucursales, el FODA, los responsables, y la estrategia de la organización.

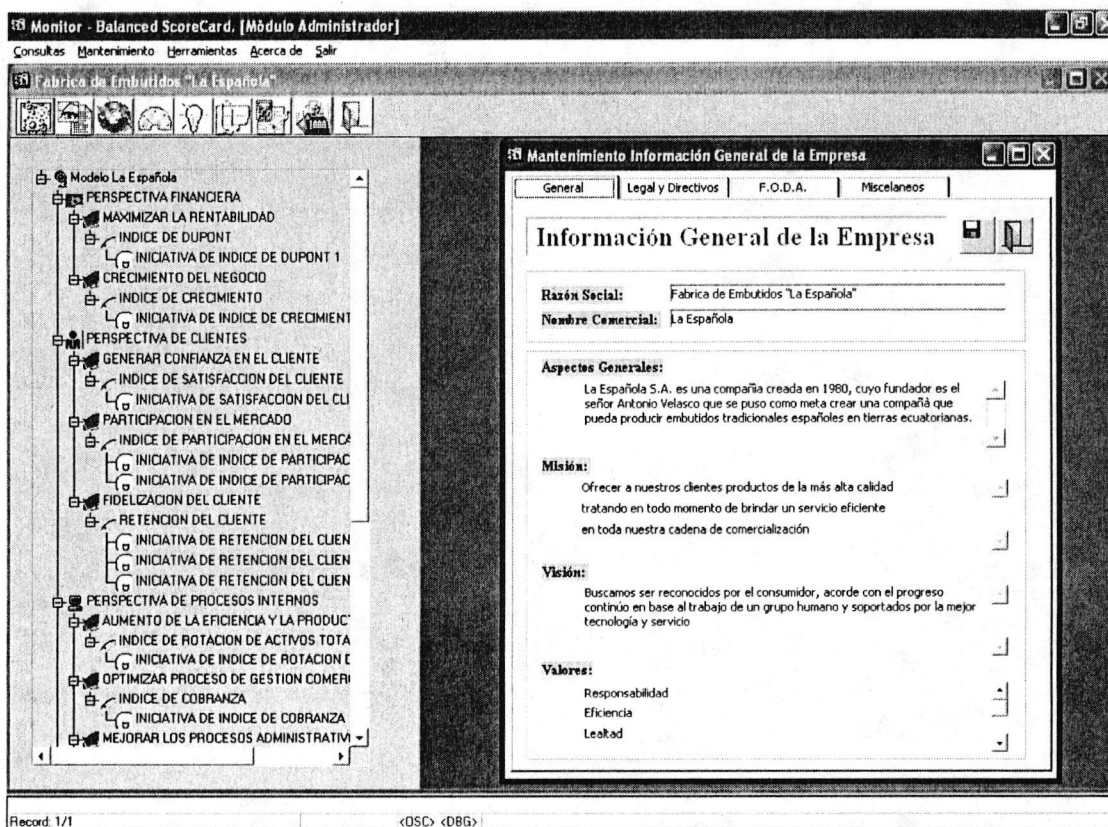


Fig. # 41 Vista Información General de la Empresa

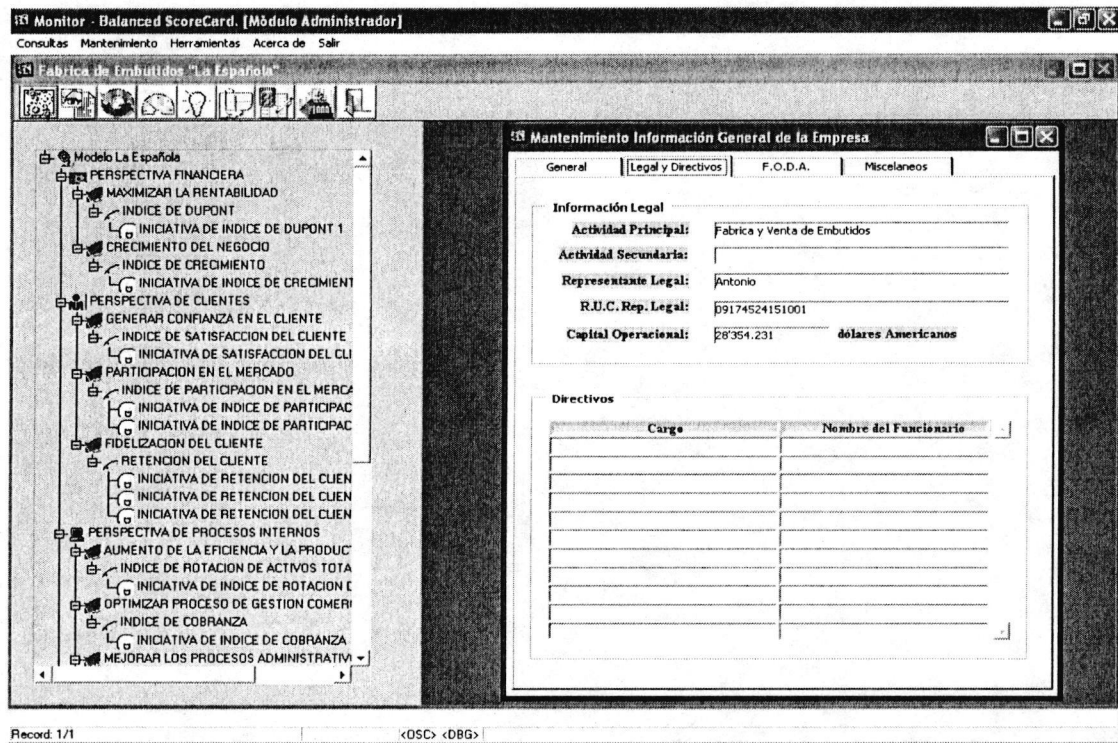


Fig. # 42 Vista de Directivos e Información Legal

Monitor - Balanced ScoreCard. [Módulo Administrador]

Consultas Mantenimiento Herramientas Acerca de Salir

Fabrica de Embutidos "La Española"

Mantenimiento Información General de la Empresa

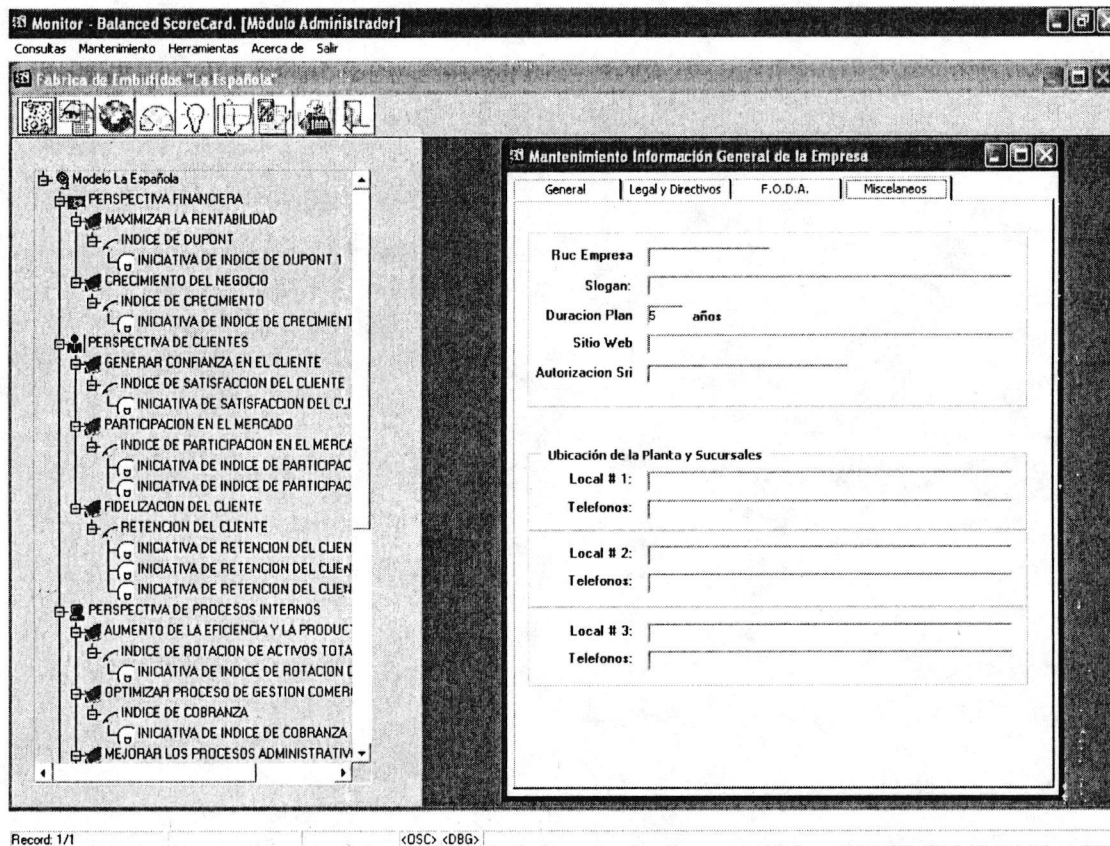
General Legal y Directivos F.O.D.A. Miscelaneos

F.O.D.A.

Aspecto	Descripción
FORTALEZAS	1. Pocos niveles jerárquicos que facilita la toma de decisiones 2. Goza de gran aceptación de sus Clientes por la calidad de sus productos y servicios.
OPORTUNIDADES	Oportunidades
DEBILIDADES	Debilidades
AMENAZAS	Amenazas

Record: 1/1 <OSC> <DBG>

Fig. # 43 Vista Información del F.O.D.A



Mantenimiento Información General de la Empresa

General | Legal y Directivos | F.O.D.A. | Miscelaneos

Ruc Empresa: _____

Slogan: _____

Duracion Plan: 5 años

Sitio Web: _____

Autorizacion Sii: _____

Ubicación de la Planta y Sucursales

Local # 1: _____

Telefonos: _____

Local # 2: _____

Telefonos: _____

Local # 3: _____

Telefonos: _____

Record: 1/1

<OSC> <DBG>

Fig. # 44 Vista Información Adicional de la Empresa

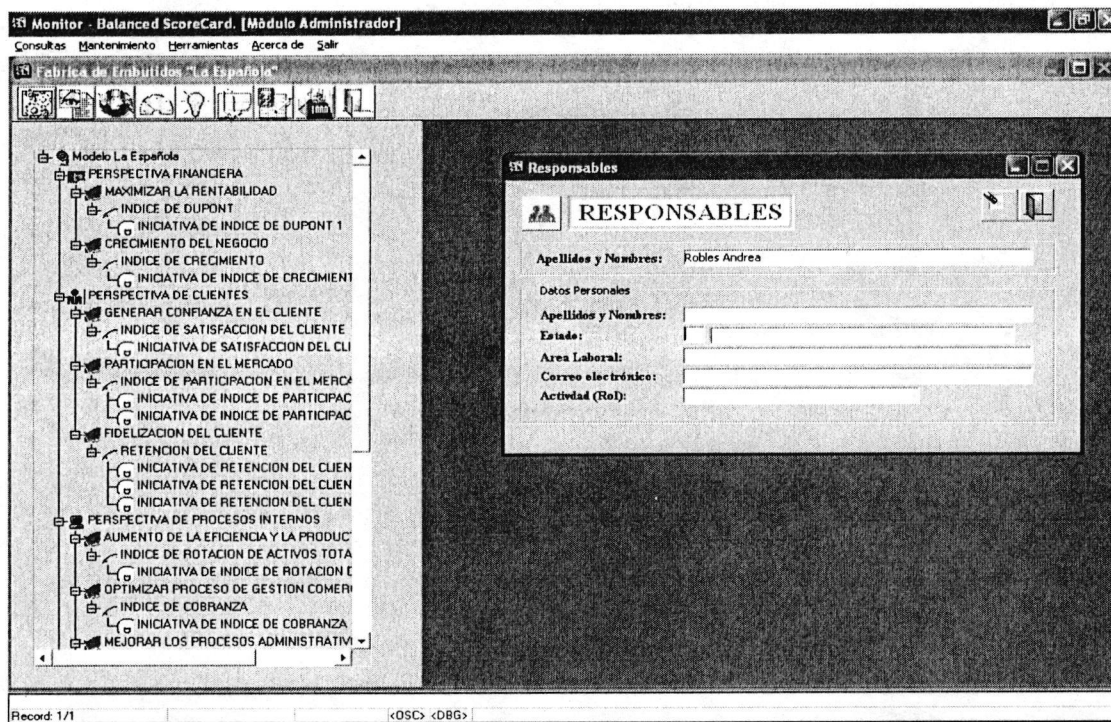


Fig. # 45 Vista de Responsables

Monitor - Balanced ScoreCard, [Módulo Administrador]

Consultas Mantenimiento Herramientas Acerca de Salir

Fábrica de Embutidos "La Española"

Modelo La Española

- PERSPETIVA FINANCIERA
 - MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD
 - INDICE DE DUPONT
 - INICIATIVA DE INDICE DE DUPONT 1
 - CRECIMIENTO DEL NEGOCIO
 - INDICE DE CRECIMIENTO
 - INICIATIVA DE INDICE DE CRECIMIENT
- PERSPETIVA DE CLIENTES
 - GENERAR CONFIANZA EN EL CLIENTE
 - INDICE DE SATISFACCION DEL CLIENTE
 - INICIATIVA DE SATISFACCION DEL CLI
 - PARTICIPACION EN EL MERCADO
 - INDICE DE PARTICIPACION EN EL MERCA
 - INICIATIVA DE INDICE DE PARTICIPAC
 - INICIATIVA DE INDICE DE PARTICIPAC
 - FIDELIZACION DEL CLIENTE
 - RETENCION DEL CLIENTE
 - INICIATIVA DE RETENCION DEL CIEN
 - INICIATIVA DE RETENCION DEL CIEN
 - INICIATIVA DE RETENCION DEL CIEN
- PERSPETIVA DE PROCESOS INTERNOS
 - AUMENTO DE LA EFICIENCIA Y LA PRODUC
 - INDICE DE ROTACION DE ACTIVOS TOTA
 - INICIATIVA DE INDICE DE ROTACION E
 - OPTIMIZAR PROCESO DE GESTION COMERCI
 - INDICE DE COBRANZA
 - INICIATIVA DE INDICE DE COBRANZA
 - MEJORAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIV

Consulta

Estrategias

Descripción: Lograr ventaja competitiva a través de la Tecnología de la

Descripción	Observación

Record: 1/1 List of Values <OSC> <DBG>

Fig. # 46 Vista de la Estrategia Actual

Monitor - Balanced ScoreCard. [Módulo Administrador]

Consultas Mantenimiento Herramientas Acerca de Salir

Fábrica de Ambulitos La Española

Modelo La Española

- PERPECTIVA FINANCIERA
 - Objetivo 1 de P.Financiera
 - Indicador 1 de P.Financiera - Objetivo 1
 - Iniciativa 1
- PERPECTIVA DE CLIENTES
 - Objetivo 1 de P.Clientes
 - Indicador de P.Clientes
 - Iniciativa de Clientes
- PERPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS
 - Objetivo 1 de P.Procesos
 - Indicador de P.Internos
 - Iniciativa de P.Internos
- PERPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENT
 - Objetivo 1 de P.Aprendizaje
 - Indicador de P.Aprendizaje
 - Iniciativa de Aprendizaje

Consulta

Areas Laborales

Descripción: TODOS LOS ELEMENTOS

Descripción	Observación
Gerencia de Ventas	
Producción	
Gerencia Administrativa	

Record: 1/3 <OSC> <DBG>

Fig. # 47 Vista de las Areas Laborales

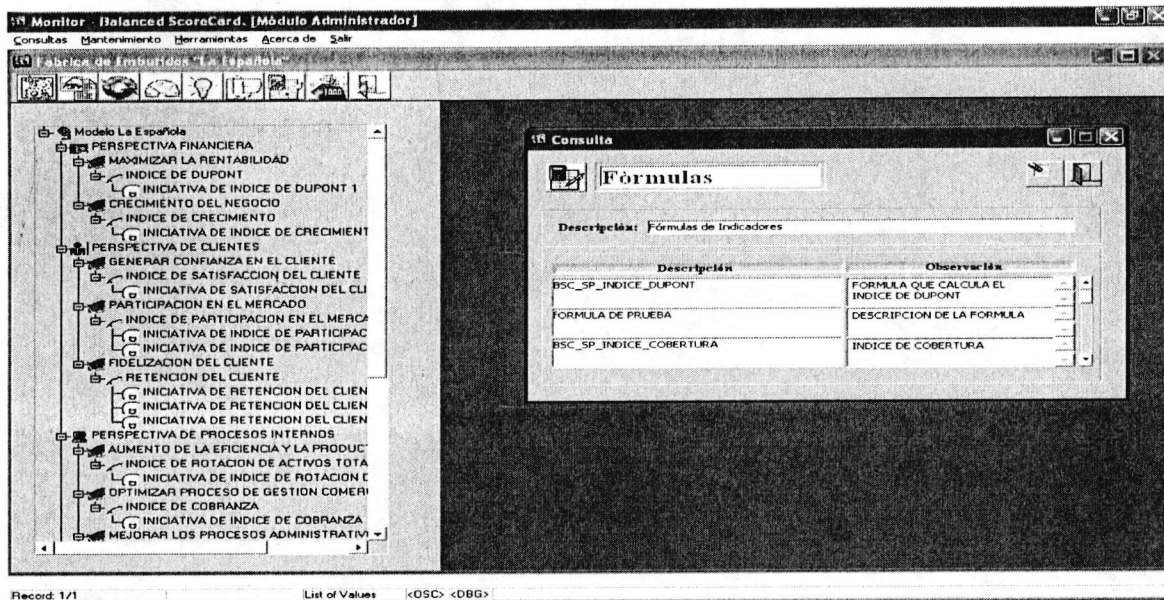


Fig. # 48 Vista de Fórmulas


Monitor - Balanced ScoreCard. [Módulo Administrador]

Consultas Mantenimiento Herramientas Acerca de Salir

Fabrica de Embutidos "La Española"

Consulta General de Perspectivas, Objetivos, Indicadores e Iniciativas Estratégicas

Consulta de componentes del Modelo

CALIFICACION 

NOMBRE: Modelo La Española

TIPO COMPONENTE: PLAN ESTRATEGICO

OBJETIVO: Monitorear y dar seguimiento para asegurar el cumplimiento de las estrategias y el éxito de la Fábrica de Embutidos "La Española"

RESPONSABLE: García Roberto

DEPENDIENTES:

NOMBRE DEL COMPONENTE	RESPONSABLE	PESO	CALIFICACION
INDICE DE SATISFACCION DEL EMPLEADO	Robles Andrea		0%
INICIATIVA DE INDICE DE SATISFACCION DEL EMPLEAD	Robles Andrea		0%
SEGURIDAD Y SALUD			0%
INDICE DE SEGURIDAD Y SALUD	Robles Andrea		0%
INICIATIVA DE INDICE DE SEGURIDAD Y SALUD	Robles Andrea		0%
CAPACITACION Y COMPETENCIA			0%
INDICE DE EVALUACION AL EMPLEADO	Robles Andrea		0%
TECNOLOGIA Y HERRAMIENTAS INFORMATICAS			0%
INDICE DE PREPARACION TECNOLOGICA	García Roberto		0%
INICIATIVA DE INDICE DE PREP. TECNOLOGICA	Robles Andrea		0%

Record: 43/43 <OSC> <DBG>

Fig. # 49 Consulta de los Componentes del Modelo

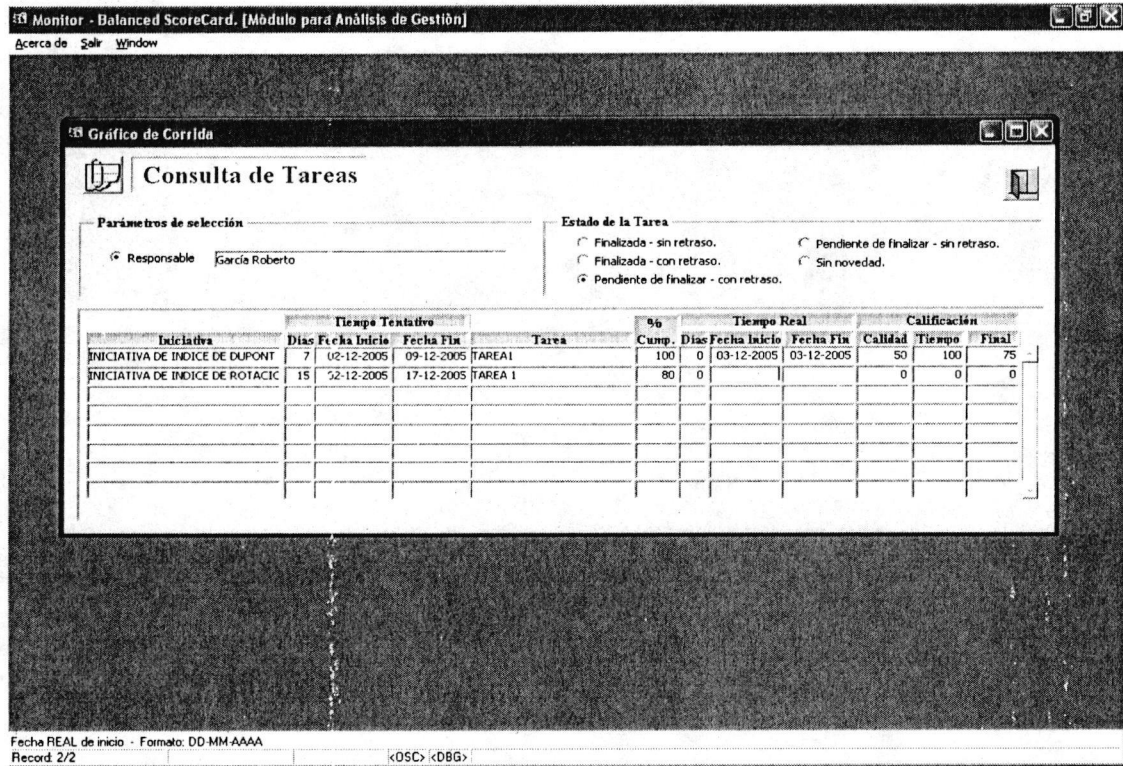


Fig. # 50 Consulta de Tareas

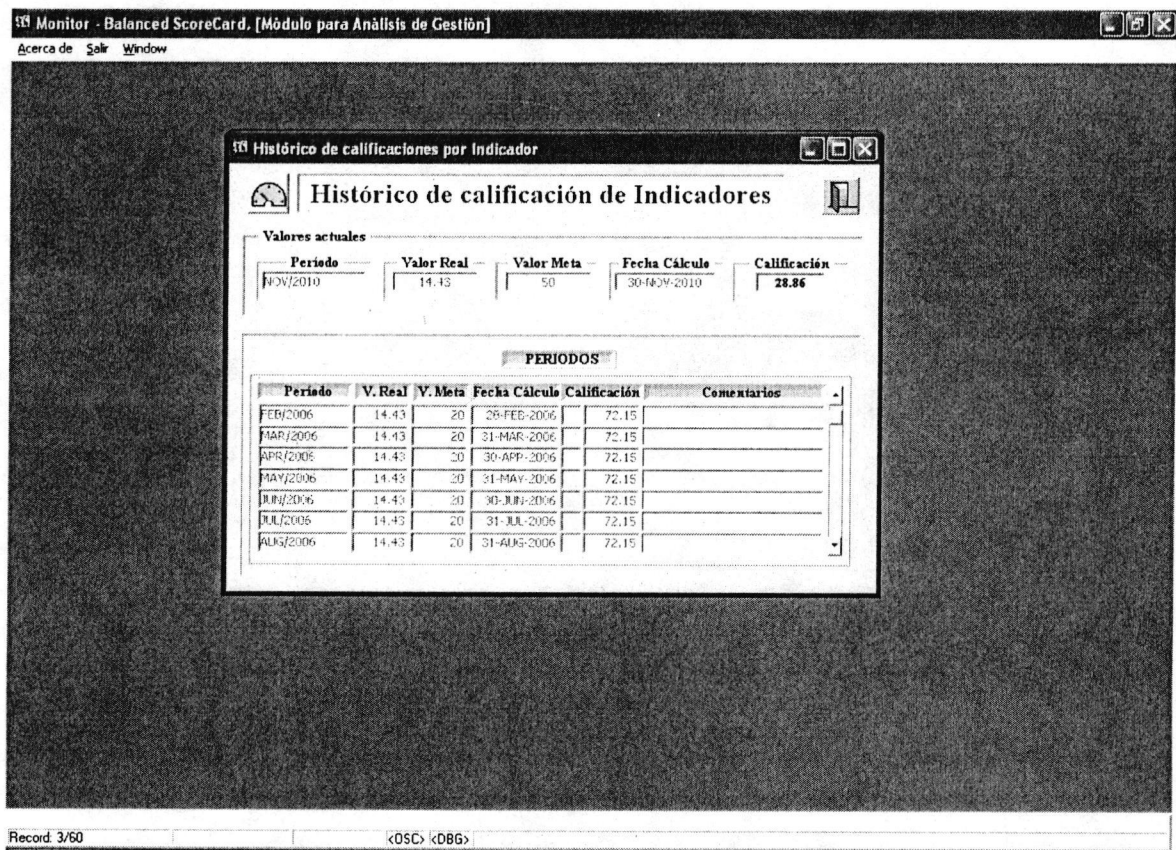


Fig. # 51 Histórico de calificación de Indicadores

4.9 MODULO DE ANALISIS DE GESTIÓN

Muestra la evaluación del modelo estratégico, de tal forma que con solo un vistazo, se observa el estado actual de la organización, para proceder según corresponda.

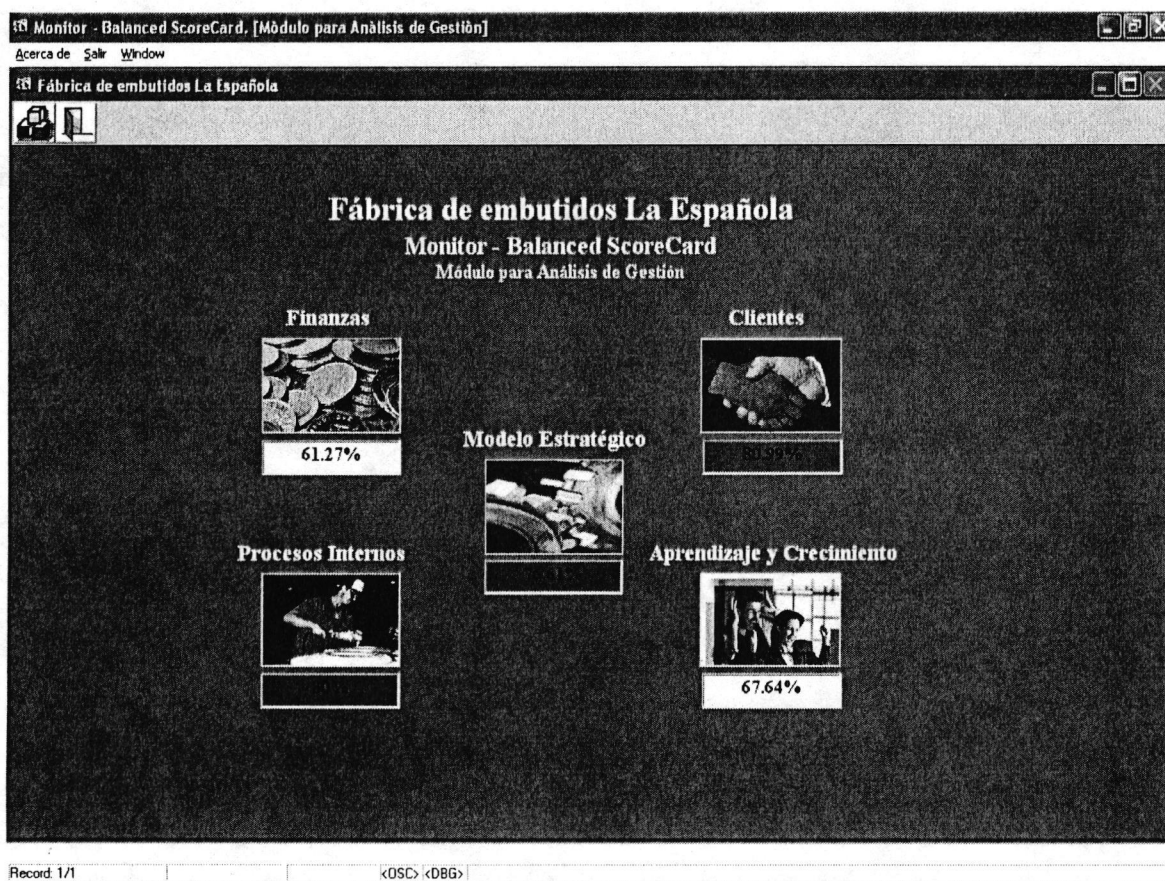


Fig. # 52 Menú Módulo Análisis de Gestión

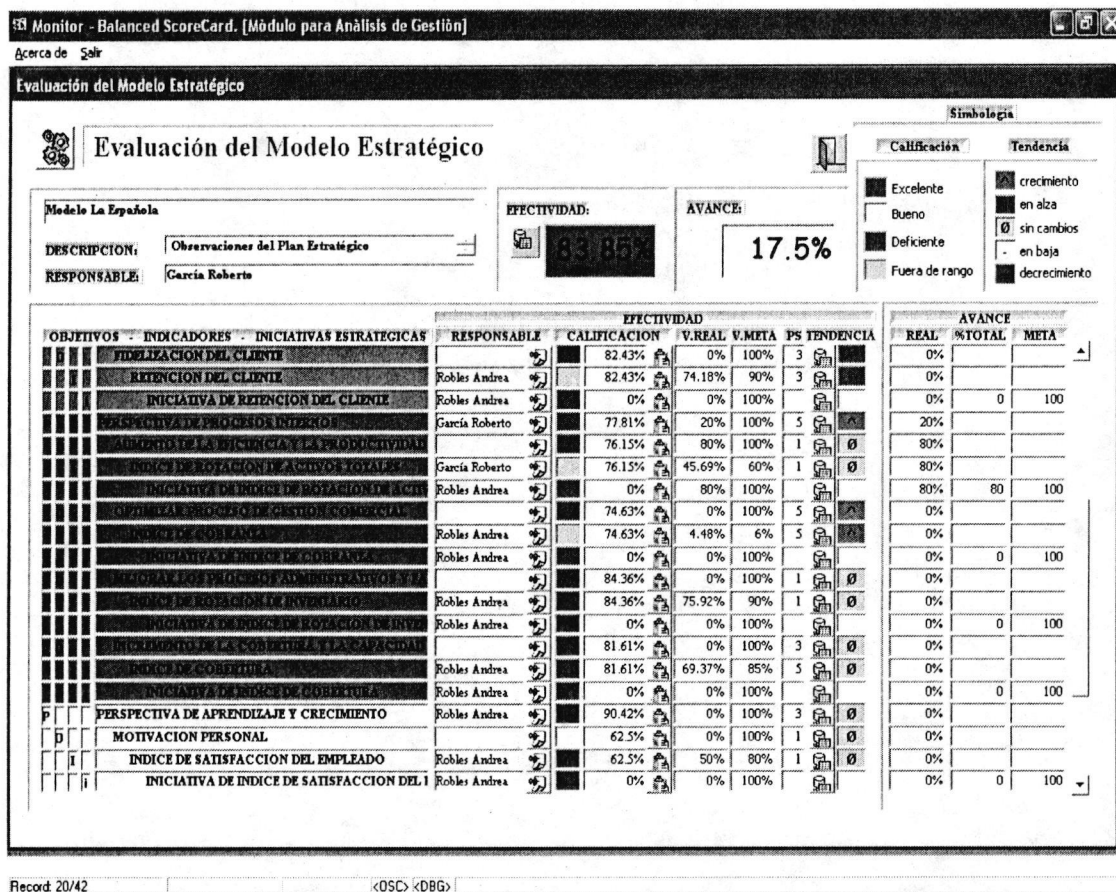


Fig. # 53 Vista de Evaluación del Modelo Estratégico

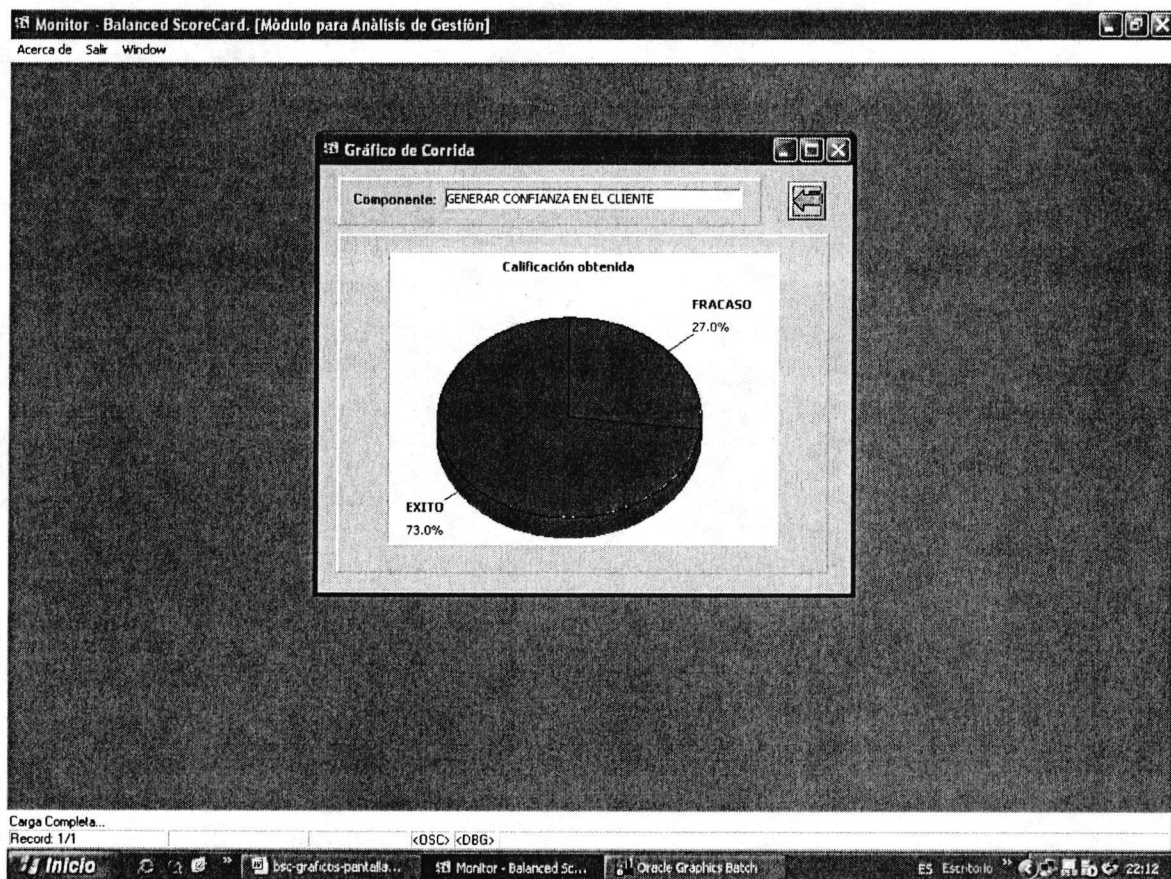


Fig. # 54 Gráfico de Corrida

4.10 MODELO DIMENSIONAL

4.10.1 GRAFICOS DE LAS PERSPECTIVAS DEL CMD

Modelo dimensional que reúne información operacional, la transforma y la guarda junto con información de tiempo e historia permitiendo un soporte efectivo a la toma de decisiones. Estos datos se almacenan en forma estática. Incluso, ofrece múltiples vistas de la información, y proporciona a los usuarios acceso a las respuestas de preguntas comerciales que antes se extraían de fuentes de datos, no estando relacionadas entre sí.

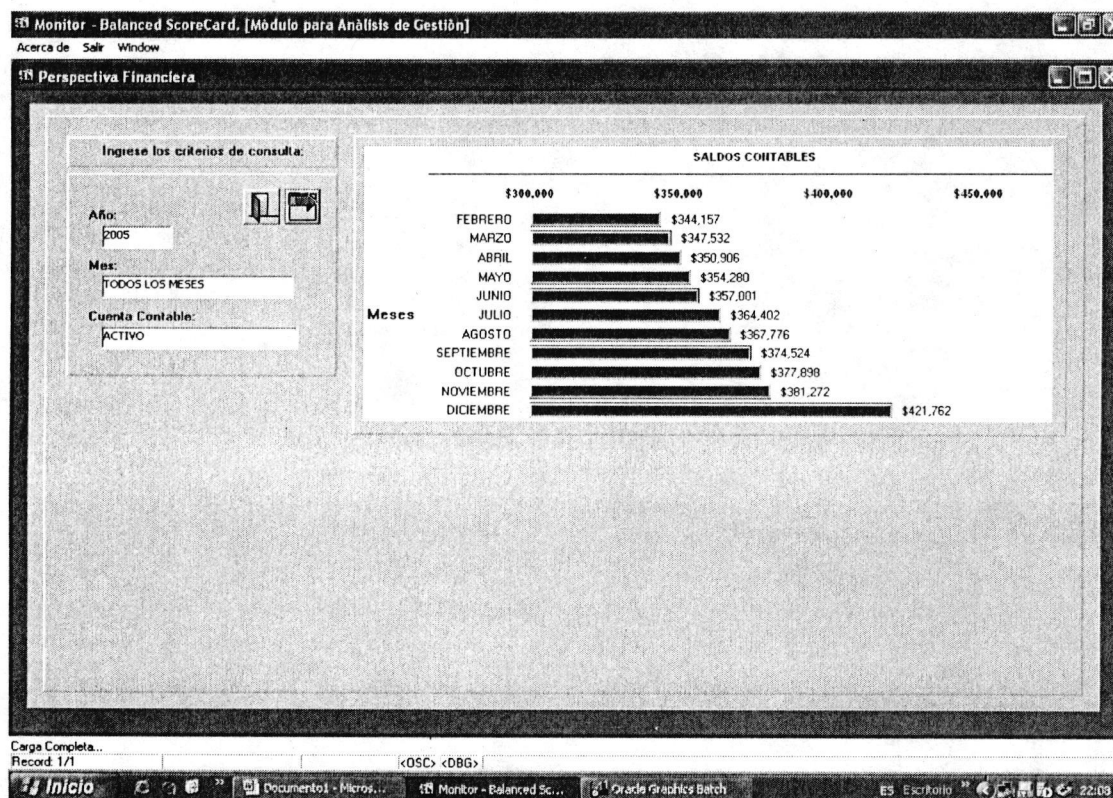


Fig. # 55 Gráfico de Saldos Contables

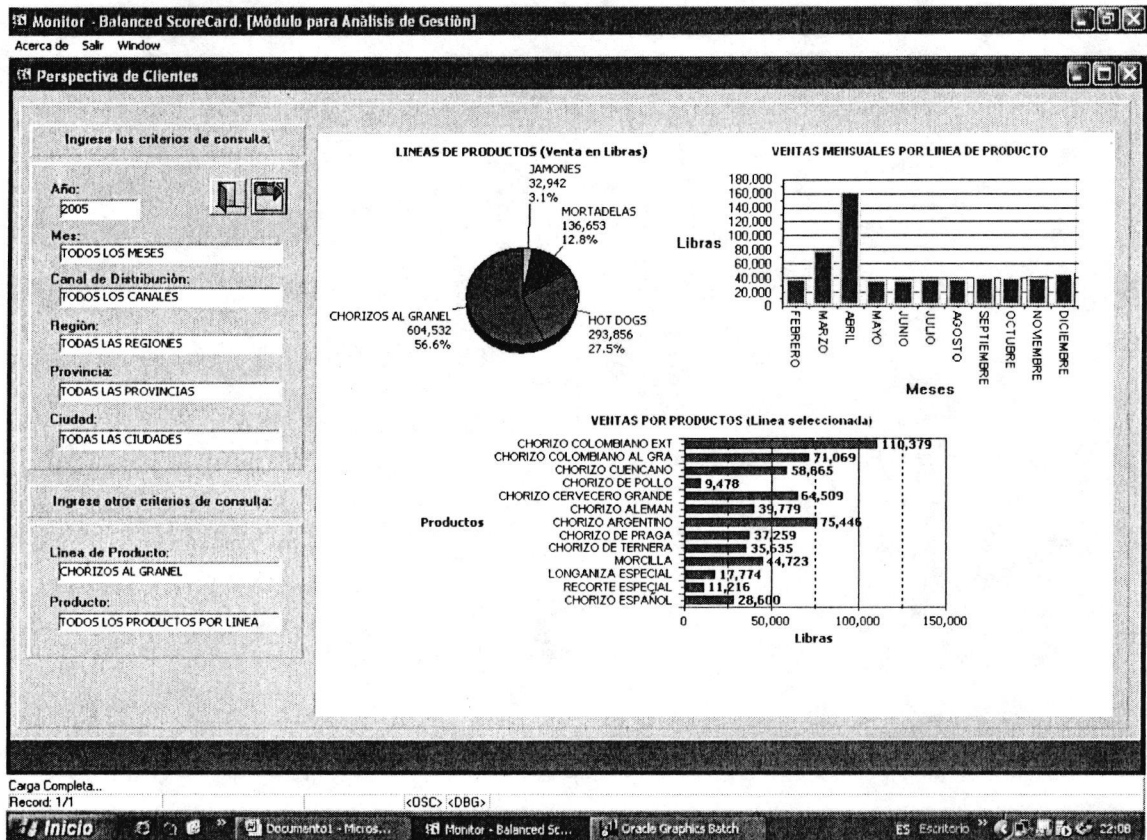


Fig. # 56 Gráfico de Ventas por Producto

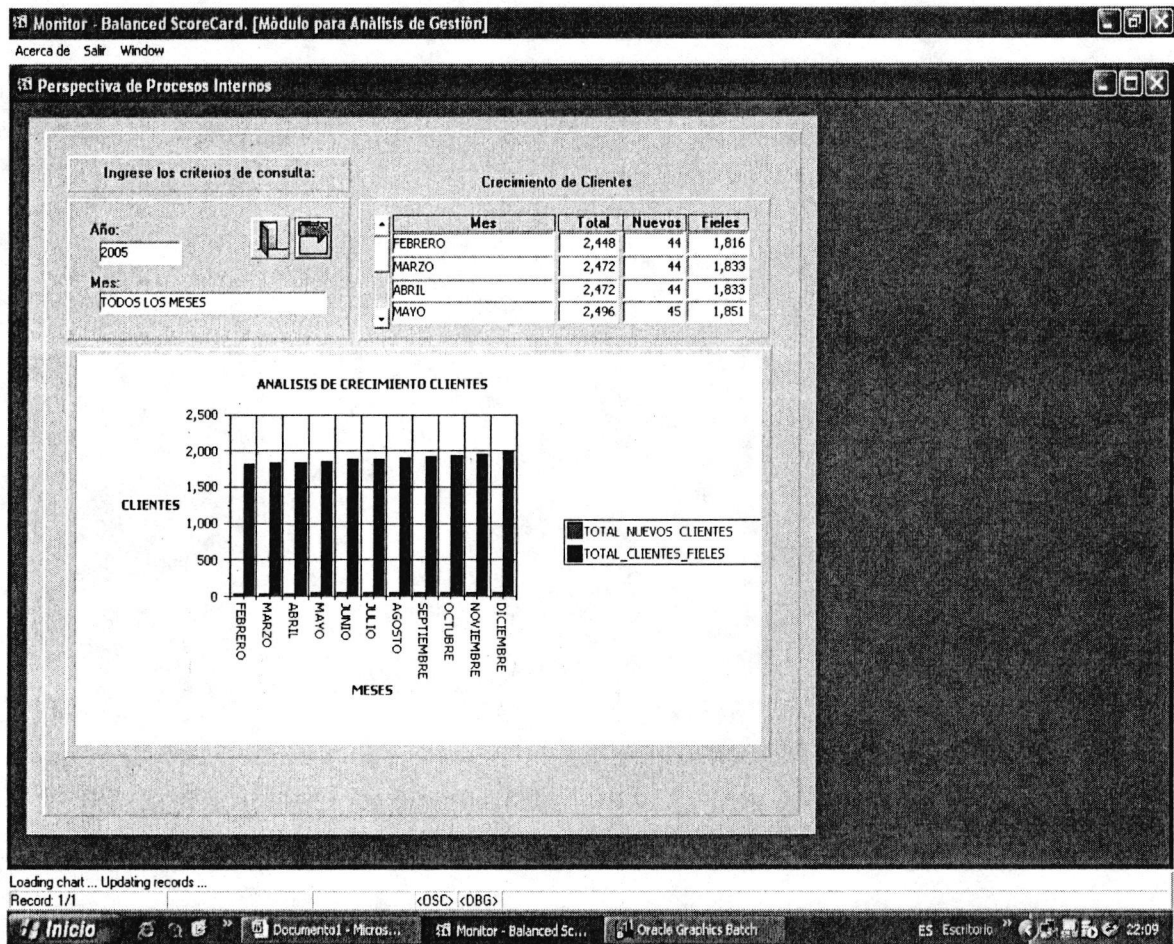


Fig. # 57 Gráfico de Crecimiento de Clientes

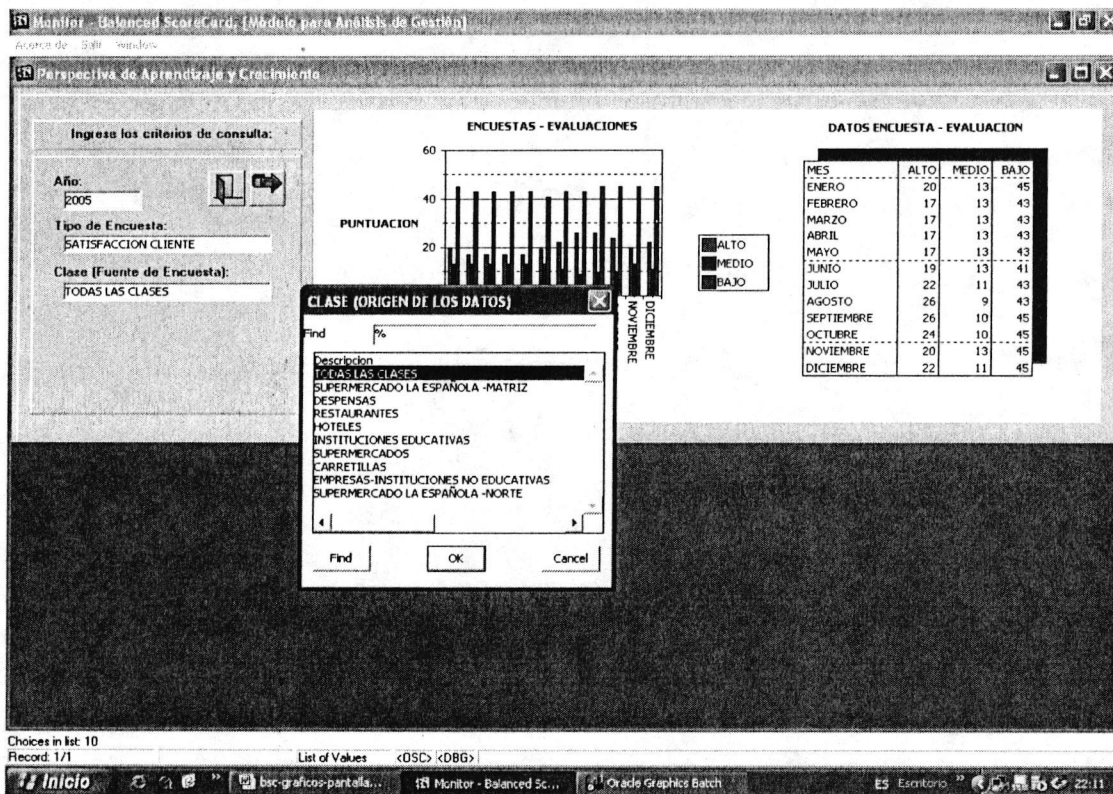


Fig. # 58 Gráfico de Satisfacción del Cliente

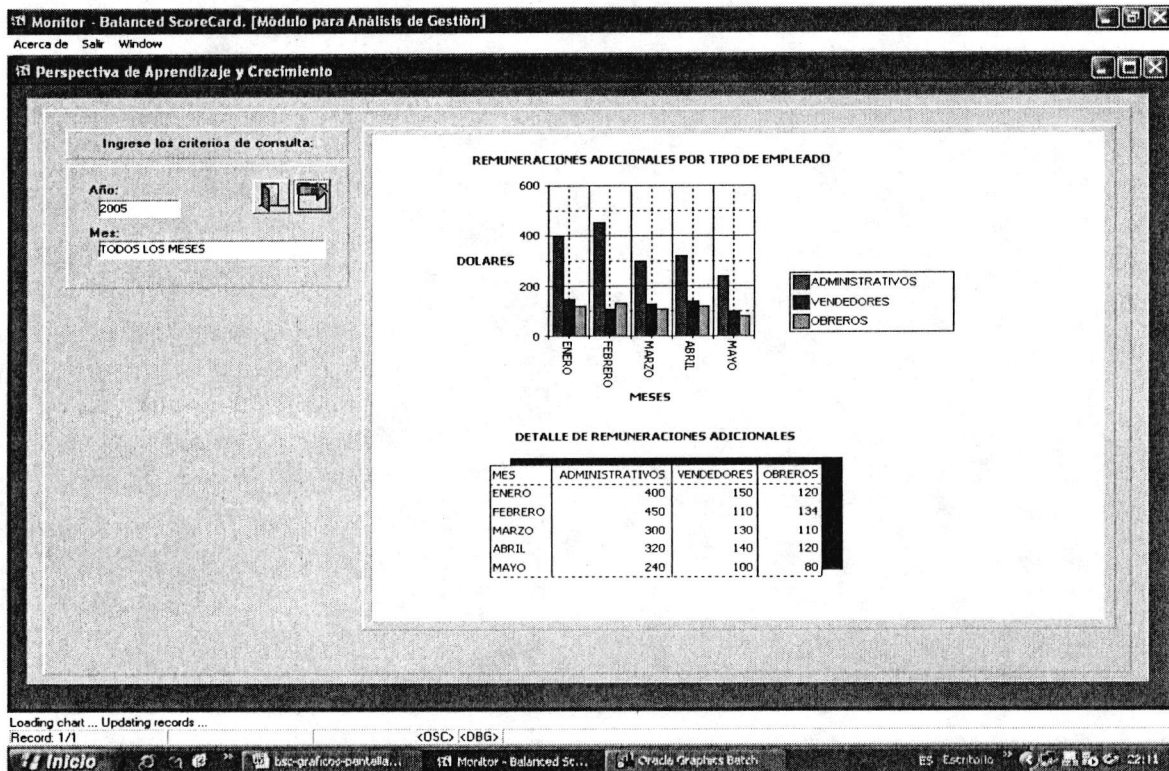


Fig. # 59 Gráfico de Remuneraciones de Empleados

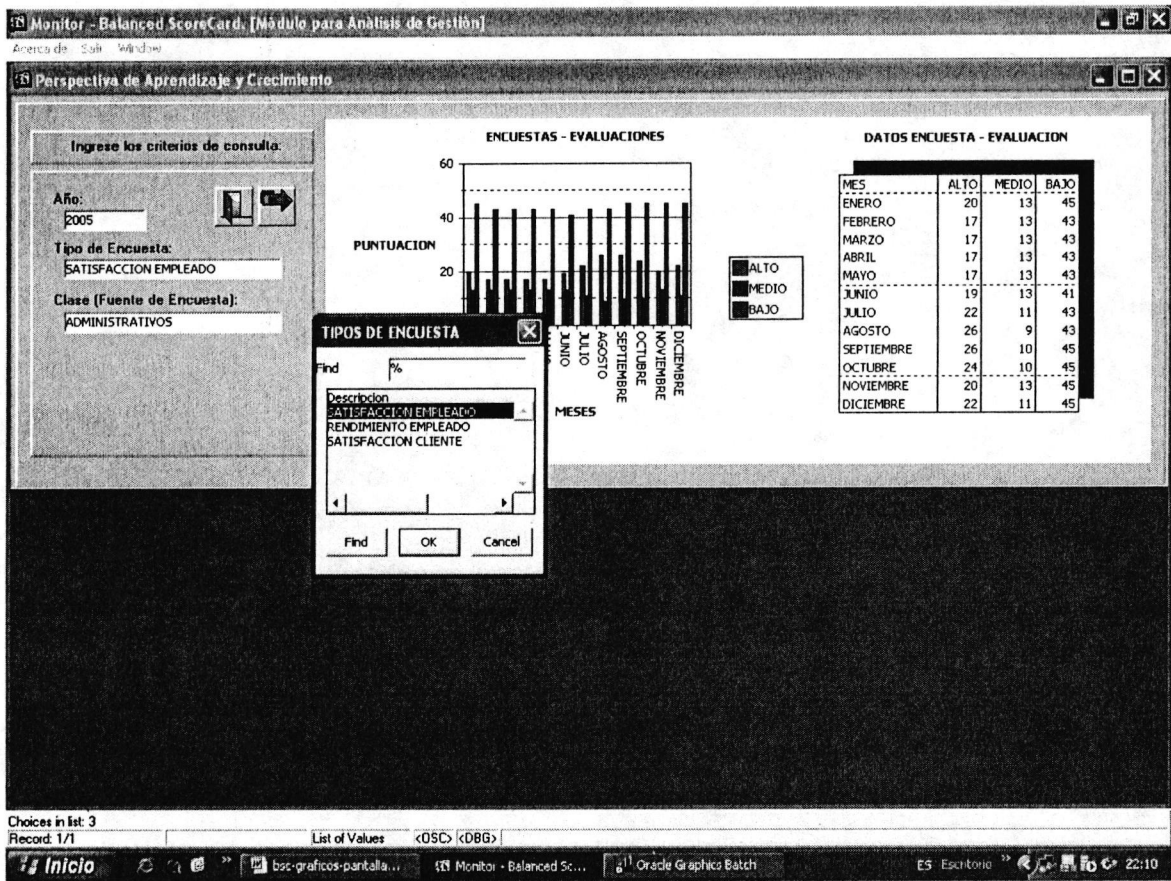


Fig. # 60 Gráfico de Satisfacción del Empleado