

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN POR
RESULTADO PARA EL ÁREA DE VENTAS DE LA EMPRESA
ECUALECHE BASADO EN LA HERRAMIENTA
ADMINISTRATIVA CUADRO DE MANDO INTEGRAL”.**

MATERIA INTEGRADORA

Previa la obtención del Título de:

INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Presentado por:

IVAN WILFRIDO ASHQUI PAGALO

DANNY JAVIER VÉLEZ ÁLVAREZ

Guayaquil-Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

Agradecemos al Todopoderoso por brindarnos cada día de su amor incondicional, de ese amor que solo Él lo sabe dar y derramar bendiciones en nuestras vidas, que lo vemos reflejado desde el momento que abrimos nuestros ojos, le estamos perpetuamente agradecidos por habernos regalado la vida y darnos la oportunidad de terminar nuestra carrera universitaria en una prestigiosa universidad como lo es ESPOL. Como no agradecer también a nuestros padres que con su esfuerzo, entrega dedicación y amor sufrido nos han podido regalar la mejor de las herencias en este mundo como lo es el estudio sin esperar nada a cambio que a pesar de que no tienen mucho nos lo han entregado todo sin guardarse nada para ellos, que se han convertido en ejemplo de vida.

Agradecemos a ESPOL y a sus docentes que se han esmerado por crear unos profesionales de calidad para la sociedad y capacitarnos para enfrentarnos a la vida en el campo académico. Agradecemos a nuestro tutor de tesis Pablo Soriano por su entrega y dedicación para poder realizar este proyecto con el único objetivo de titularnos como Ingenieros Comerciales de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi DIOS, por su incomparable amor, bondad, gentileza y misericordia derramada en mi vida, que a pesar de los tropiezos y errores cometidos en la vida, Él siempre ha estado presto para ayudarme y brindarme de su apoyo y puedo decir que gracias a Él, soy hoy en día lo que soy. A mis padres JAIME ASHQUI TAYUPANDA y MARIA PAGALO TACURI, gracias por su amor, entrega y esfuerzo brindado día a día. A mi hermosa y bellísima esposa Susy Linda Campozano Romero a la cual amo mucho, por su amor incondicional, al estar a mi lado en las buenas y en las malas, alentándome a nunca darme por vencido en la vida y culminar con este proyecto. A mis bellos hijos David y Jonathan a los que amo mucho y son mi motivo de vida y lucha. A mis hermanos German, Saúl y Silvia Ashqui Pagalo, que de una u otra manera me han ayudado en mi vida profesional.

Iván Wilfrido Ashqui Pagalo

Dedico nuestra tesis a Dios, a mi familia y a todas aquellas personas que aportaron en conocimiento y apoyo, especialmente a mi hija Sabrina por ser mi fuerza de motivación y superación.

Danny Javier Vélez Álvarez

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Presidente Tribunal

Vocal

Msc. Pablo Soriano Idrovo

Director de Tesis

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto, nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

Iván Wilfrido Ashqui Pagalo

Danny Javier Vélez Álvarez

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	V
RESUMEN	X
ABSTRACT.....	XI
INDICE DE CUADROS	XII
INDICE DE GRÁFICO	XIV
ABREVIATURA.....	XVI
1. CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	2
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	4
1.1 JUSTIFICACIÓN	5
1.2 ALCANCE.....	5
1.5 BENEFICIARIOS.....	5
2. CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. FODA.....	6
2.2 PEST	8
2.3 MATRIZ EFI Y EFE	9
2.4. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP	11
2.7 BALANCED SCORECARD	14

2.7.1 OBJETIVO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	14
2.7.2 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	15
3. CAPITULO III - METODOLOGÍA	18
3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	18
3.2 DISEÑO METODOLÓGICO	18
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	18
3.4 INSTRUMENTOS.....	19
4. CAPITULO IV - DESCRIPCIÓN GENERAL.....	20
4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	20
4.1.1 MISION.....	20
4.1.2 VISIÓN.....	21
4.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	21
4.1.4 ORGANIGRAMAS DE LA EMPRESA	23
4.1.5 PRODUCTOS	25
4.2 CLIENTES	28
4.3 COMPETENCIA	28
4.3.1 Lácteos San Antonio (Nutri Leche).....	28
4.3.2 Misión.....	28
4.3.3 Visión	28
4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	28
4.3.1 CONCLUSIÓN DE LAS ENCUESTAS	39
4.4 APLICACIÓN DEL MARCO TEÓRICO.....	39
4.4.1 ANÁLISIS FODA	39
4.4.3 ANALISIS PEST.....	41
4.4.4 FACTOR SOCIAL.....	44
4.4.5 FACTOR TECNOLÓGICO	46

4.5.1 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ EFI, EFE, IE.....	46
4.6 MATRIZ BOSTON CONSULTING	50
4.7 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO.....	51
5. CAPITULO V - PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO	54
5.1. MISIÓN.....	54
5.2 VISIÓN	54
5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	54
5.4 ORGANIGRAMA PROPUESTO	54
5.5 FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGIAS	55
5.5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	55
5.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	56
6. CAPITULO VI- DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD.....	57
6.1 OBJETIVOS POR PERSPECTIVA	57
6.2 PERSPECTIVA FINANCIERA	58
6.3 PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	58
6.4 PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO	58
6.5 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	59
6.6 MAPA ESTRATÉGICO.....	59
6.7 MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	61
6.8 METAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	62
6.9 CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	64
7. CAPITULO VII- GESTIÓN DE RIESGO.....	68
7.1 RIESGOS ESTIMADOS	68
7.2 DETERMINACIÓN DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA E IMPACTO EN CUANTO A GRAVEDAD DE LOS RIESGOS.....	69
7.2.1 PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	69

7.2.2 DETERMINACIÓN DE IMPACTO EN CUANTO A LA GRAVEDAD DE LOS RIESGOS.....	70
7.3 MATRIZ DE RIESGO.....	71
7.4 PLAN DE ACCIÓN.....	71
7.5 CONCLUSIÓN	73
7.6 RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	75

RESUMEN

Este proyecto consiste en el diseño de un Sistema de Control de Gestión por Resultados para el área de ventas de la empresa ECUALECHE, basado en las cuatro perspectivas de la herramienta administrativa Cuadro de Mando Integral, diagnosticando en primer lugar la situación actual de la empresa, para hallar la(s) problemática(s) por la que está cruzando la compañía, haciendo uso de las herramientas, entrevistan al Gerente Comercial, encuesta al personal del departamento de venta de la Región Austro con un tipo de muestreo no probabilístico y observación realizada por los interesados en este proyecto, arrojando como resultado que la empresa tiene una baja rentabilidad en una de sus cinco regiones, la desorganización en el momento de distribuir el producto y la falta de capacitación e incentivo al personal de venta; para luego poder establecer un plan estratégico con ayuda de toda la información recopilada de la Matriz FODA, EFE-EFI-IE, PEST y BCG y así diseñar un Sistema de Gestión por Resultado basado en BSC, que a su vez será monitoreada en una determinada frecuencia de tiempo, estableciendo responsables para verificar que se esté cumpliendo con la meta de los objetivos estratégicos, con la ayuda de indicadores de medición financiero y no financiero; para el proyecto también se gestionará los posibles riesgos internos y externos que puede sufrir en el corto, mediano y largo plazo y así poder estar listo si estos riesgos se hicieran realidad con un plan de acción para que no pase a mayores.

Palabras claves: Plan Estratégico, Gestión por Resultado, Cuadro de Mando Integral, Gestión de Riesgo, Plan de Acción.

ABSTRACT

This project involves the design of a Control System Based on Results for the sales of the company ECUALECHE, based on the four perspectives of the Balanced Scorecard management tool, first diagnosing the current situation of the company, to find the (s) problem (s) for which he is across the company, using the tools, interview, survey personnel department selling the Austro region with a type of non-probability sampling Commercial Manager and observation by those interested in this project, throwing the result that the company has low profitability of it is five regions, disorganization at the time of distributing the product and the lack of training and incentive sales staff; then to establish a strategic plan with the help of all the information gathered from the SWOT Matrix, EFE-EFI-IE, PEST and BCG and then design a management system for results based on BSC, which in turn will be monitored in a given often time, establishing responsible to verify that it is meeting the goal of the strategic objectives, with the help of indicators of financial and non-financial measurement; project for potential internal and external risks that may suffer in the short, medium and long term so we can be ready if these risks come true with an action plan to avoid passing higher will also manage.

Keywords: Strategic Plan, Results Based Management, Balanced Scorecard, Risk Management, Plan of Action.

INDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1 - Plantilla Matriz FODA (Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenazas)	7
Cuadro 2.2 - Matriz PEST	8
Cuadro 4.1 – Aportación de la Región D a la visión de la empresa.	29
Cuadro 4.2 - Plan estratégico actual de la empresa.	30
Cuadro 4.3 - Aumentar las ventas.....	31
Cuadro 4.4 - Nuevas estrategias de venta	32
Cuadro 4.5 - Diseño del Plan Estratégico	33
Cuadro 4.6 - Desorganización en la distribución.....	34
Cuadro 4.7 - : Otro Supervisor de Ventas.....	35
Cuadro 4.8 - Motivación personal de parte de la empresa.....	36
Cuadro 4.9 - Capacitación a los trabajadores	37
Cuadro 4.10 - Aceptación del plan estratégico	38
Cuadro 4.11 - Fortaleza de la empresa en Leche en funda Cuenca.	40
Cuadro 4.12 - Oportunidades en Leche en funda Cuenca	40
Cuadro 4.13 - Debilidades en Leche en funda Cuenca.....	41
Cuadro 4.14. Amenazas en Leche en funda Cuenca.....	41
Cuadro 4.15 - - Matriz de Evaluación de Factores Internos	46
Cuadro 4.16 - Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE	48
Cuadro 4.17 - Matriz Interno-Externo (IE).....	49
Cuadro 6.1 - Objetivo por Tipo de Perspectiva	57
Cuadro 6.2 - Perspectiva Financiera.	58
Cuadro 6.3 - Perspectiva del Cliente.	58
Cuadro 6.4 - Perspectiva de Proceso Interno.	58
Cuadro 6.5 - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	59
Cuadro 6.6 - Indicadores de gestión del plan estratégico.	61
Cuadro 6.7 – Metas y Umbrales	63
Cuadro 6.8 - Cuadro de Mando Integral Perspectiva Financiera.....	64
Cuadro 6.9 - Cuadro de Mando Integral Perspectiva Cliente	65
Cuadro 6.10 - Cuadro de Mando Integral Perspectiva Proceso Interno	66
Cuadro 6.11 - Cuadro de Mando Integral Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	67

Cuadro 7.1 - Escala de Probabilidad.....	69
Cuadro 7.2 - Escala de Impacto	70

INDICE DE GRÁFICO

Gráfico 1.1 - Punto de Equilibrio Región D	3
Gráfico 1.2 - Participación y Cobertura.....	4
Gráfico 2.1 - Matriz FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	6
Gráfico 2.2 Matriz INTERNA-EXTERNA	10
Gráfico 2.3 - Boston Consulting Group (BCG).....	13
Gráfico 2.4 Cuadro de Mando Integral	16
Gráfico 4.1 - Organigrama de la Empresa	23
Gráfico 4.2 - Organigrama de la Empresa	24
Gráfico 4.3 - Organigrama, Región D Austro, Ventas	24
Gráfico 4.4 - Portafolio de Productos	25
Gráfico 4.5 - Cumplimiento de la visión en la Región D	29
Gráfico 4.6 - Mejorar el plan estratégico de la empresa	30
Gráfico 4.7 - Aumentar la venta de la empresa	31
Gráfico 4.8 - Nueva estrategia de venta.....	32
Gráfico 4.9 – Diseño de un Plan Estratégico	33
Gráfico 4.10 - Desorganización en la distribución	34
Gráfico 4.11 - Contratación de otro Supervisor de Ventas.....	35
Gráfico 4.12 - Motivación a los trabajadores	36
Gráfico 4.13 - Capacitación a los trabajadores	37
Gráfico 4.14 - Aceptación del nuevo plan estratégico.....	38
Gráfico 4.15 - Producto Interno Bruto (PIB)	43
Gráfico 4.16 - Inflación anual.....	44
Gráfico 4.17 - Matriz INTERNA Y EXTERNA (IE).....	49
Gráfico 4.18 - Matriz Boston Consulting Group (BCG)	50
Gráfico 4.19 - Análisis Costo-Beneficio (Septiembre).....	51
Gráfico 4.20 - Análisis Costo-Beneficio (Octubre)	52
Gráfico 4.21 - Análisis Costo-Beneficio (Noviembre).....	52
Gráfico 4.22 - Análisis Costo-Beneficio (Diciembre)	53
Gráfico 5.1 - Organigrama propuesto para la empresa ECUALECHE Venta, Región D	55

Gráfico 6.1 - Mapa Estratégico.....	60
Gráfico 7.1 - Matriz de Riesgo	71

ABREVIATURA

PEST: Político, Económico, Social y Tecnológico

FODA: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Fortaleza

BSC: Balanced Scorecard

CMI: Cuadro de Mando Integral

BCG: Boston Consulting Group

EFI: Evaluación de Factores Internos

EFE: Evaluación de Factores Externos

IE: Matriz Interno Externo

CAPÍTULO I - INTRODUCCIÓN

Hoy en día el mercado de lácteos va en un crecimiento constante a tal punto que podemos decir, que cada día que pasa aumenta el número de clientes debido a la natalidad que existe en el país, pero también crece la cantidad de competidores en el mercado, ya sean estas, empresas multinacionales legalmente estructuradas como también así negocios informales.

En hora buena la Empresa ECUALECHE, por motivos académicos se denominará así a la empresa en estudio para salvaguardar información confidencial, es líder a nivel Nacional en el procesamiento, distribución y venta de leche en fundas en Ecuador, dando a sus clientes un producto de primera calidad elaborada en plantas industriales con tecnología de punta y a un precio muy accesible para sus consumidores, debido a que cuenta con ganados y hectáreas de su propiedad.

Para llevar un control más organizado de la comercialización de sus productos, la compañía ha dividido en cinco regiones la nación, de la siguiente manera:

Regional A: Provincia de Pichincha, Imbabura, Carchi, Tungurahua, Cotopaxi, Chimborazo, Napo, Sucumbíos, Pastaza y Orellana.

Regional B: Provincia de Guayas y El Oro.

Regional C: Provincia de Manabí y Sta. Elena.

Regional D: Provincia de Cañar, Azuay, Loja, Zamora y Morona Santiago.

Regional E: Provincia de Esmeraldas, Sto. Domingo de los Tsáchilas, Los Ríos y Bolívar.

Esto ha ayudado a la empresa a obtener y mantener el liderazgo en el mercado, pero no todo es buenas noticias para la compañía, debido a que al realizar un pre-diagnóstico mediante entrevista profunda al Gerente Comercial y encuesta al personal de venta y clientes distribuidores se encontró que la Región D (Región Austro) tiene una baja rentabilidad, haciendo que esta región no este aportando para el cumplimiento de la visión, desorganización en la distribución y el personal no se

Como se mencionó, el mercado de lácteos es un mercado muy competitivo y es por eso que vimos la necesidad de resolver dicho problema para que la empresa mantenga y mejor aún sea el líder absoluto del mercado, diseñando un sistema por gestión de riegos por resultado basado en las cuatro perspectiva del Cuadro de Mando Integral, ayudando a la Región Austro a que aumente su rentabilidad llevando de una manera organizada la comercialización del producto y capacitando a su personal e incentivarlos para que así esta región aporte en la visión.

1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.

La empresa abre sus puertas a inicios del año de 1999 pero primero inicia con el nombre de AGR pero en el año 2009 es comprada por ECUALECHE.

La empresa en sus primeros pasos solamente se dedicaba al procesamiento y venta de leche en funda luego al pasar los años su actividad económica fue cambiando un poco al expandir su cartera de productos, es decir comenzaron a producir los productos derivados de la leche, es así que en la actualidad la compañía ECUALECHE se dedica a la producción, procesamiento y comercialización de leche en funda pasteurizada y también sus derivados como queso, yogurt

En sus inicios contaban con pocos ganados propios pero hoy en día posee haciendas propias con más de 12 mil cabezas de ganado con genética Sahiwal.

En la actualidad la empresa ha sido merecedora de varios premios siendo una empresa reconocida a nivel Nacional. El cuidado especial que se le da a cada uno de los ganados hace que su materia prima sea de calidad, cuando en el ordeñar la vaca se trata la empresa cuenta con un sistema moderno llamado Ordeño Rotativo este consiste en ordeñarlas vacas sin parar, 2 grupos cada 8 horas, a las vacas se las conecta las mangueras y es jalada la leche de ellas con la ayuda de una maquinaria especializada para ese asunto.

La materia prima (leche) es procesada, bajo normas, principios y estándares de calidad muy reconocidas como BPM se significa Buenas Prácticas de Manufactura y la Norma APPCC que significa Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control.

La compañía tiene a su favor dos plantas industriales de primera calidad, equipadas con tecnología de punta ubicada, una en la Hacienda Mirador situada en el Km 41 de la vía Sto. Domingo–Quevedo, en ella se procede al procesamiento del Yogurt, Queso y Leche, siendo esta planta la encargada de abastecer con leche toda la

región de la costa ecuatoriana, la otra planta industrial se encuentra ubicada en el cantón Rumiñahui (Sangolquí-Quito), esta se dedica a la Leche UHT y Leche en funda, este abastece con Leche en funda toda la Región de la sierra ecuatoriana.

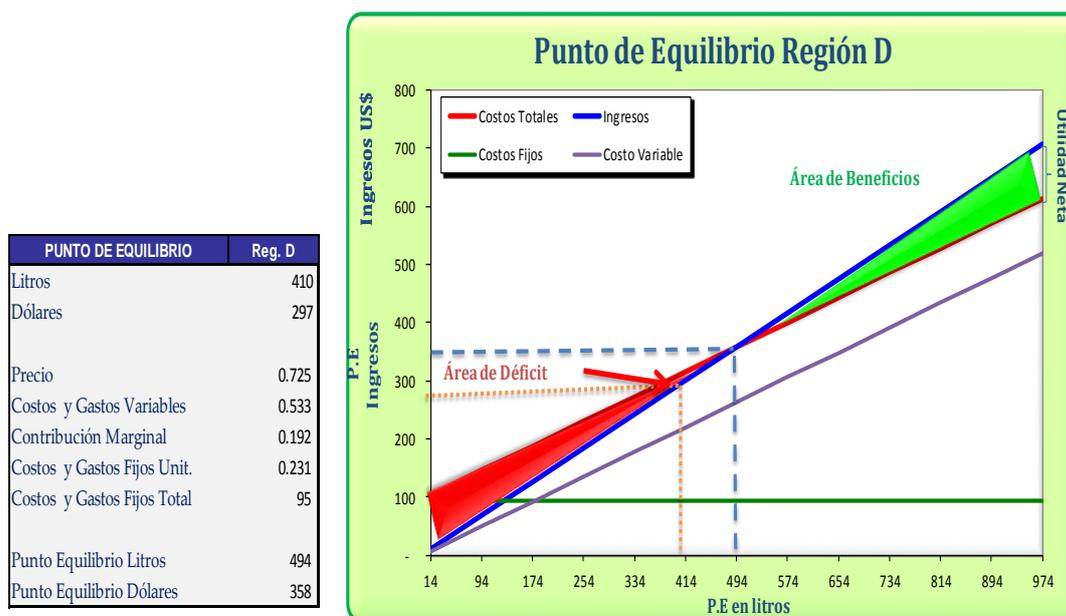
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El principal problema que tiene la empresa es en la Región Austro denominada como Región D, esta zona presenta un bajo nivel en la venta de leche en funda, teniendo el menor porcentaje de participación y cobertura en el mercado a comparación de las demás regiones (Ver Gráfico 1.2). La poca venta de este producto refleja bajas contribuciones, generando inclusive pérdidas para la empresa ubicándose en el Área de Déficit. (Ver Gráfico 1.1)

También encontramos que al momento de llegar la leche al punto de distribución en la Región D, aparece un desorden de parte de los vendedores y los clientes directos (distribuidores de zona).

Y por último, otro problema por el que está cruzando la empresa es el de no estar capacitando a su personal de venta en la Región D, haciendo esto que genere un caos interno al momento de delegar responsabilidades, y peor aún no existe ningún tipo de incentivo por lo cual se sientan motivados en su jornada laboral.

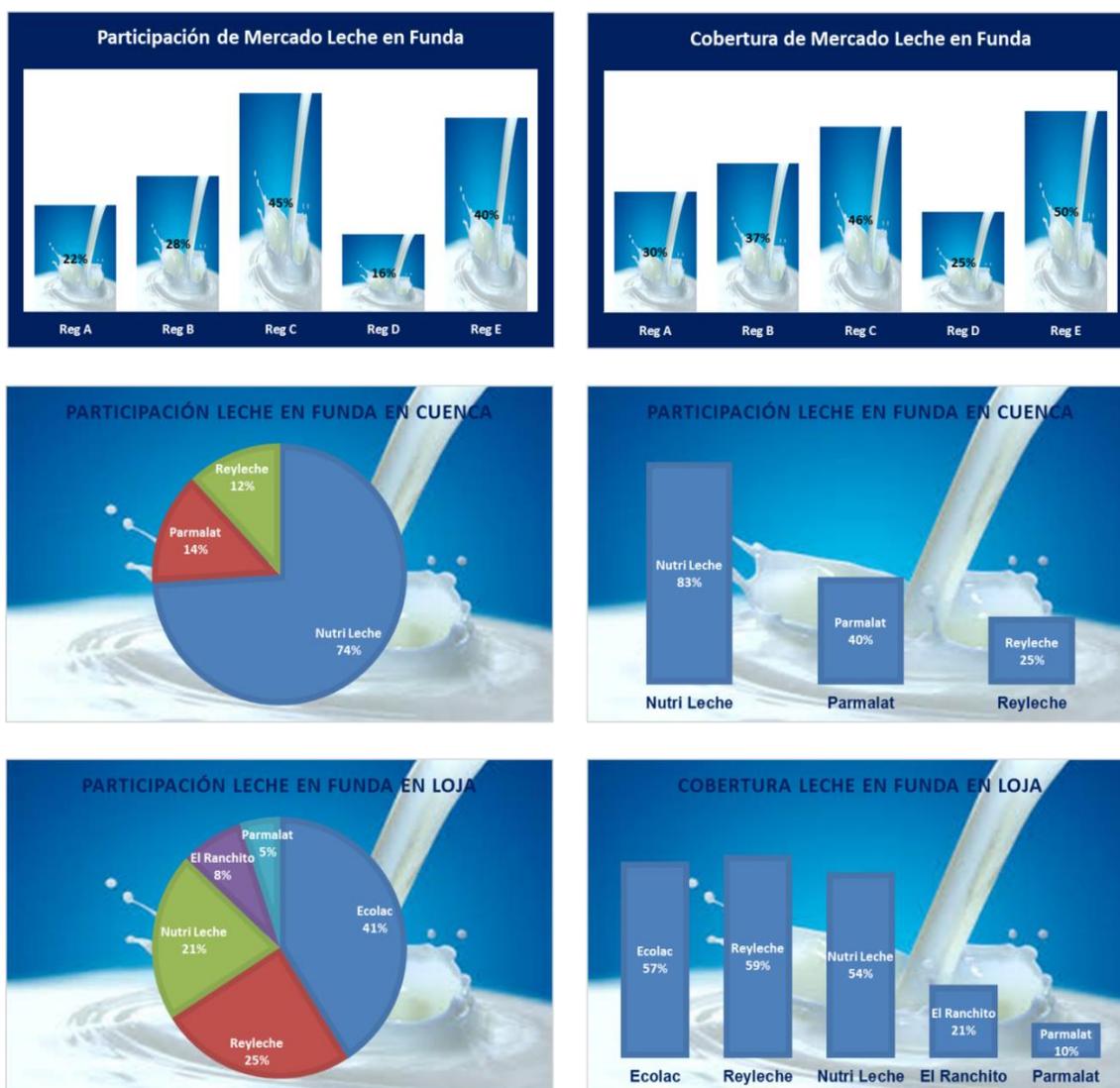
Gráfico 1.1 - Punto de Equilibrio Región D



Detalle	Litros	US\$
P.E.	494	358
Ventas Actual	410	297

Fuente: ECUALECHE

Gráfico 1.2 - Participación y Cobertura



Fuente: MKTrends

1.3 OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan estratégico a la empresa ECUALECHE, utilizando la metodología del Cuadro de Mando Integral, para mejorar la rentabilidad de la Región de Ventas del Austro.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diagnosticar el departamento de ventas de la empresa ECUALECHE, con la finalidad de conocer el estado de la empresa hoy en día.

- Determinar un plan estratégico, acogiéndonos a toda la información que se recopiló en la investigación.
- Diseñar un sistema de gestión por resultado a través de la herramienta Cuadro de Mando Integral.
- Gestionar los posibles riesgos interno y externos al proyecto con su respectivo plan de acción.

1.1 JUSTIFICACIÓN

La ausencia de la organización en el área de ventas de la empresa, en el proceso de distribución, se ha reflejado en la insatisfacción de los consumidores, por lo cual no han podido cumplir con las expectativas de crecimiento deseado en la captación de nuevos clientes, y por consiguiente mostrando un ingreso por ventas muy bajo.

La empresa solo cuenta con un supervisor de ventas para toda la región austro, esto hace que algunos trabajadores no estén dando todo su esfuerzo, la gran mayoría no porque no sientan la camiseta, sino más bien porque sienten la ausencia de un líder.

No se cuenta con un calendario de capacitación, ni ninguna otra clase de incentivo laboral para el personal y esto ha llevado a que los trabajadores lleguen a estar desmotivados, lo cual se refleja en el bajo desempeño laboral, es decir, escaso compromiso hacia la organización en el cumplimiento de los objetivos, visión y misión de la misma.

1.2 ALCANCE

Se analizarán las perspectivas del cuadro de mando integral y se establecerán los indicadores que permitirán medir el cumplimiento de la estrategia de la empresa.

El proyecto se limitará a estudiar la rentabilidad de Cuenca dado en leche en funda basada en datos históricos de los dos últimos años.

1.5 BENEFICIARIOS

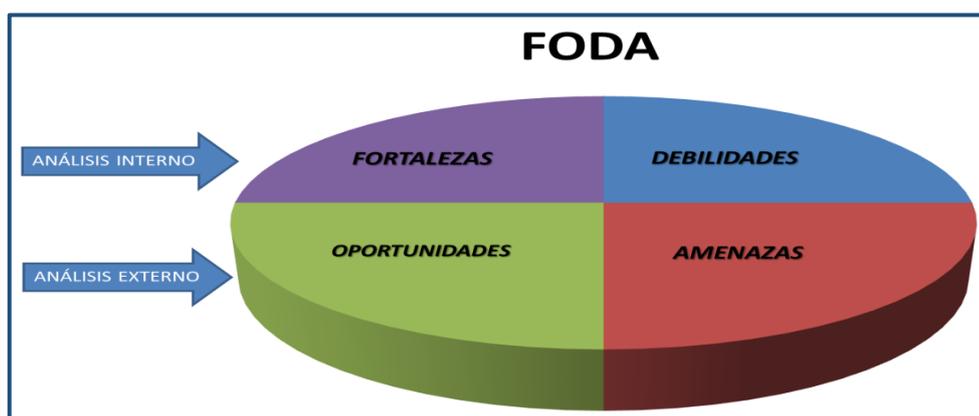
Empresa ECUALECHE Región Austro, Personal de Ventas, Clientes Directos (distribuidores de zona).

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. FODA

FODA es una herramienta muy útil e importante en el campo de la administración, ayuda en mucho cuando se quiere diagnosticar la situación por la que se está cruzando en ese momento ya sea empresa, persona, etc., al analizar la matriz ya elaborada permite tomar decisiones apegados a los objetivos, FODA está formada por las siguientes palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, la primera y tercera corresponden a elementos internos (Fortalezas y Debilidades) de la empresa y los otros dos (Amenazas y Oportunidades) es con respecto a los aspectos externos de la misma.

Gráfico 2.1 - Matriz FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)



Elaborado por: Los autores

La palabra FODA está formada por las iniciales de cuatro elementos que a su vez forma el nombre de la misma, esos elementos son:

- **Fortaleza (F):** Aquí van solamente los aspectos positivos es decir los puntos fuertes que tiene el objeto o sujeto que se va a analizar.
- **Oportunidades:** Factores también positivos que no se pueden hacer pasar por alto, desaprovechándolos, estos factores hay se debe aprovechar con ayuda de las fortalezas.
- **Debilidades:** Aquí solamente se escribirá los aspectos totalmente negativos que se deben de eliminar en su totalidad o mínimo reducirlas.

- Amenazas: Esto se refiere a los puntos negativos que no son de parte de la empresa (externos), como su nombre lo indica son factores que podrían estar amenazando el normal desempeño o funcionamiento de la compañía..

Cuadro 2.1 - Matriz FODA (Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenazas)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
¿Puntos positivos? ¿Personal capaz? ¿Alta competencia en ventas? ¿Estrategias originales? ¿Buen recurso humano? ¿Buen conocimiento, capaz? ¿Ideas frescas de innovación? ¿Buena posición demográfica? ¿Precios cómodos, accesibles? ¿Valor agregado en el producto? ¿Logística-distribución?	¿Mala propuesta? ¿Falta de capacidad del personal? ¿No son competitivos? ¿Qué tan competitivos son en el mercado? ¿Datos de financiamiento? ¿Poseer puntos débiles? ¿Meta de cumplimiento? ¿Qué tal está el flujo de caja? ¿Qué tan efectivos son en el suministro? ¿Buenos programas y sistemas? ¿Incentivo, capacitación?
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
¿Aspectos de la política? ¿Aspectos de la naturaleza? ¿Reacción de la competencia? ¿Situación del mercado? ¿Tecnología avanzada, buenas ideas? ¿Sostener la buena capacidad del personal? ¿Pruebas enfrentadas? ¿Puntos débiles superados? ¿Renuncia de trabajadores importantes? ¿Apoyo en el financiamiento?	¿Crecimiento del mercado? ¿Competidores débiles? ¿Implementación de buena tecnología? ¿Oportunidades de fuera del país? ¿Expansión del mercado? ¿Mercado clave? ¿Propuesta original en la venta? ¿Crecimiento en el desarrollo del producto? ¿Información privilegiada? ¿Ayuda de sociedades, gobierno? ¿Crecimiento de la economía? ¿Ventaja en el clima?

Fuente: CHAPMAN A. (2004). *Análisis de la Matriz FODA*.

Elaborado por: Los autores.

2.2 PEST

PEST es una matriz muy útil y necesaria cuando de analizar la parte externa de la empresa se trata, ya que esta es una herramienta para el análisis administrativo con ayuda de esta matriz podemos realizar el análisis externo de una empresa, además ayuda a comprender y entender el crecimiento (subida) o decrecimiento (baja) del mercado así también como su posicionamiento, la fuerza que tiene este en el mercado y la dirección por la cual se está encaminando el negocio.

Se puede recomendar que antes de hacer la matriz FODA primero se elabore y analice la matriz PEST, ya que esto ayudaría a realizar una mejor elaboración y por ende un mejor análisis de dicha matriz.

Al igual que la matriz anterior (FODA), la palabra PEST también está formada por las iniciales de cuatro elementos, y estas son:

- P - Político
- E - Económico
- S - Social
- T - Tecnológico

Para poder tomar una decisión se es recomendable tener terminada la matriz PEST con todas las cuatro perspectivas que esta herramienta necesita obligatoriamente que estén presentes. Los elementos de la herramienta PEST se ubicarán en un cuadro en el cual irán aspectos positivos y aspectos negativos claro está externos a la empresa que ayudarán a poder sacar un análisis o conclusión sobre el mercado en el que se encuentra involucrada la compañía.

Cuadro 2.2 - Matriz PEST

POLÍTICO	ECONÓMICO
Leyes en el mercado actual	Economía local
Leyes en el futuro	A dónde va la economía local
Leyes internacionales	La economía fuera del país
Sistemas y compañías de regulación	Aspecto de impuesto
Leyes y políticas del Gobierno	El producto y su impuesto
Cambio del Gobierno	Aspectos del clima
Leyes del comercio fuera del país	Situación del mercado
Financiero	Aspectos industriales de la compañía

SOCIAL	TECNOLÓGICO
Aspecto de cómo viven	Inversión para investigar
Ubicación geográfica	Buenas tecnologías
Perspectiva de terceros	Tecnología moderna
Modelo al comprar	Tecnología de punta
Modelos a seguir en la compra	Datos históricos
Personas que influyen a la compra	Leyes tecnológicas
A donde tienden a comprar	Innovación moderna

Fuente: Chapman A. (2004) Análisis Matriz PEST.

Elaborado por: Los autores

2.3 MATRIZ EFI Y EFE

2.3.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Para poder construir la matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) se es muy necesario tener las debilidades y fortalezas elaboradas en el análisis FODA, donde se da una ponderación a cada ítem o atributo interno, el total de la sumas de estas debe de ser igual a 1, también estos atributos deben de ser evaluados en un intervalo de 1 hasta 4, para lo cual el 1 equivale a una calificación baja o poca representativa y por otro lado el 4 es equivalente a una calificación alta o muy representativa, para luego multiplicar la ponderación del atributo interno de la empresa, y al final se procede a realizar la suma de todas las multiplicaciones para así poder obtener el resultado total de la matriz. (Ponce Talacón, 2006)

2.3.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

En la construcción para la Matriz Evaluación de Factores externos se utilizará las oportunidades y amenazas estructuradas en el Análisis de la matriz FODA, en la cual se debe de dar una ponderación a cada ítem externo, la suma de dichas ponderaciones deber de dar igual a uno, también aquellos atributos deben de ser calificados con un intervalo de 1 a 4, para donde 1 equivale una calificación baja o poco representativa y 4 equivale una calificación alta o muy representativa, para luego multiplicar las ponderaciones de los atributos con la calificación de la misma, ya al final se procede a realizar la suma de todas las multiplicaciones para así poder obtener el resultado de la matriz. (Ponce Talacón, 2006)

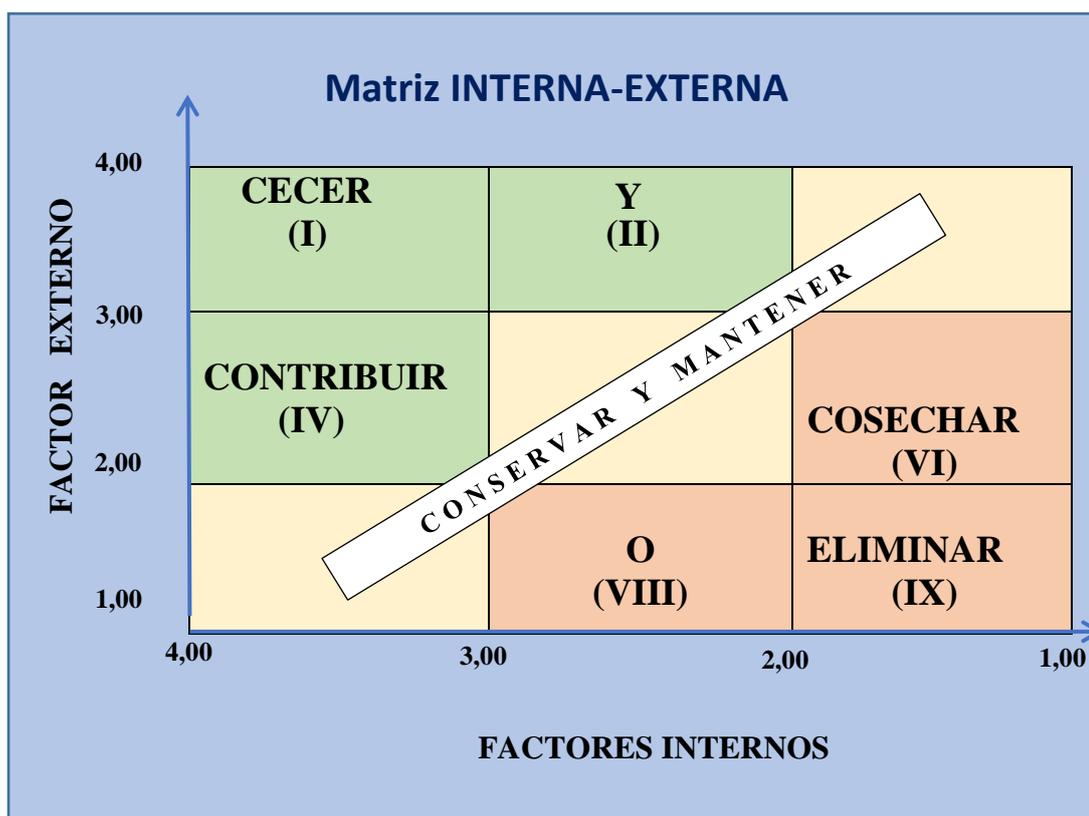
2.3.3 MATRIZ INTERNA-EXTERNA

Para la construcción de la Matriz Interna-Externa se debe de graficar el primer cuadrante del plano cartesiano y colocar en el eje “x” los totales ponderados de la Matriz EFI que dio de los resultados a través del Análisis FODA, que se dividen en alto, medio y bajo. (Ponce Talacón, 2006)

Ponce Talacón (2006, p.11) sostuvo que “la matriz también se divide en tres grandes espacios con implicaciones estratégicas o recomendaciones”, a continuación lo expresaremos en una gráfica para una mayor comprensión.

1. Crecer y contribuir: Cuadro I, II o IV
2. Conservar y Mantener: Cuadro III, V o VII
3. Cosechar o eliminar: Cuadro VI, VIII, IX

Gráfico 2.2 Matriz INTERNA-EXTERNA



Elaborado por: El Autor

2.4. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

Es una herramienta administrativa, que como su nombre lo indica, es muy útil cuando se requiere de ayuda, para tomar una decisión. El nombre de esta herramienta se debe a que fue creada en una compañía llamada Boston Consulting Group que su razón social o negocio es ser una empresa que se dedica a ofrecer ayuda o conocimiento en el área administrativa para que puedan hacer desarrollar sus negocios; es de allí que por el que aparece dicho nombre.

También es muy conocida como matriz BCG por sus siglas, la metodología del BCG consiste en desarrollar un planteamiento de Crecimiento-Participación, es decir nos ayuda a definir o a ubicar con que fuerza está siendo participe nuestro(s) producto(s) en el mercado correspondiente.

La matriz BCG o llamada también como matriz de Crecimiento-Participación, para su construcción, está definida su estructura en cuatro divisiones, partes o cuadrante, la cual cada división o cuadrante representa a uno de los cuatro escenarios por las que puede estar ubicado el dicho bien o servicio que se ofrece.

- **Interrogante**

Se puede mencionar que es, esta ubicación en el que todo producto aparece por primera vez, es decir cuando se produce algo nuevo para la venta, se lo debe de ubicar aquí en este cuadro, en el que se ubica automáticamente hasta ver su crecimiento, es muy importante mencionar que este punto o ubicación (interrogante) solo van aquellos bienes o servicios en que el mercado que le corresponde, pertenezca a un mercado con un alto margen o porcentaje de crecimiento, esto es para poder dar esperanza al crecimiento del producto, pero a su vez sea baja su participación en su respectivo mercado.

El estar ubicado aquí nos da un aire de esperanza, es decir nos indica que no está todo perdido, que simplemente debemos de invertir y priorizar este producto para así poder sacarlo de aquí y ubicarlo en el cuadrante que todo empresario quiere tener a su mercadería.

Estar en dicha situación conlleva grandes gastos y esfuerzos de parte de toda la compañía, pero si se logra obtener el objeto, esto dará muchos beneficios muy importantes para sus inversionistas.

- **Estrella**

Este tipo de negocio es aquel que si bien es cierto nació como una interrogante pero luego obtiene éxito, llegándose a convertir en una estrella. Ser o estar ubicada en el cuadrante de “Estrella” implica que es un producto líder en el mercado al que pertenece, Cabe mencionar que esto no nos indica o mejor dicho no representa que nuestro flujo de efectivo será netamente positivo o agradable para la empresa, esto es debido a que la compañía se encuentra en la obligación de mantener el producto en esa ubicación y esto conlleva a que los altos mando deben de estar dispuestos a cualquier gasto para ello, ya que la competencia no se quedará de brazos cruzados y también ellos optarán por poner a sus productos en ese punto a toda costa.

- **Vaca de efectivo**

El estar ubicado aquí (Vaca de efectivo) es una muy buena noticia que a los inversionistas de cualquier compañía le gustará escuchar, esto es debido a que su producto seguirá generando grandes ingresos por ventas, es decir que su producto se seguirá vendiendo a pesar que en el mercado esté sufriendo una baja o más conocido como un declive en el mercado menor al porcentaje del diez por ciento de su participación anual.

Es por eso que esta noticia alegrará a más de uno en la compañía ya que su producto estrella no generará pérdidas a pesar de su mala noticia de la baja en el mercado más bien ocurrirá todo lo contrario, este producto hará crecer el flujo de efectivo ya que genera grandes ganancias, es por eso que podemos decir que es una de las mejores posiciones que todo inversionista desearía estar ubicado con sus productos en el mercado que representa.

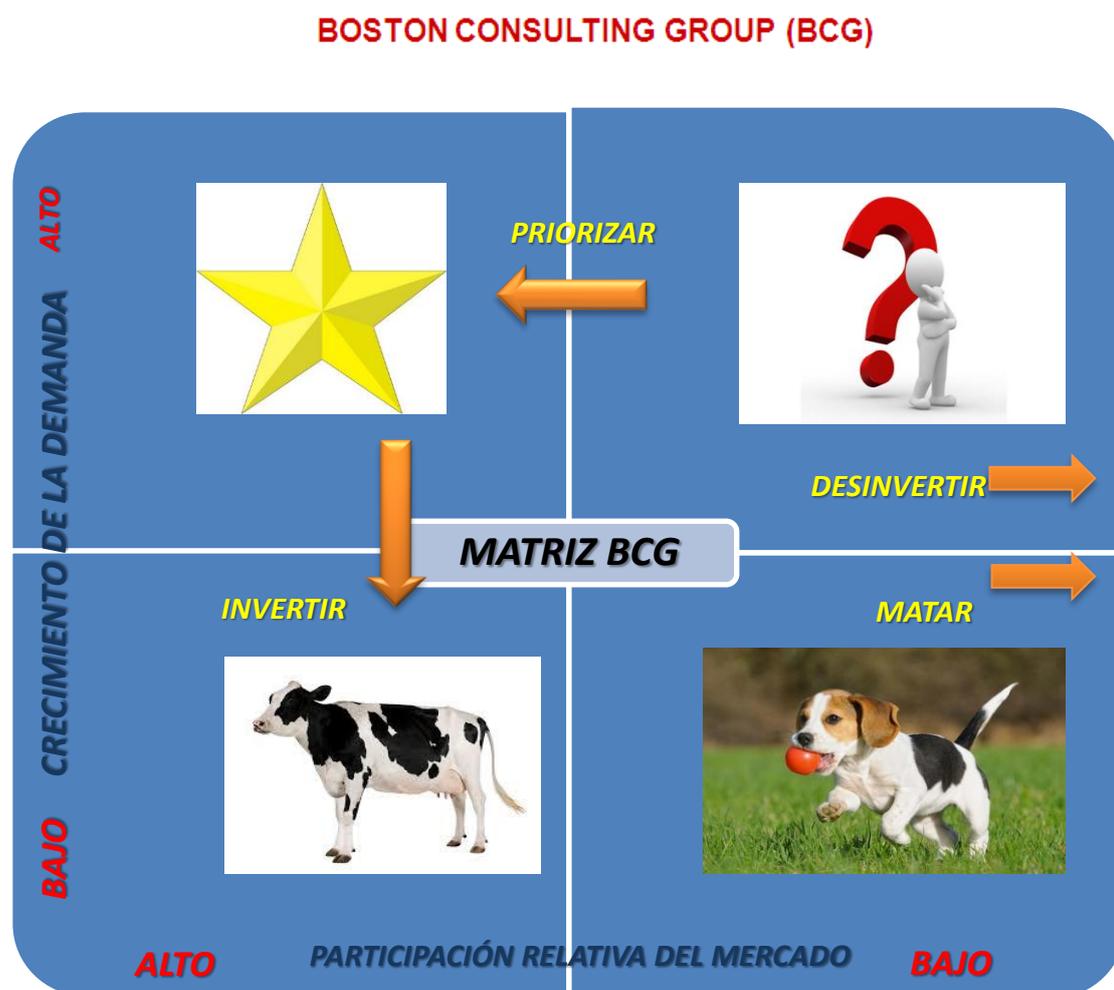
Un dato muy importante de estar ubicado en la Vaca de Efectivo es el de no tener la responsabilidad o mejor dicho la preocupación de crecer o buscar medios para expandir su marca, ya que el mercado ha caído y no es necesario hacer dicho procedimiento.

- **Perro**

Este cuadrante denominado como “PERRO” es una posición en el que ningún inversionista desearía estar ubicado con su producto, ya que la fuerza con la que está incursionando dicho producto en su mercado correspondiente es muy débil a tal punto

que solamente generará pérdidas para la compañía, es decir dando dinero si, pero muy poco, a tal punto que no ayude ni cubrir con los gastos ni costos de producción, dando como alternativa al empresario de sacar el producto para que no ocasionen más pérdidas para la compañía.

Gráfico 2.3 - Boston Consulting Group (BCG)



Fuente: Ávalos L. (2013). Matriz BCG.

Elaborado por: Los autores

2.5 VISION

La visión se la puede definir como el camino por la cual se debe direccionar a la empresa en un largo plazo y esta sirve o ayuda para dar un rumbo y un aliciente para así poder definir una buena orientación a las decisiones estratégicas de crecimiento juntamente con las de la competitividad. (Fleitman, 2000)

2.6. MISIÓN

Un autor sostuvo que la misión “Define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”. (Muñiz, 2010, pág. 179)

2.7 BALANCED SCORECARD

El Balanced Scorecard (BSC), llamado también Cuadro de Mando integral (CMI) o Cuadro de Mando de Mando Integrado, apareció como una herramienta de gestión que ayudaría en el campo administrativos en el momento de tomar decisiones para la empresa, ya que este genera importante información en una frecuencia determinada de tiempo, acerca de los objetivos estratégicos si estas se están cumpliendo o no, y para estos contamos con la ayuda de los indicadores financieros y no financieros, que nos permitirán ir monitoreando el avance del plan estratégico y así poder tener una idea más amplia y clara, es decir una fotografía global de la empresa, y poder ir controlando si es que apareciera algo no deseado y tomar acciones inmediatas para así mantenernos en el plan estratégico ya mencionado.

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) ayuda a los altos y medianos directivos de la compañía en la toma de decisiones, está basado en la misión, visión y valores con los que cuenta la empresa en la actualidad, si estos no están enfocados o necesitan un cambio pues habría que proceder a su remodelación, para así poder estar enfocados en el objetivo que busca la empresa en el corto, mediano y largo plazo,

2.7.1 OBJETIVO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La idea central del Cuadro de Mando Integral es basar su plan estratégico en las cuatro perspectivas en las cuales se fundamenta esta herramienta de gestión por resultado.

Las perspectivas del cuadro de Mando Integral están enfocadas a la misión, visión y valores de la empresa y estas son:

Perspectiva Financiera

Perspectiva del Cliente

Perspectiva Proceso Interno

Perspectiva del Conocimiento y Crecimiento

2.7.2 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para poder crear el Cuadro de Mando integral es importante enfocar no solamente en la perspectiva financiera como antes lo hacían, hoy en día para poder llegar a cumplir los objetivos estratégicos se deben de basar a otras tres perspectivas, con esta finalidad Robert S y David P. Norton crearon el famoso y muy importante Cuadro de Mando Integral, sujeto a las e perspectivas ya mencionadas anteriormente pero explicadas una por una a continuación.

Perspectiva Financiera: La idea principal de toda empresa es aumentar su estado financieros para su mejora en todo sentido de la palabra, manejando riesgos a veces muy elevadas y tomando decisiones que aporten para alcanzar el objetivo, el aspecto o perspectiva financiera es muy importante para cualquier empresa, como por ejemplo, este nos indica que tan rentable o que tanta liquidez podría llegar a tener la compañía en un determinado tiempo, mediante sus respectivos indicadores para así poder medirlos e irlos monitoreando su avance mientras transcurra el tiempo.

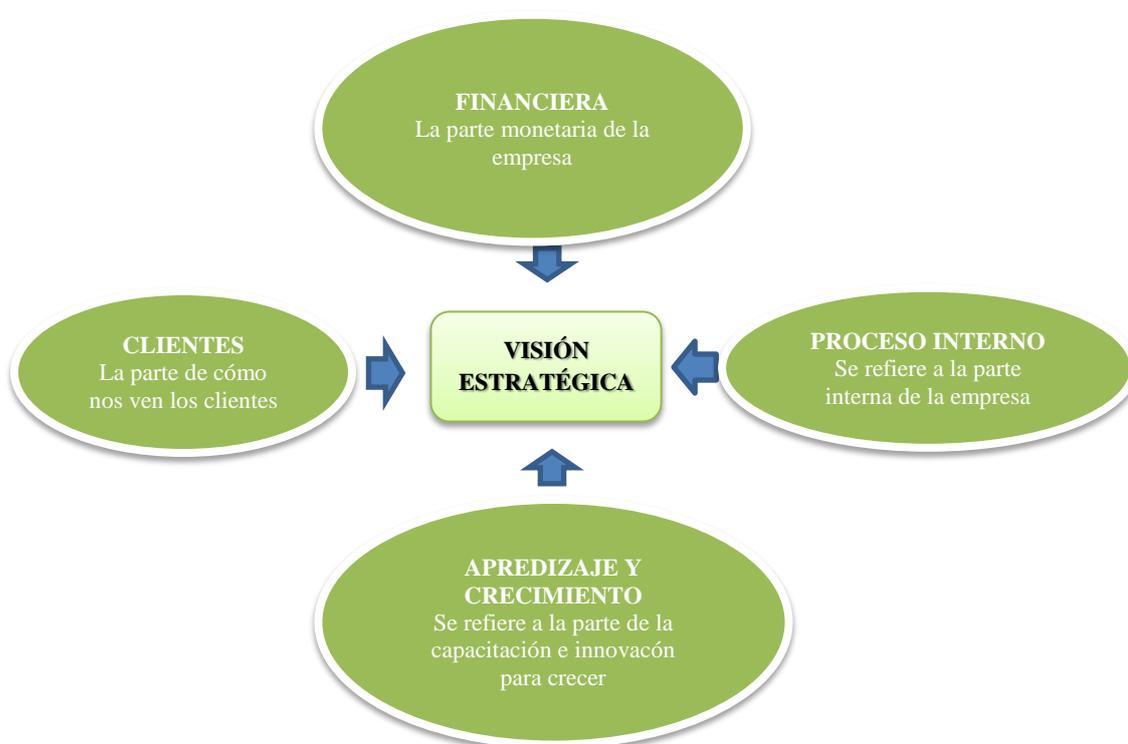
Perspectiva del Cliente: El Cuadro de Mando integral agrega un importante ingrediente para poder alcanzar los objetivos de las estrategias ya que este es un muy importante punto debido a que son estos los que van hacer posible que un negocio camine, el mantener a sus clientes, atraer más de ellos y así como el mantenerlos satisfechos por el bien o servicio dado, ayuda al crecimiento de la compañía y este a su vez alcanzar con las metas tan esperadas.

Perspectiva del Proceso Interno: Es otro punto que presenta la conformación del Cuadro de Mando Integral que así también como el financiero y el clientes, este también es un factor muy importante para la empresa, este se refiere como su nombre lo indica, al proceso que la empresa lleva para hacer llegar el producto desde la empresa hasta el cliente en su aspecto interno, es decir de una manera interna, dentro de la empresa, esta perspectiva es útil debido a que si alcanzamos a cumplir el objetivos, el producto o servicio llegara con una aceptación al consumidor final, y este a su vez aceptarán nuestro producto haciendo que nuestra perspectiva anterior pueda hacerse realidad.

Perspectiva de Conocimiento y Crecimiento: El último pero, no por eso la menos importante perspectiva del cuadro de Mando Integral, esta también cumple un rol muy importante en la formación del CMI para el cumplimiento de los objetivos

estratégicos tan anhelados por la empresa, este consiste en llevar una capacitación debida a sus colaboradores de la compañía, también en innovar con sus conocimientos y sus productos. Es muy importante esta perspectiva debido a que si no se tiene a sus empleados en una constante capacitación, se les será muy difícil a estos el poder dar todo su potencial en sus conocimientos y de igual manera no podrán innovar su producto y será afectado el crecimiento de la empresa en gran manera.

Gráfico 2.4 Cuadro de Mando Integral



Elaborado por: Los autores

2.7.3 BENEFICIOS Y RIESGOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los beneficios con los que cuenta el Cuadro de Mando Integral son los siguientes:

- Cuando se plantea estrategias para la empresa y se los mide con la ayuda de los indicadores, no solo podemos obtener la guía para poder orientar la compañía sino junto con eso también tenemos la ayuda para poder alcanzar con los objetivos.

- Muestra el panoramas de como impactan las actividades de la compañía en el corto plazo así también como en el largo plazo.
- Ayuda a estar comunicado entre los objetivos de la empresa con todos los esfuerzos que se realizarán.
- Nos permite a tener más conocimiento del cómo llevar el negocio, corregir puntos flacos y si es necesario nos ayudará a replantear alguna estrategia que lo necesite.
- Si el Cuadro de Mando integral no es elaborado de una correcta manera, el esfuerzo físico, mental, económico etc., será solamente en vano, debido a que este no generará ningún resultado.
- Así también de la misma manera, si los respectivos indicadores de cada una de los objetivos estratégicos no son seleccionados de una manera correcta, estas perderán su dirección y los resultados no reflejarán lo deseado por la empresa haciendo su trabajo inservible.
- Por último si el plan estratégico no está bien definido este no sería lo esperado y se simplemente podríamos llamarlo un sistema de control clásico.

2.7.4 ELEMENTOS DEL BALANCED SCORECARD

Los elementos que se tienen que tener muy en consideración al formar el Cuadro de Mando integral son:

- Misión, Visión.
- Valores de la empresa.
- Cuatro Perspectivas.
- Objetivos estratégicos.
- Mapa estratégico.
- Indicadores
- metas y umbral.
- Frecuencia de control o monitoreo.
- Responsables.

CAPITULO III - METODOLOGÍA

3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección se señalará el diseño de la investigación a implementarse en la empresa ECUALECHE, la cual se dedica a la venta de productos lácteos en la Región Austro, como es el queso, yogurt y leche siendo este último el producto en el cuál se centrará este proyecto, esto se desarrollará con la única finalidad de adquirir y recopilar información importante, claro está, haciendo uso de las distintas herramientas y métodos que podemos utilizar en la investigación, ya que con los resultados obtenidos y el debido análisis de los datos, podemos muy confiadamente evaluar y diagnosticar la empresa, además para dar una solución al problema, su respectivo plan estratégico para la compañía.

3.2 DISEÑO METODOLÓGICO

En el diseño metodológico se utilizará la investigación exploratoria y la investigación descriptiva.

La primera, nos mostrará la parte cualitativa, es decir, la investigación exploratoria, esta se utilizará para poder obtener conocimiento de la situación actual por la cual está cruzando de la empresa, y así poder encontrar la problemática que aqueja a dicha compañía, para esto utilizaremos información primaria y también la información secundaria, y así podremos dar un pre-diagnóstico de la empresa, de una manera más precisa.

Además se utilizará la investigación descriptiva, con este método analizaremos la parte cuantitativa, haciendo uso de la encuesta a los directivos y empleados de la empresa, para poder saber a ciencia cierta cuál es el problema en alguna área específica, para así poder dar un diagnóstico y luego con toda esta información realizar el diseño de un plan estratégico que ayude a resolver su problema.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

En lo que tiene que ver con la determinación de la muestra que utilizaremos, esta será el método de muestreo no probabilístico por conveniencia, es decir que las personas encuestadas serán elegidas a conveniencia de las personas interesadas en la

investigación. La elección de este tipo de muestreo consiste por el tamaño de la población, en este es decir de un tamaño pequeño.

Ya una vez dicho estos antecedentes se hará la entrevista personal al gerente general de la empresa, también se realizará las debidas encuestas a los trabajadores de la compañía, específicamente al área de ventas, en el cual se encuentra inmerso el problema a solucionar, también se desarrolla encuestas a los diferentes consumidores de primer nivel (distribuidores 1) de la Región Austro.

3.4 INSTRUMENTOS

Una vez ya establecido el método de investigación así también como la población y muestra que se utilizará en este proyecto, describiremos los instrumentos que dispondremos para la elaboración de la misma.

Entrevista profunda

Este es la información primaria que se ha recolectado para analizar la situación en la que se encuentra la empresa en el momento y nuevos indicadores que nos permitirán la mejora continua.

La entrevista serán dirigidas y realizadas a:

- Gerencia Comercial.

Encuesta a empleados

Este tipo de información que se logró recolectar, servirá para el análisis de la empresa con respecto al departamento de ventas de la empresa, ayudando obtener indicadores no financieros.

La encuesta será dirigida y realizada a:

- Gerente de la unidad, Jefe de ventas, Supervisor, Auxiliar de ventas
- Vendedores y clientes (distribuidores)

Observación de los procesos

Información de nivel primario recolectado con el objetivo de analizar los procesos en la empresa del departamento de ventas.

- La observación será realizada por los interesados en la tesis.

CAPITULO IV - DESCRIPCIÓN GENERAL

4.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa ECUALECHE, Ecuador Leche C.A. fue creada el 19 de septiembre de 1977, con el fin de dedicarse a la exportación de banano, Pero en la actualidad la empresa no solo se dedica a la producción y exportación de banano; sino también a la producción y venta de productos lácteos; producción y ventas de fundas plásticas y etiquetas de embalaje; al cultivo de especies forestales, y a la importación y venta de fertilizantes al granel.

Hoy en día, la compañía tiene su matriz en Guayaquil. Debido a sus diferentes negocios, se emplea su división de la siguiente manera: banano, forestal, lácteos (Reyleche) y plásticos (Expoplast), Debemos de mencionar que cada unidad de negocio cuenta con sus propias instalaciones como haciendas de su propiedad, plantas industriales de lácteos, ganado propio, plantaciones de banano, planta africana, fábrica de pallets y plásticos.

Las ventas en la empresa ECUALECHE, Ecuador Leche C.A. alcanzaron un crecimiento de 1,57% obtenidos a 2014 un valor de US\$ 217,15 millones. Este incremento se pudo conseguir a través de una excelente gestión de venta hecha en los productos de lácteos y palma.

Con un 14,5% de participación en el mercado del producto lácteo, la empresa ECUALECHE tiene activos productivos de su propiedad, como por ejemplo la planta de yogurt, de lácteos y su ordeñador, que a su vez son muy modernos y altamente eficientes. Además, cuenta con un caldero moderno que genera vapor, para el área de lácteos en donde se le da uso a una parte de los desperdicios del aserradero de la Unidad Forestal.

Un punto muy fuerte e importante, ECUALECHE cuenta con su propio ganado y aproximadamente 3000 hectáreas de pasto, es por la cual ayuda a tener una alta calidad de leche para sus productos. Es importante recalcar que las marcas de REYLECHE son conocidas nacionalmente.

4.1.1 MISION

Ser la empresa comercial y agroindustrial láctea líder, con mayor crecimiento sustentable en el Ecuador. (ECUALECHE, sf.)

4.1.2 VISIÓN

“Comercializar y producir lácteos de calidad con prácticas sustentables, excelencia de sus marcas y productos con valor agregado para nuestros clientes.”
(ECUALECHE, sf.)

4.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Región Austro cuenta con 10 empleados en la lista de su nómina, distribuidos de la siguiente manera: Un Gerente de la Unidad de Lácteos Región D, un Jefe de Ventas, un Supervisor Operativo, un Asistente de Ventas y seis Vendedores (dedicados a verificar que el producto llegue en buenas condiciones y en el despacho). A su vez todo el departamento de venta de la Región D está bajo responsabilidad de un Gerente Comercial.

4.1.3.1 Gerente Comercial:

Descripción del cargo:

Dirigir la Unidad de Negocios Lácteos, cumplir el Plan Estratégico y tener la satisfacción de los clientes, accionistas, empleados.

Diseñar el plan estratégico de la Unidad.

Velar por la operación general de La Empresa.

4.1.3.2 Gerente de la Unidad Lácteos Región D.

Es la persona que se encarga de establecer la manera comercial de hacer llegar el producto a los clientes y hacer aumentar la venta del producto así como la cobertura; y velar por el buen desempeño de los cargos que están en su mando como es el Jefe de Ventas y demás personal por debajo de ellos.

4.1.3.3 Jefe de Ventas:

Desarrollar a la fuerza de ventas, buscando parámetros de eficiencia en el trabajo que se reflejen en los resultados de ventas y costos para la empresa.

Garantizar que los distribuidores cumplan con el perfil definido y ejecuten una gestión que maximice las variables claves en el territorio asignado.

Planificar ventas del día.

Revisar resultados diarios de Ventas.

Controlar a los supervisores.

Verificar y planificar eventos de ventas.

Visitar a clientes (semanal).

Verificar ingreso de pedidos.

Revisar reporte de cartera.

Revisar reportes de problemas de calidad o caducidad.

Reunión mensual de presupuesto.

Realizar la planificación del p.v.o. (mensual).

4.1.3.4 Supervisor de Ventas:

Velar para que se lleven a cabo los presupuestos de ventas y se cumplan los objetivos comerciales zonales con rentabilidad con la correcta planificación, orientación y la optimización de los recursos a su cargo.

Supervisar rutas.

Realizar informe de observaciones.

Revisar los materiales promocionales.

Revisar inventario de los distribuidores.

Realizar visitas a clientes.

Realizar toma de pedidos.

Verificar las ventas del producto.

Coordinar el manejo de la cartera.

Captar nuevos clientes.

4.1.3.5 Asistente de Ventas:

Mantener al día las solicitudes de pedidos en el sistema, para obtener información confiable y que esta sirva para verificar el stock en inventarios y poder realizar la entrega oportuna a los clientes.

Realizar reporte de ventas.

Consultar el inventario.

Realizar ingreso de pedidos.

Bajar la venta ingresada.

Llamar a los distribuidores y clientes.

4.1.3.6 Vendedor:

Abastecer de productos dentro de todos los locales mayoristas.

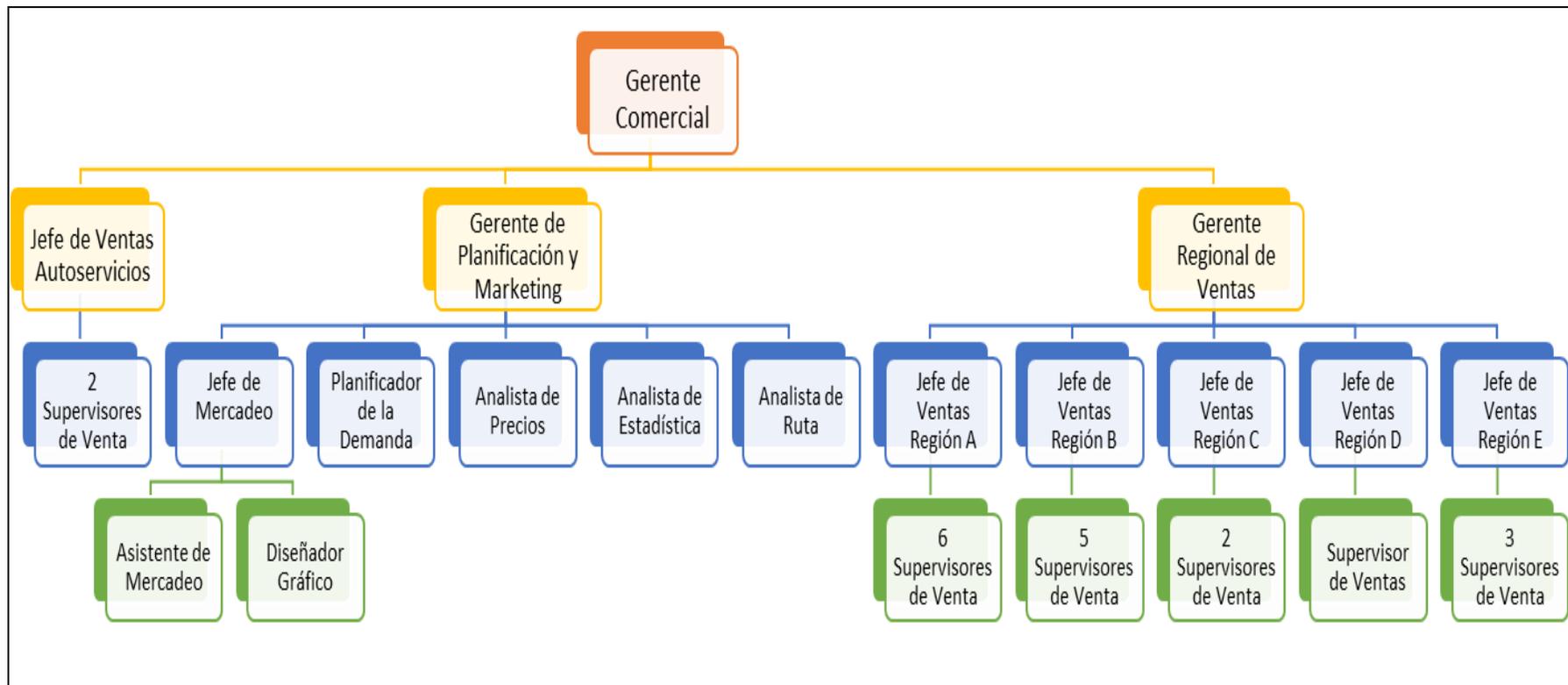
Realizar visitas a locales.

Gestionar promociones especiales.

Verificar facturas de liquidaciones en los locales.

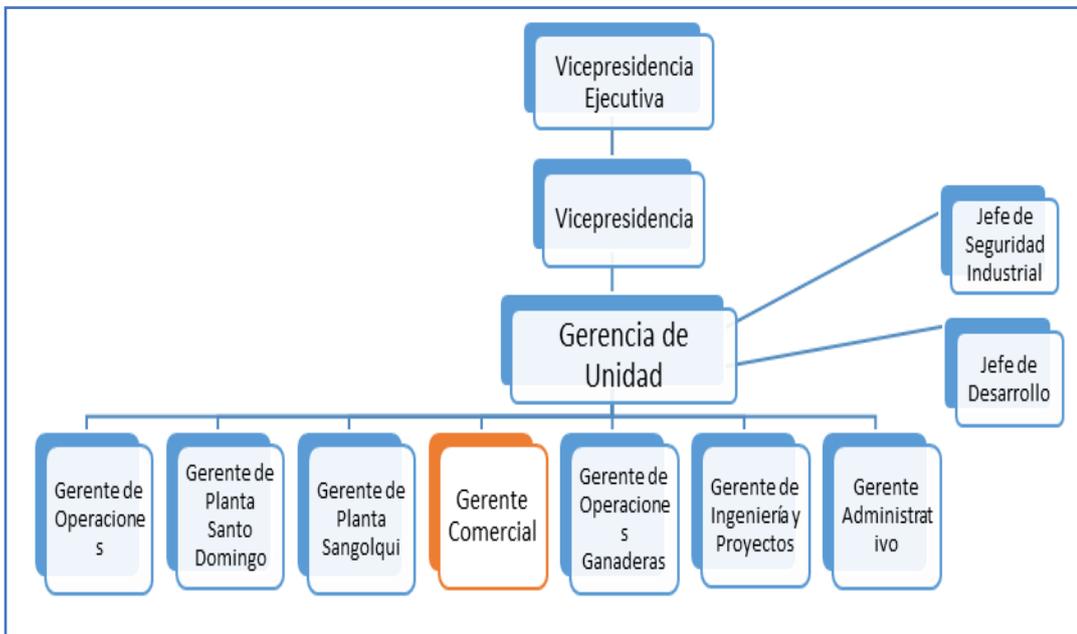
4.1.4 ORGANIGRAMAS DE LA EMPRESA

Gráfico 4.1 - Organigrama de la Empresa



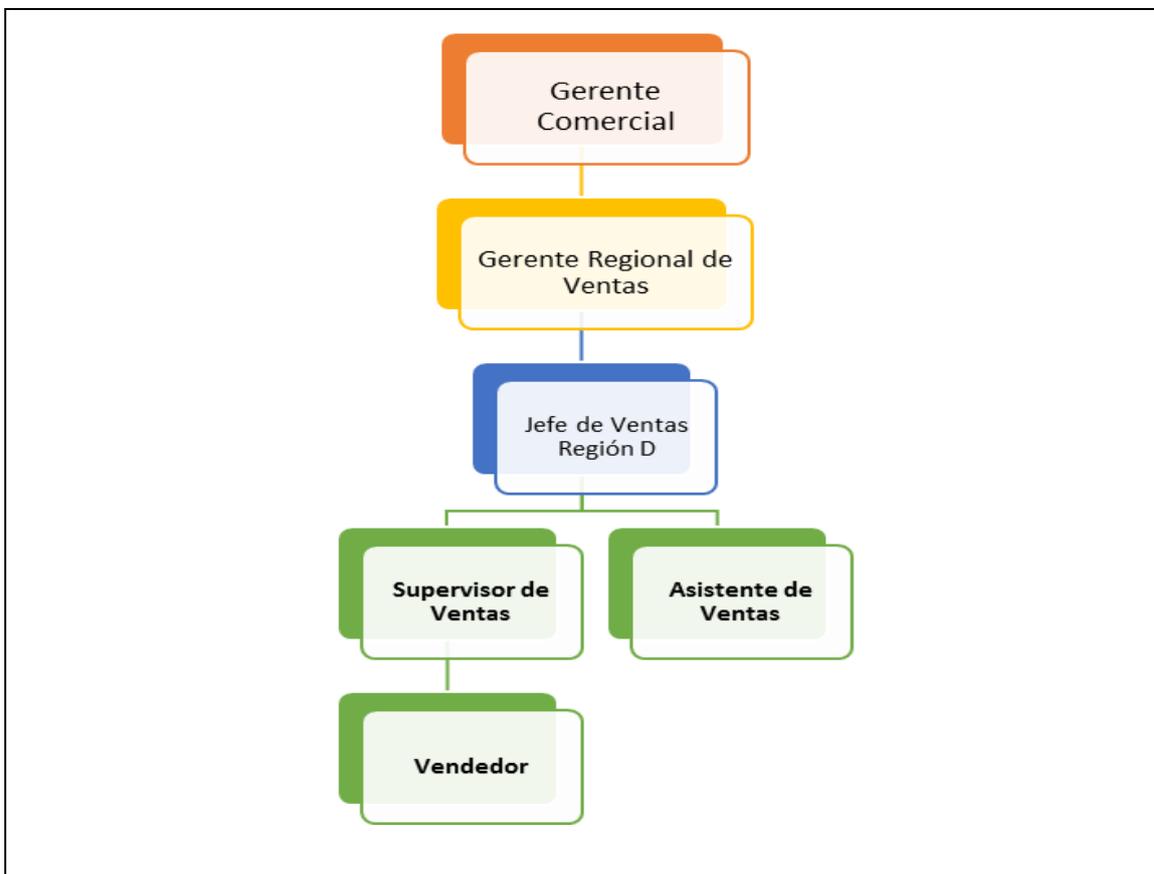
Fuente: Ecualeche

Gráfico 4.2 - Organigrama de la Empresa



Fuente: Ecualeche

Gráfico 4.3 - Organigrama, Región D Austro, Ventas



Fuente: Ecualeche

4.1.5 PRODUCTOS

Entre los productos que ofrece ECUALECHE son varios, los cuales los mencionares pero cabe indicar que este proyecto solo se enfoca en el producto leche en funda

La Unidad de Lácteos se ha convertido en la que más produce y comercializa la leche a nivel nacional, con sus marcas

Gráfico 4.4 - Portafolio de Productos

Marcas	Linea de negocio	Linea de proceso
Rey	Reyleche	Entera Funda
		Entera UHT
		Entera TTF
		Saborizada UHT
		Semidescremada
		Descremada
	Reyogurt	Funda
		Botella
		Bolo
	Reyqueso	Fresco
Mozarella		
Crema		
Reycrema	Funda	
	UHT	
Lenutrit	Bebida Lactea	Funda
		Tetrafino
		Saborizada funda
	Yogurt Bebible	Funda
		Botella
Reyrocker	Yogurt Fortificado	Tetraclasic
		Yogurt Reyrocker

Fuente: Ecualeche

Su alto nivel de producción de leche se debe a que cuentan con una perfecta higiene y alimentación de su ganado propio de genética Sahiwal, y la inversión que se realiza en el mejoramiento genético de la misma. Reyleche cuenta con dos plantas industriales, equipadas con tecnología de punta y personal altamente calificado. Además, cuenta con una red de centros de acopio, asegurando así el seguro y constante abastecimiento de leche cruda.

REYLECHE.- Este producto es elaborado y distribuido a nivel nacional, es el producto estrella (a nivel nacional) para la empresa ECUALECHE. Los productos son:

Reyleche entera: Cuando se consume este producto los beneficios son varios, como el mantenimiento de los huesos y los dientes fuertes, también mejora la visión y su estado de piel también es beneficiada con el consumir Reyleche entera, ayuda al crecimiento y a desarrollar los músculos.

Al consumir dos vasos de Reyleche Entera, estas alimentándote con:

- 50% de calcio
- 20% de vitaminas A
- 40% de vitamina D3

De todo el total que nuestro cuerpo necesita todos los días. Cabe recalcar que Reyleche es un producto totalmente libre de preservativos y de los colorantes. Reyleche entera viene en sus presentaciones: En funda, UHT, TTF.

Reyleche Descremada: Reyleche descremada es un producto totalmente libre de grasa, quiere decir que no cuenta con grasa en sus ingredientes, este producto es elaborado para aquellos clientes que les gustan o necesitan controlar al máximo el digerir grasa en su dieta, pero cabe recalcar sin dejar a un lado sus valores nutritivos, producto libre de grasa el 99.9%.

Reyleche Semidescremada: Este producto Reyleche Semidescremada es elaborado y distribuido especialmente para aquellos que necesitan por salud seguir un control cuando de comer grasa se trata, pero sin perder ningún valor nutritivo que nuestro cuerpo necesita.

El tomar dos vasos de esta rica leche nos trae los siguientes beneficios, que para nuestros cuerpos es muy necesarios:

- 50% de calcio
- 20% de vitaminas A
- 40% de vitamina D3

Reyleche Saborizada: Reyleche Saborizada Chocolate, Frutilla y Vainilla es elaborada y distribuida por ECUALECHE Lácteos para aquellos que deseen disfrutar de las más ricas cualidades que posee la leche y junto con sus beneficios disfrutar de un

gran sabor, Reyleche Saborizada es preferida por grandes y pequeños, debido a su alto grado de nutrientes y delicioso sabor.

Al consumir dos vasos de este delicioso producto nos nutrimos con:

- 50% del calcio, que es la mitad de calcio que todo cuerpo necesita consumir todos los días de nuestras vidas.

Sus presentaciones son:

REYOGURT.- Este producto elaborado y distribuido por ECUALECHE, es un derivado de la unidad láctea de la empresa ya antes mencionada, Reyogurt es muy rico en vitaminas y delicioso en su sabor, esto hace que sea muy atractivo a sus consumidores.

REYQUESO.- Reyqueso es uno de los varios productos elaborados y distribuidos por ECUALECHE. Los subproductos que son elaborados son: Reyqueso Fresco, Reyqueso Fresco Light, Reyqueso Mozzarella, Reyqueso Mozzarella Light, Reyqueso Crema, Reyqueso Fresco Supreme.

REYCREMA.- Este es un producto muy importante y utilizado por las amas de casa, ya que es elaborado para que sea consumido como un ingrediente a la preparación de: postres, helados, sopas, salsas, en decoraciones en repostería, en la elaboración de crema chantilly, mantequilla y el especial café con crema que es utilizada una deliciosa receta.

LENUTRIT.- Es una marca creada por ECUALECHE, bajo la marca de Lenutrit se elabora varios productos derivados de la leche, entre las cuales son:

- | | |
|----------------------|---|
| ○ Bebida Láctea | Funda
Tetrafino
Saborizada en funda |
| ○ Yogurt Bebible | Funda
Botella
Bolo |
| ○ Yogurt Fortificado | Tetraclasic |

REYROCKER.- Reyrocker es una marca creada por ECUALECHE para producir yogurt con la marca de Reyrocker yogurt en botella.

4.2 CLIENTES

Se considera cliente de la compañía a los distribuidores directos, estos son aquellas personas que compran leche en funda para vender leche en funda a las tiendas dentro de una zona cerrada (sector conocido) y ya determinada por la empresa. Normalmente el distribuidor consta por un chofer casi siempre acompañado con su respectivo ayudante haciendo un total de 30 clientes.

4.3 COMPETENCIA

4.3.1 Lácteos San Antonio (Nutri Leche)

Lácteos San Antonio es una empresa líder en la región D, ocupando el primer lugar en la producción y distribución de leche en funda que está al servicio y disposición del sector Austro por aproximadamente 40 años, Nutri Leche cuenta también con gran calidad en su producto.

4.3.2 Misión

"Alimentar de forma nutritiva a la sociedad con productos de alta calidad. Elaborados con ética y responsabilidad, incentivando al sector productivo, cumpliendo con el compromiso adquirido frente a nuestros colaboradores e inversionistas." (Lacteos San Antonio)

4.3.3 Visión

"Para el año 2015, ser la empresa líder en calidad y tecnología, en el mercado de la nutrición, manteniendo un crecimiento promedio de ventas netas del 20% anual." (Lacteos San Antonio)

4.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Lo que se hará a continuación es un análisis de la encuesta realizada al personal de la Región D, cabe mencionar que las preguntas que constan en la encuesta están enfocadas en el cumplimiento del objetivo específico uno, que consiste en, diagnosticar el departamento de ventas de la empresa ECUALECHE, con la finalidad de conocer el estado por el que está cruzando la empresa hoy en día. Es importante mencionar que la encuesta fue realizada a 40 personas y consta de diez preguntas, dando una calificación del uno hasta el cinco siendo su mejor calificación 5 con un calificativo de Muy de acuerdo y 1 calificado como muy en desacuerdo.

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL
DEPARTAMENTO DE VENTAS, DISTRIBUIDORES (CLIENTES) Y
EMPLEADOS (LOGISTICA) DE LA EMPRESA ECUALECHE REGIÓN D.**

1. ¿Cree usted que la Región D está ayudando para que la empresa pueda cumplir con la visión?

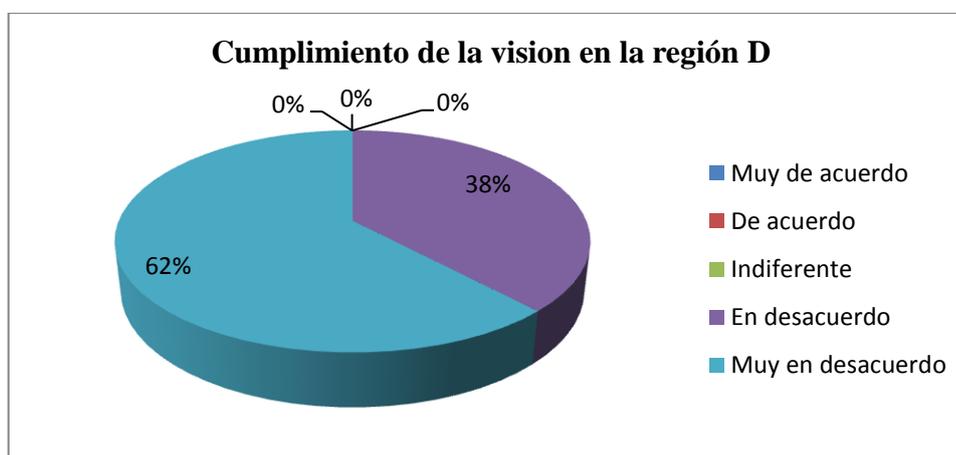
Cuadro 4.1 – Aportación de la Región D a la visión de la empresa.

N°	Valoración	Frecuencia	%
5	Muy de acuerdo	0	0%
4	De acuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
2	En desacuerdo	15	38%
1	Muy en desacuerdo	25	62%
	TOTAL	40	100%

Fuente: Empresa ECUALECHE

Elaborado por: Los autores

Gráfico 4.5 - Cumplimiento de la visión en la Región D



Fuente: Empresa ECUALECHE

Elaborado por: Los autores

Análisis: El 75% de los encuestados dicen que están muy en desacuerdo que la Región D ayude a la empresa en el cumplimiento de la visión, El 25% en desacuerdo a este criterio.

2. ¿Cree usted que es importante mejorar el plan estratégico actual de la empresa?

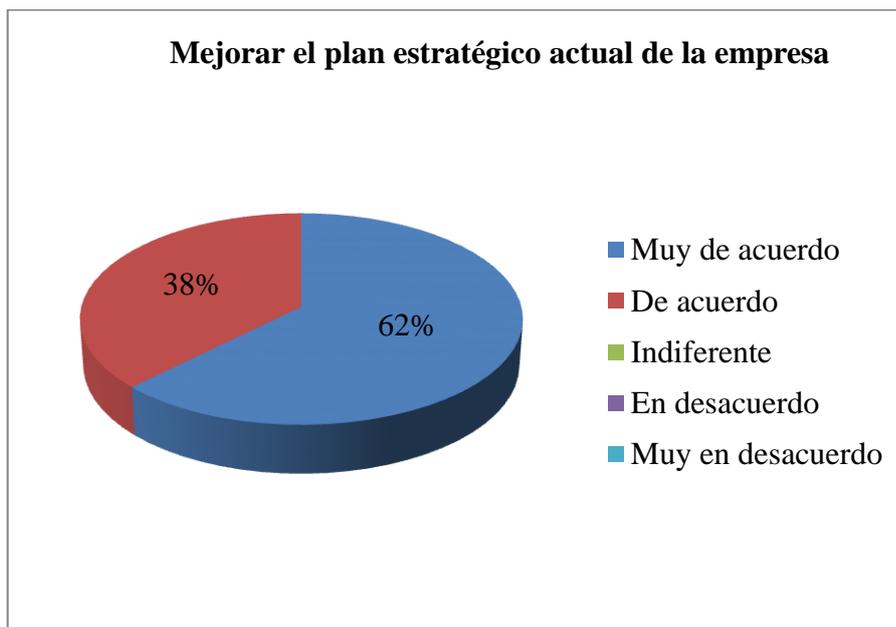
Cuadro 4.2 - Plan estratégico actual de la empresa.

N°	Valoración	Frecuencia	%
5	Muy de acuerdo	25	62%
4	De acuerdo	15	38%
3	Indiferente	0	0
2	En desacuerdo	0	0
1	Muy en desacuerdo	0	0
TOTAL		40	100%

Fuente: Empresa ECUALECHE

Elaborado por: Los autores

Gráfico 4.6 - Mejorar el plan estratégico de la empresa



Fuente: Empresa ECUALECHE

Elaborado por: Los autores

Análisis: El 62% de los encuestados respondieron muy de acuerdo, que es importante mejorar el plan estratégico actual de la empresa. El 38%, de acuerdo en relación a este criterio.

3. ¿Cree usted que las estrategias de la empresa ECUALECHE necesita un cambio para aumentar las ventas?

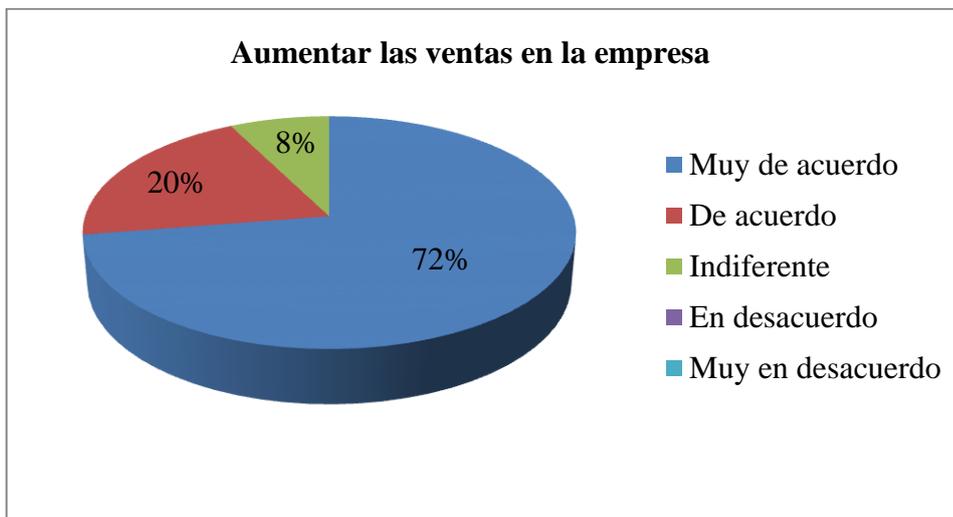
Cuadro 4.3 - Aumentar las ventas

N°	Valoración	Frecuencia	%
5	Muy de acuerdo	29	72%
4	De acuerdo	8	20%
3	Indiferente	3	8%
2	En desacuerdo	0	0
1	Muy en desacuerdo	0	0
	TOTAL	40	100%

Fuente: Empresa ECUALECHE

Elaborado por: Los autores

Gráfico 4.7 - Aumentar la venta de la empresa



Fuente: Empresa ECUALECHE

Elaborado por: Los autores

Análisis: El 72% de los encuestados expresaron en que se debe cambiar las estrategias de la empresa ECUALECHE, para aumentar las ventas. El 20% de acuerdo, el 8% le es indiferente en relación a este criterio.

4. ¿Está usted de acuerdo en que se implemente un nuevo plan estratégico en la empresa?

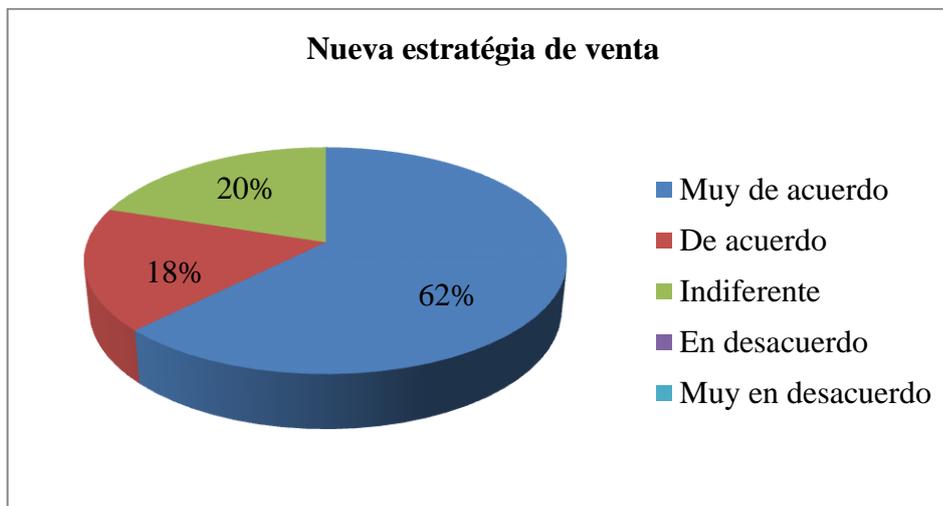
Cuadro 4.4 - Nuevas estrategias de venta

N°	Valoración	Frecuencia	%
5	Muy de acuerdo	25	62%
4	De acuerdo	7	18%
3	Indiferente	8	20%
2	En desacuerdo	0	0
1	Muy en desacuerdo	0	0
	TOTAL	40	100%

Fuente: Empresa ECUALECHE

Elaborado por: Los autores

Gráfico 4.8 - Nueva estrategia de venta



Fuente: Empresa ECUALECHE

Elaborado por: Los autores

Análisis: EL 62% de los encuestados indicaron muy de acuerdo en que se implemente nuevas estrategias de ventas en la empresa ECUALECHE. El 18%, de acuerdo, el 20% le es indiferente en relación a este criterio.

5. ¿El diseño del plan estratégico mejorara el incremento de ventas en el mercado?

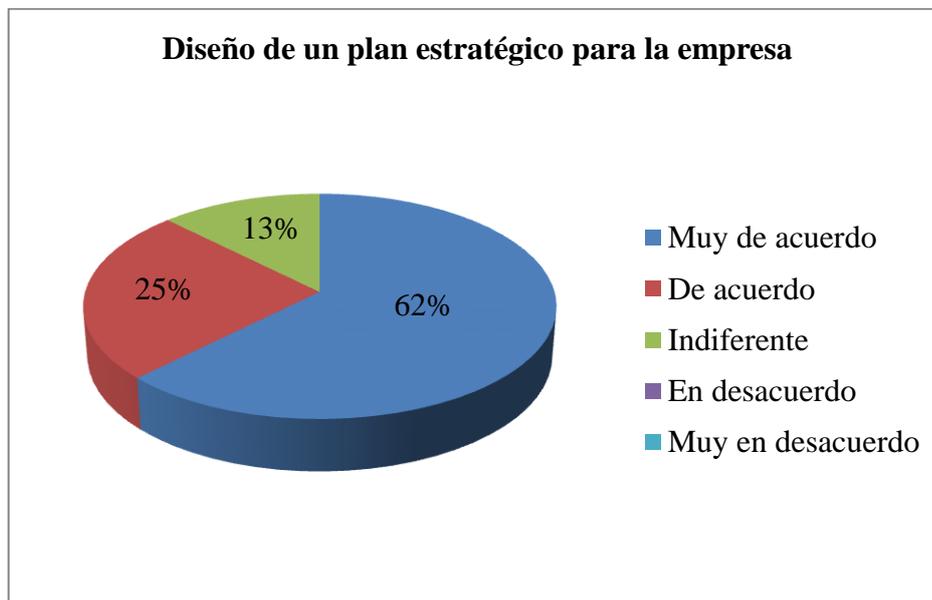
Cuadro 4.5 - Diseño del Plan Estratégico

N°	Valoración	Frecuencia	%
5	Muy de acuerdo	25	62%
4	De acuerdo	10	25%
3	Indiferente	5	13%
2	En desacuerdo	0	0
1	Muy en desacuerdo	0	0
	TOTAL	40	100%

Fuente: Empresa ECUALECHE

Elaborado por: Los autores

Gráfico 4.9 – Diseño de un Plan Estratégico



Fuente: Empresa ECUALECHE

Elaborado por: Los autores

Análisis: El 62% de los encuestados opinaron muy de acuerdo en que el diseño del plan estratégico mejorara el incremento de ventas en el mercado. El 25% están de acuerdo, el 13% le es indiferente en relación a este criterio.

6. ¿Cree usted que en el momento de la distribución de la leche en funda hay una desorganización?

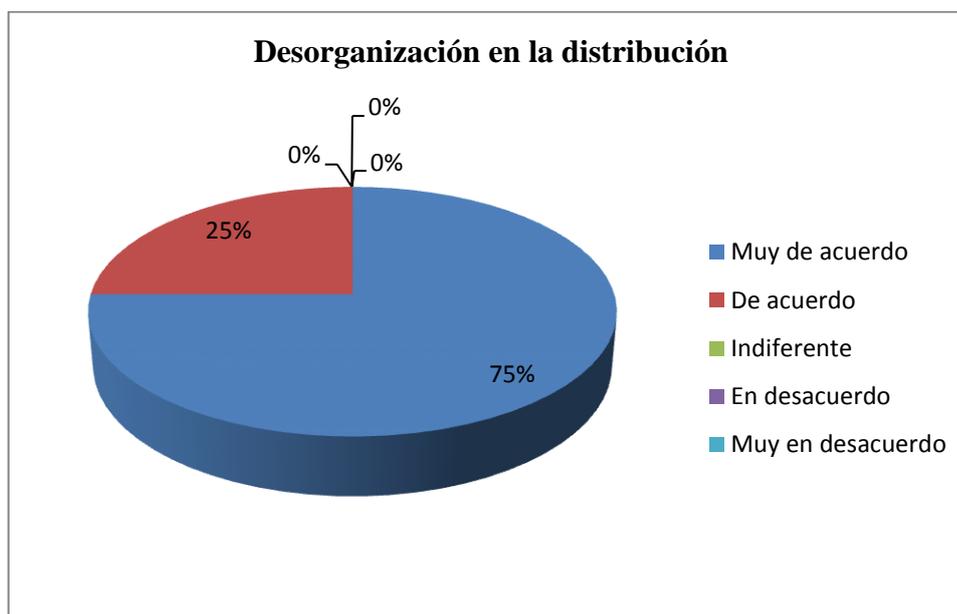
Cuadro 4.6 - Desorganización en la distribución

N°	Valoración	Frecuencia	%
5	Muy de acuerdo	30	75%
4	De acuerdo	10	25%
3	Indiferente	0	0
2	En desacuerdo	0	0
1	Muy en desacuerdo	0	0
	TOTAL	40	100%

Fuente: Empresa ECUALECHE

Elaborado por: Los autores

Gráfico 4.10 - Desorganización en la distribución



Fuente: Empresa ECUALECHE

Elaborado por: Los autores

Análisis: El 75% de los encuestados están muy de acuerdo en que existe una desorganización en el momento de distribuir a leche en funda. El 25%, de acuerdo en relación a este criterio.

7. ¿Cree usted que en el departamento de venta de su región necesitarían la presencia otro supervisor de ventas?

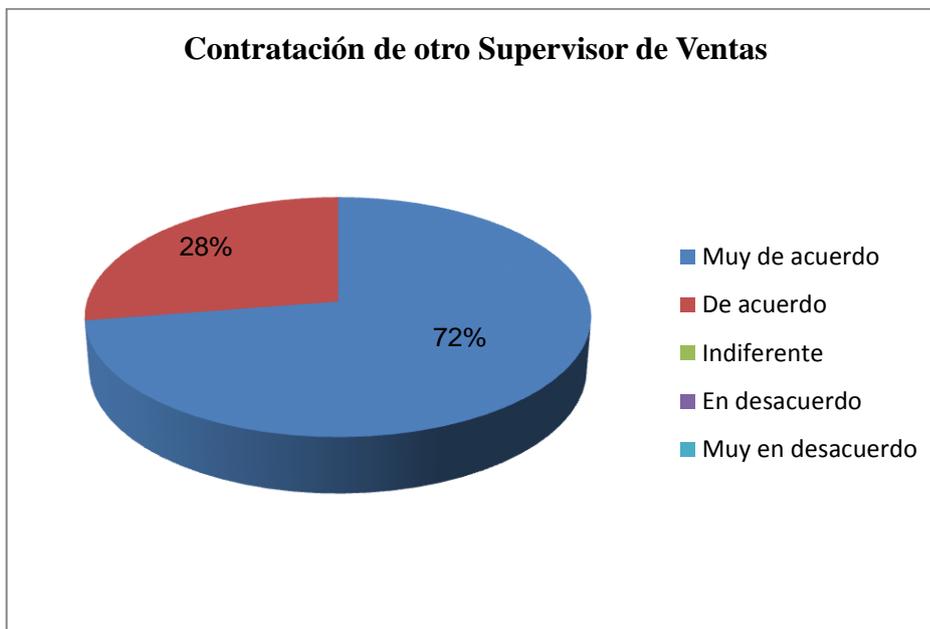
Cuadro 4.7 - : Otro Supervisor de Ventas

N°	Valoración	Frecuencia	%
5	Muy de acuerdo	29	72%
4	De acuerdo	11	28%
3	Indiferente	0	0
2	En desacuerdo	0	0
1	Muy en desacuerdo	0	0
	TOTAL	40	100%

Fuente: Empresa ECUALECHE

Elaborado por: Los autores

Gráfico 4.11 - Contratación de otro Supervisor de Ventas



Fuente: Empresa ECUALECHE

Elaborado por: Los autores

Análisis: El 72% de los encuestados se refirieron muy de acuerdo que la Región D necesita la contratación de otro Supervisor de Ventas. El 28%, de acuerdo en relación a este criterio.

8. ¿Se siente motivado o incentivado por parte de la empresa para poder cumplir con su trabajo?

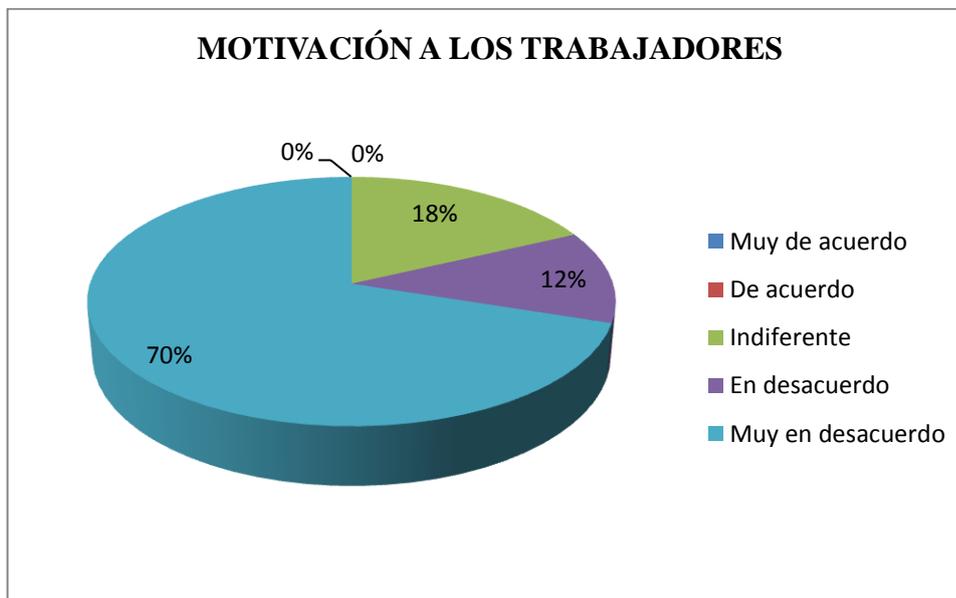
Cuadro 4.8 - Motivación personal de parte de la empresa

N°	Valoración	Frecuencia	%
5	Muy de acuerdo	0	0%
4	De acuerdo	0	0%
3	Indiferente	7	18%
2	En desacuerdo	5	12%
1	Muy en desacuerdo	28	70%
	TOTAL	40	100%

Fuente: Empresa ECUALECHE

Elaborado por: Los autores

Gráfico 4.12 - Motivación a los trabajadores



Fuente: Empresa ECUALECHE

Elaborado por: Los autores

Análisis: El 70% de los encuestados están muy en desacuerdo que la empresa se preocupe por incentivar o motivar a sus trabajadores, El 12% en desacuerdo, y al 18% le es indiferente a este criterio.

9. ¿Está usted recibiendo capacitaciones por parte de la empresa para poder cumplir con excelencia el rol que desempeña?

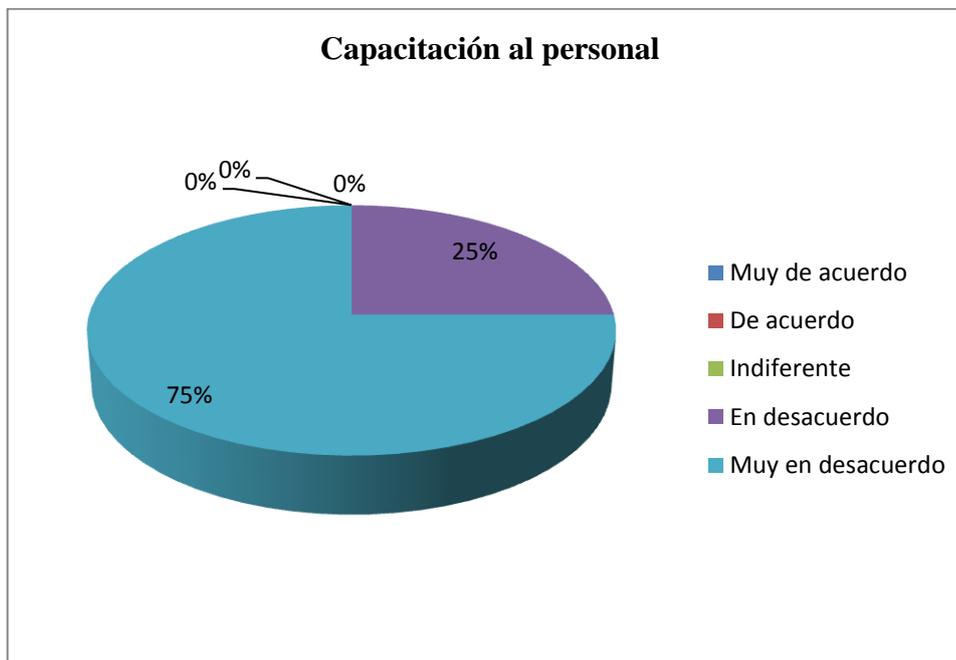
Cuadro 4.9 - Capacitación a los trabajadores

N°	Valoración	Frecuencia	%
5	Muy de acuerdo	0	0%
4	De acuerdo	0	0%
3	Indiferente	0	0%
2	En desacuerdo	10	25%
1	Muy en desacuerdo	30	75%
	TOTAL	40	100%

Fuente: Empresa ECUALECHE

Elaborado por: Los autores

Gráfico 4.13 - Capacitación a los trabajadores



Fuente: Empresa ECUALECHE

Elaborado por: Los autores

Análisis: el 75% de los encuestados respondieron que están muy en desacuerdo en que la empresa capacita a sus trabajadores. El 25%, en desacuerdo a este criterio.

10. ¿Cree usted que la empresa aceptará la propuesta de un nuevo plan estratégico para beneficio de la misma?

Cuadro 4.10 - Aceptación del plan estratégico

N°	Valoración	Frecuencia	%
5	Muy de acuerdo	30	75%
4	De acuerdo	10	25%
3	Indiferente	0	0
2	En desacuerdo	0	0
1	Muy en desacuerdo	0	0
	TOTAL	40	100%

Fuente: Empresa ECUALECHE

Elaborado por: Los autores

Gráfico 4.14 - Aceptación del nuevo plan estratégico



Fuente: Empresa ECUALECHE

Elaborado por: Los autores

Análisis: El 75% de los encuestados aseveraron que la empresa aceptará la propuesta de un nuevo plan estratégico para beneficio de la misma. El 25% de acuerdo en relación a este criterio.

4.3.1 CONCLUSIÓN DE LAS ENCUESTAS

La encuesta realizada al personal de la empresa ECUALECHE de la región D, fue con la finalidad de recolectar información sobre la problemática que existe en el departamento de ventas, específicamente con el plan de ventas que posee la empresa en la actualidad.

Podemos concluir que, el personal que labora en el departamento de ventas de la región D, de la empresa ECUALECHE, se encuentra totalmente de acuerdo que es necesario cambiar el plan estratégico, y que a sus jefes no le molestará si es en beneficio de la empresa.

El personal se encuentra muy de acuerdo, que se diseñe y se proponga un nuevo plan estratégico para el departamento de ventas de dicha empresa, con esto, ellos han respondido que están seguros que con un nuevo plan estratégico para la comercialización del producto, se podrá aportar más, para cumplimiento de la visión de ECUALECHE.

Una anomalía es la falta de otro supervisor de ventas, esto se ve reflejado en la desorganización que existe en la empresa en el momento de despachar la leche en funda a los diferentes clientes (distribuidores).

Uno de las insatisfacciones del personal de venta es la de no contar con una capacitación, para que así puedan aportar con un mayor aprovechamiento laboral

Por último la falta de incentivo al personal de la Región D, hace que ellos se sientan desmotivados a dar un mayor rendimiento laboral.

4.4 APLICACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

En esta sección lo que haremos es plasmar toda la información obtenida en la entrevista, la encuesta y la observación que pudimos realizar, en las herramientas que nos ayudaran a tener un mejor panorama, como son: FODA, PEST, BCG, MATRIZ EFI-EFE-IE

4.4.1 ANÁLISIS FODA

A continuación presentaremos el análisis FODA de la empresa ECUALECHE, Cuenca, Leche en funda, basándonos en la entrevista hecha al gerente comercial de la empresa con el objetivo de recopilar la mayor cantidad de información que sea necesaria e importante para poder conocer más la situación actual por la que está cruzando la misma.

Cuadro 4.11 - Fortaleza de la empresa en Leche en funda Cuenca.

FCE's	
FORTALEZAS	En la elaboración de leche, la empresa cuenta con tecnología de punta
	La calidad es muy elevada en sus productos. (Se utiliza el suero, el insumo de muchas proteínas, y producción de leche propia que permite obtener un alto rendimiento y una mayor calidad).
	Relación con la Fábrica de Plásticos (provee las fundas para la leche).
	Los precios y calidad son mejores que la competencia (no compramos materia prima, esto permite no depender de otros)
	Certificación HACCP.

Fuente: ECUALECHE

Cuadro 4.12 - Oportunidades en Leche en funda Cuenca

FCE's	
OPORTUNIDADES	El lácteo es un mercado que está creciendo constantemente.
	Desarrollo de mercado a través de Distribuidores.
	El gobierno actual apoya la venta y el consumo de producto interno.

Fuente: ECUALECHE

Cuadro 4.13 - Debilidades en Leche en funda Cuenca

FCE's	
DEBILIDADES	Bajo nivel de venta de leche en funda.
	Desorden en el momento de la distribución.
	Bajísima innovación del producto
	Cuentan con solo un supervisor de ventas.

Fuente: ECUALECHE

Cuadro 4.14. Amenazas en Leche en funda Cuenca

FCE's	
AMENAZAS	Fijación o regulación al precio mínimo en fincas o centros de acopio
	Ingreso al mercado de empresas Multinacionales.
	Competencia con las marcas del sector.
	Compran en los supermercados.

Fuente: ECUALECHE

4.4.3 ANALISIS PEST

4.4.3.1 FACTOR POLÍTICO

El factor político es una variable muy importante para toda empresa de un país, que puede afectar o bendecir en el futuro de la compañía, en hora buena en Ecuador con el Gobierno actual se tiene una oportunidad para crecimiento, ya que el Presidente de la Republica estableció una ley, que como se indicó, la empresa cuenta con un beneficio

muy importante y visible por el cambio que hubo en la política del País con el Plan Nacional del Buen Vivir y el cambio de la matriz productiva.

Según el Plan Nacional del Buen Vivir, sostiene que: “El compromiso y responsabilidad que tiene este Gobierno para con el pueblo ecuatoriano es hacer una sociedad que tenga fe en la democrática, equitativa y solidaria. Añadiendo más conocimiento, la acción más organizada de un sistema económico y la remodelación en las estructuras productivas que genere la sustitución de importaciones y la diversificación”. (SENPLADES, PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR, 2013)

Este Plan es un buen punto a favor de la empresa, debido a que este brinda la oportunidad de poder abrir nuestro abanico de oportunidades para poder producir más cantidad de leche y a su vez expandir nuestro portafolio de productos lácteos, para la venta en la empresa.

Para que haya un equilibrio en la balanza comercial el gobierno ha creado tras políticas en el cobro de los impuestos a la salida de divisas (ISD), este impuesto es para poder restringir a algunos productos que vienen de otros países, para que el Ecuador consuma primero lo nuestro.

4.4.3.2 FACTOR ECONÓMICO

El factor económico es un muy importante factor para ver y saber cuál es la situación actual por la que está cruzando la economía del país, es por eso que en esta sección analizaremos algunos aspectos económicos por el que está cruzando Ecuador en la actualidad.

4.4.3.2.1 Producto Interno Bruto

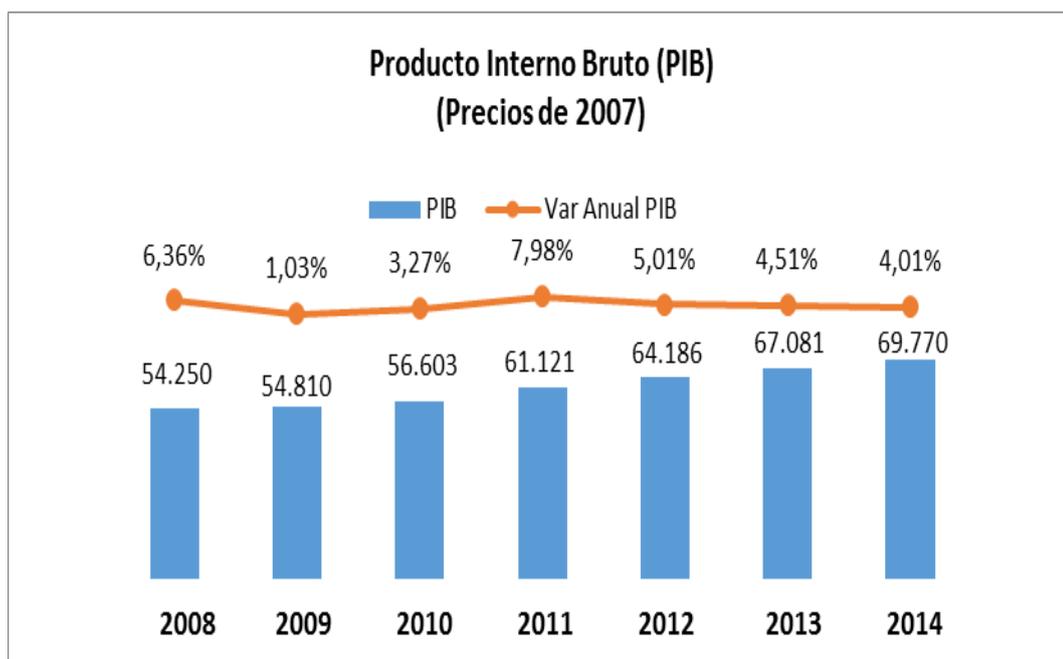
El PBI, Producto Interno Bruto en palabras sencillas y resumidas es el ingreso que tiene un país o territorio Nacional en un intervalo de tiempo determinado que por lo general se mide anualmente.

Debido al PIB podemos tener el agrado de medir el crecimiento económico de un país, y esto nos ayuda a ver si es factible invertir en dicha Nación o no es una buena idea.

En Ecuador el PIB ha ido creciendo (desde el año 2008 hasta el 2014), entre los años del 2008 al 2012 la Tasa Anual de Crecimiento Compuesto (TACC) del Producto Interno Bruto (PIB) fue de un 4.29% según informes generados por el Banco Central del Ecuador.

En la gráfica siguiente podemos ver reflejado el crecimiento del Ecuador desde el año 2008 hasta el año anterior 2014, y también esta ilustración nos refleja que en el 2011 se obtuvo la tasa anual de crecimiento más alta, que llegó a los 7,98% con relación al año anterior (2010).

Gráfico 4.15 - Producto Interno Bruto (PIB)



Fuente: Banco Central del Ecuador

El Ecuador es un país que en estos últimos años ha mostrado un crecimiento en su economía en una escala considerable y agradable, como por ejemplo en el año 2011 fue el segundo país que mostró un crecimiento en su economía, solamente por detrás de Argentina que obtuvo el primer lugar.

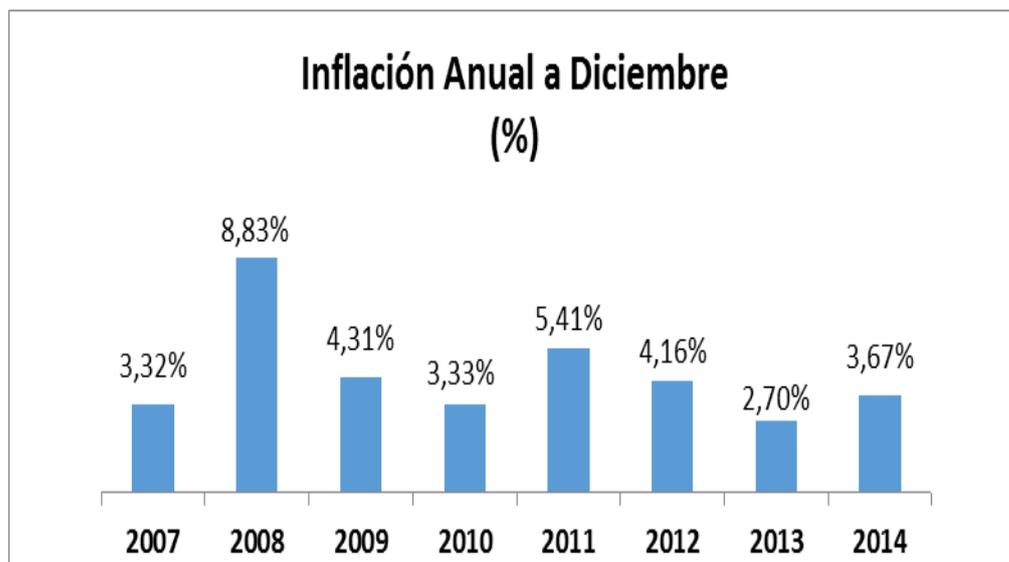
Como se puede ver en la gráfica en los años siguientes al 2011, hay una baja en su crecimiento, esto se debe a que el País sufrió la caída en el precio del petróleo, para este año el PIB se proyecta a un porcentaje muy cercano al 4%, este valor lo refleja las cifras oficiales en el país, así también las instituciones de otros países. La CEPAL da para este año actual (2015) una proyección en la tasa de crecimiento del 3,7% debido a que el petróleo seguirá bajando. (EKOS, 2014)

4.4.3.2.2 Inflación

Luego de pasar los difíciles tiempos de la dolarización en el país producido en enero del 2000 el indicador que muestra los porcentajes que tiene un país

con respecto a su estabilidad y control económico ha sido la inflación. Durante la dolarización, la inflación se presentaba con un porcentaje muy alarmante

Gráfico 4.16 - Inflación anual



Fuente: Banco Central del Ecuador

Como se ilustra en la gráfica arriba, la tasa de inflación del año 2014 está en los 3.67% que a su vez cabe indicar que se ubicó muy por debajo de la tasa promedio de América Latina que fue del 9.4%, este dato es muy beneficioso para la empresa ya que muestra que la economía del país se encuentra en un buen estado con respecto a su estabilidad.

4.4.4 FACTOR SOCIAL

El factor social del PEST tiene que ver con la actitud tanto de las personas así como también de las instituciones, empresas, es decir la relación que hay entre unos con los otros, en sus valores que posee, hábitos en todo sentido de la palabra y estilos de vida entre otros.

La SENPLADES, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, indica que Ecuador está cruzando por una gran revolución en el cambio de vida debido a que se está reduciendo la pobreza en el Ecuador, cosa que nunca antes otro Gobierno lo logro, disminuyendo la desigualdad e incrementando el consumo por habitante, información no solo recalcada por medio nacionales sino también por internacionales.

En el gobierno actual se construyó un índice de Desarrollo Social que cuenta con 19 indicadores que genera un aumento en la calidad de vida de los habitantes de esta nación, que si bien es cierto esas cifras crecieron entre el año de 1990 y el 2010, pero estas condiciones de vida fueron creciendo con enormes pasos en estas últimas décadas en la historia del Ecuador, a tal punto que el porcentaje de crecimiento del buen vivir en el 2010 es del 69% a comparación del año 2000 que fue del 55%, estas cifras indican que casi se llega a duplicar en el nivel de satisfacción de los ecuatorianos y de las ecuatorianas. (SENPLADES, Modelo de desarrollo, organización territorial y cambio constituyente en el Ecuador, 2012)

Con relación al consumo de lácteos y sus productos derivados, el Ecuador tiene un alto índice de crecimiento, dato muy importante y favorable para la empresa, esto se debe a que existe un aumento en la probabilidad de venta y una mayor rotación en sus productos. El número de habitantes en el Ecuador es de 16 millones aproximadamente de personas, esto indica que la empresa cuenta con la cantidad de 16 millones de posibles consumidores.

Si bien es cierto en Ecuador el porcentaje de personas que consumen leche es muy bajo, llegando a 113 litros de leche y sus derivados por año (CIL ECUADOR, 2014), esta cifra nos recalca que la población ecuatoriana mantiene un bajo nivel de consumo de leche y sus derivados, considerando el consumo mínimo requerido de lácteos que es de 270 litros por cada ecuatoriano o ecuatoriana al año.

Estas cifras no es para alarmarse, más bien para ver y esperar una oportunidad, ya que el Gobierno ha creado una campaña para poder así cambiar la manera de pensar del ecuatoriano para que puedan consumir más lácteos, es así como se lanzó la campaña de 3 lácteos al día, aumentando la producción y distribución de leche y sus derivados en todo el país, esperando que cada año suba la acogida de leche y sus derivados en los hogares de todos los ecuatorianos.

Esta información es muy tranquilizante y gratificante para nuestro proyecto debido a que el buen vivir de los ecuatorianos se ve en crecimiento y esto afectaría positivamente a nuestra empresa y en especial a nuestro plan estratégico que presentaremos a la empresa.

4.4.5 FACTOR TECNOLÓGICO

Este es el último factor con el que construimos la matriz PEST, pero no por eso es el menos importante, antes las grandes empresas no veían conveniente invertir grandes cantidades de dinero en las más actuales, modernas y cotas tecnologías haciendo que sus empresas vayan decayendo en su economía, hoy en día se conoce muy bien que la tecnología es una buena inversión para la compañía.

Ecualche es una empresa que cuenta con dos plantas industriales equipadas con tecnología de punta, haciendo que su producción sea mejor en cantidad así como en calidad, este fuerte no solo se ve reflejado en la producción del producto terminado sino también en su materia prima.

La empresa también cuenta con el proyecto de ordeño rotativo, cabe indicar que es la primera compañía de lácteos que adopta este método en el país, calificando hasta el momento como una sabia decisión por parte de la empresa, ya que ha traído grandes beneficios para la empresa.

En resumen, la empresa cuenta con tecnología de punta en la elaboración de leche en funda para distribuirlo a nivel Nacional.

4.5 MATRICES DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Aquí reflejaremos los datos y números obtenidos para elaborar la Matriz EFI y la Matriz EFE.

4.5.1 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ EFI, EFE, IE

Ahora se procederá a la elaboración de la matriz EFI y EFE para verificar y sacar conclusiones con respecto a la revisión interna y externa que se desarrolló a la empresa, datos obtenidos con relación a la venta de leche en funda.

Cabe recalcar que esta herramienta ayuda a evaluar numéricamente las fortalezas y debilidades por las que está pasando la compañía, es importante también mencionar que su calificación y ponderación son basadas a criterio y juicio intuitivo.

Cuadro 4.15 - - Matriz de Evaluación de Factores Internos

No	FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
.				
FORTALEZAS				

1	En la elaboración de leche, la empresa cuenta con tecnología de punta	0.20	4	0.80
4	Los precios y calidad son mejores que la competencia (no compramos materia prima, esto permite no depender de otros)	0.15	4	0.60
2	La calidad es muy elevada en sus productos. (Se utiliza el suero, el insumo de muchas proteínas, y producción de leche propia que permite obtener un alto rendimiento y una mayor calidad).	0.10	4	0.40
3	Relación con la Fábrica de Plásticos (provee las fundas para la leche).	0.05	4	0.20
5	Certificación HACCP.	0.05	2	0.10
DEBILIDADES				
1	Bajo nivel de venta de leche en funda.	0.15	3	0.45
2	Cuentan con solo un supervisor de ventas.	0.10	2	0.20
3	Desorden en el momento de la distribución.	0.10	2	0.20
4	Bajísima innovación del producto	0.10	2	0.20
TOTAL		1.00		3.15

Fuente: ECUALECHE

Como resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Internos, en el que son evaluadas numéricamente la relación que existe entre los factores internos en este caso de una empresa (fortalezas y debilidades), nos da como resultado el valor de 3.15

Esto nos indica que hay un dominio de las fortalezas sobre las debilidades, en conclusión podemos decir que la compañía puede enfrentar las debilidades con ayuda de las fortalezas.

Cuadro 4.16 - Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE

No	FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFI- CACIÓN	PESO PONDERA DO
OPORTUNIDADES				
1	El lácteo es un mercado que está creciendo constantemente.	0.25	4	1.00
2	Desarrollo de mercado a través de Distribuidores.	0.20	4	0.80
3	El gobierno actual apoya la venta y el consumo de producto interno.	0.15	3	0.45
AMENAZAS				
1	Competencia con las marcas del sector.	0.20	4	0.80
2	Ingreso al mercado de empresas Multinacionales.	0.10	2	0.20
3	Fijación o regulación al precio mínimo en fincas o centros de acopio	0.05	2	0.10
4	Compran en los supermercados.	0.05	1	0.05
TOTAL		1.00		3.40

Fuente: ECUALECHE

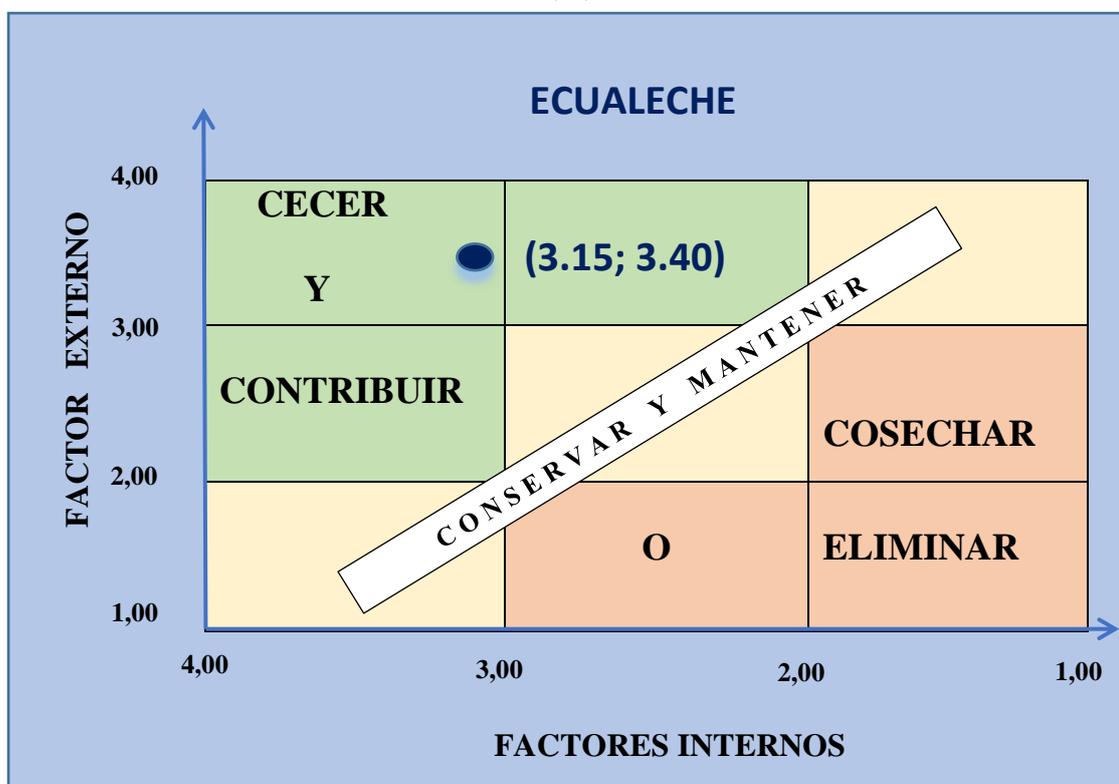
En la Matriz de Evaluación de Factores Externos que consiste en evaluar numéricamente las oportunidades y amenazas que posee en este caso la empresa, nos arrojó un resultado de 3.40, por consiguiente este número nos da como conclusión que el predominio es de las oportunidades sobre las amenazas, esta es una muy buena noticia, ya que esto nos indica que la compañía, haciendo gala de todas las oportunidades puede salir vencedor frente a las amenazas que aqueja en el mercado de lácteos

Cuadro 4.17 - Matriz Interno-Externo (IE)

MATRICES FACTORES INTERNOS EXTERNOS	VALORES
Calificación total de la Evaluación de Factores Externos (Ponderado)	3.40
Calificación total de la Evaluación de Factores Internos (Ponderado)	3.15

Fuente: ECUALECHE

Gráfico 4.17 - Matriz INTERNA Y EXTERNA (IE)

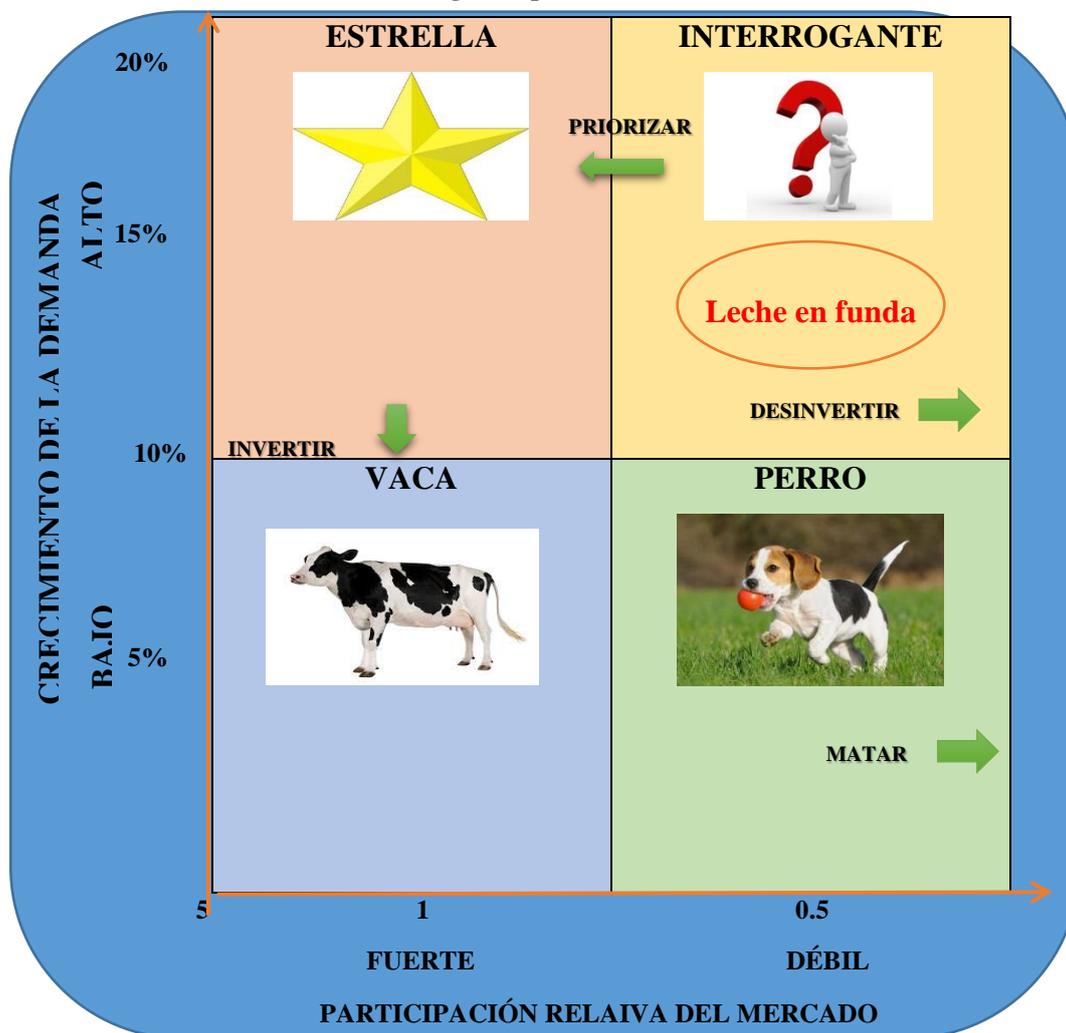


Fuente: ECUALECHE

Procediendo a la lectura de la gráfica podemos decir que, basado al total de los datos numéricos ponderados que nos dio la Evaluación de Factores Interno y la Evaluación de Factores Externos, la compañía está ubicada en el primer cuadrante de la Matriz Interna y Externa, esto nos indica que podemos crecer y construir, esto se refiere a que la empresa cuenta con muchas esperanzas para poder salir de los factores negativos por los que se está cruzando en la actualidad ya sean los que afectan dentro así también con los factores que afectan en la parte externa de la empresa.

4.6 MATRIZ BOSTON CONSULTING

Gráfico 4.18 - Matriz Boston Consulting Group (BCG)



Elaborado por: El Autor

Una vez realizada la Matriz Boston Consulting Group, esta nos indica que la leche en funda elaborada por la empresa, se encuentra lamentablemente en III cuadrante denominada como INTERROGANTES.

Este cuadrante nos señala que el producto no se encuentra en un buen posicionamiento en el mercado de lácteos y por ende corre peligro en desaparecer, es decir cuando se encuentra el producto o servicio en este cuadrante el inversionista tiene la opción de escoger entre priorizar el producto para sacarlo adelante o simplemente desinvertir para que este ya no genere más pérdidas para la empresa, el lado bueno de estar ubicado en este cuadro es que el dicho producto tiene esperanzas de salvarse y no ser sacado del portafolio de producto en venta.

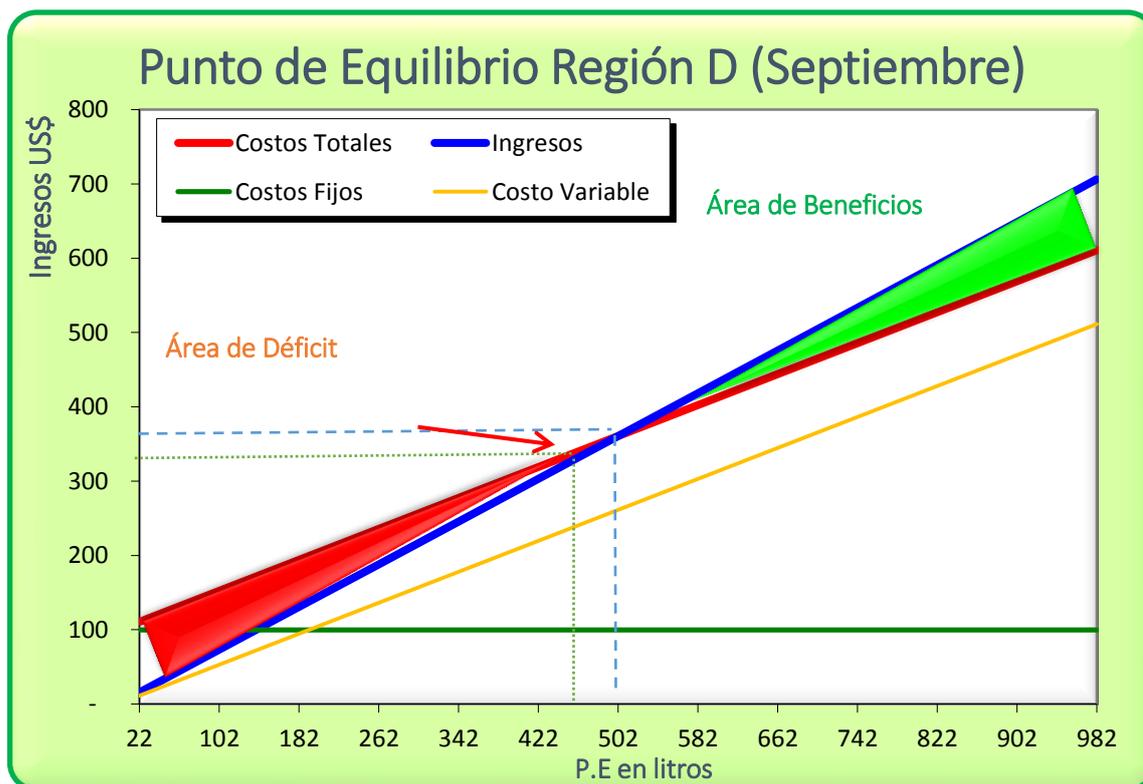
Centrándonos a nuestro producto (leche en funda) lo que nos indica que debemos de hacer la gráfica BCG es que prioricemos el producto, es decir es necesario invertir más, en innovación, promoción, publicidad, etc. para convertirlo en estrella, debido a que tiene mucha expectativa de crecimiento y de conseguir posicionarse en el mercado de la región D.

4.7 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO

En esta sección se realizará el análisis costo beneficio mediante el método del Punto de Equilibrio.

A continuación mostraremos las gráficas de los diferentes puntos de equilibrio para demostrar que si se puede mejorar la rentabilidad de la empresa mediante el aumento en la venta de leche en funda en la Región D.

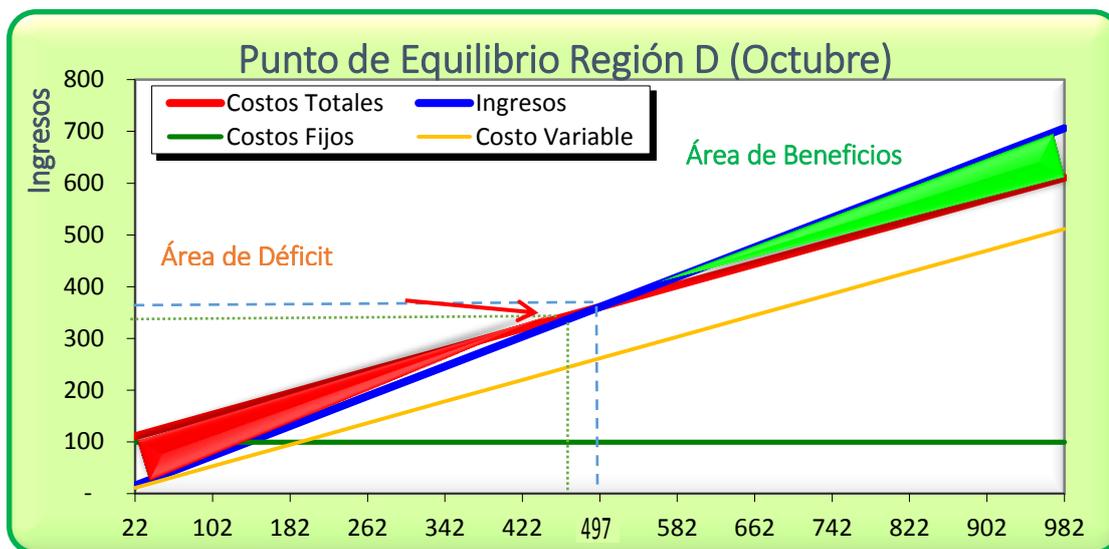
Gráfico 4.19 - Análisis Costo-Beneficio (Septiembre)



Detalle	Litros	Dólares
Punto de Equilibrio	497	356
Ventas Actual	486	348

Fuente: ECUALECHE

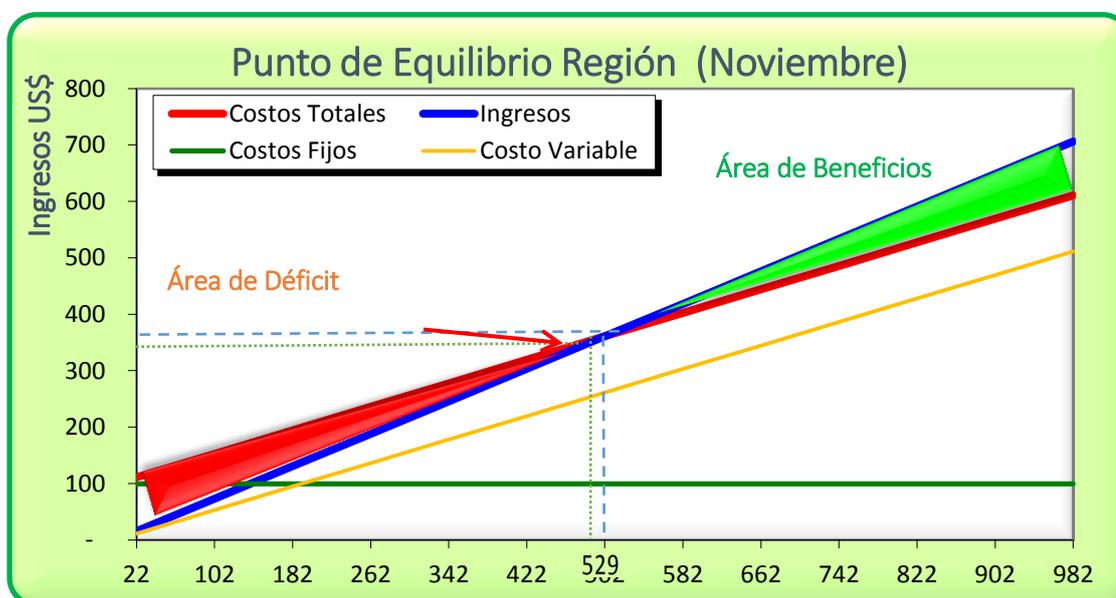
Gráfico 4.20 - Análisis Costo-Beneficio (Octubre)



Detalle	Litros	Dólares
Punto de Equilibrio	497	356
Ventas Actual	486	348

Fuente: ECUALECHE

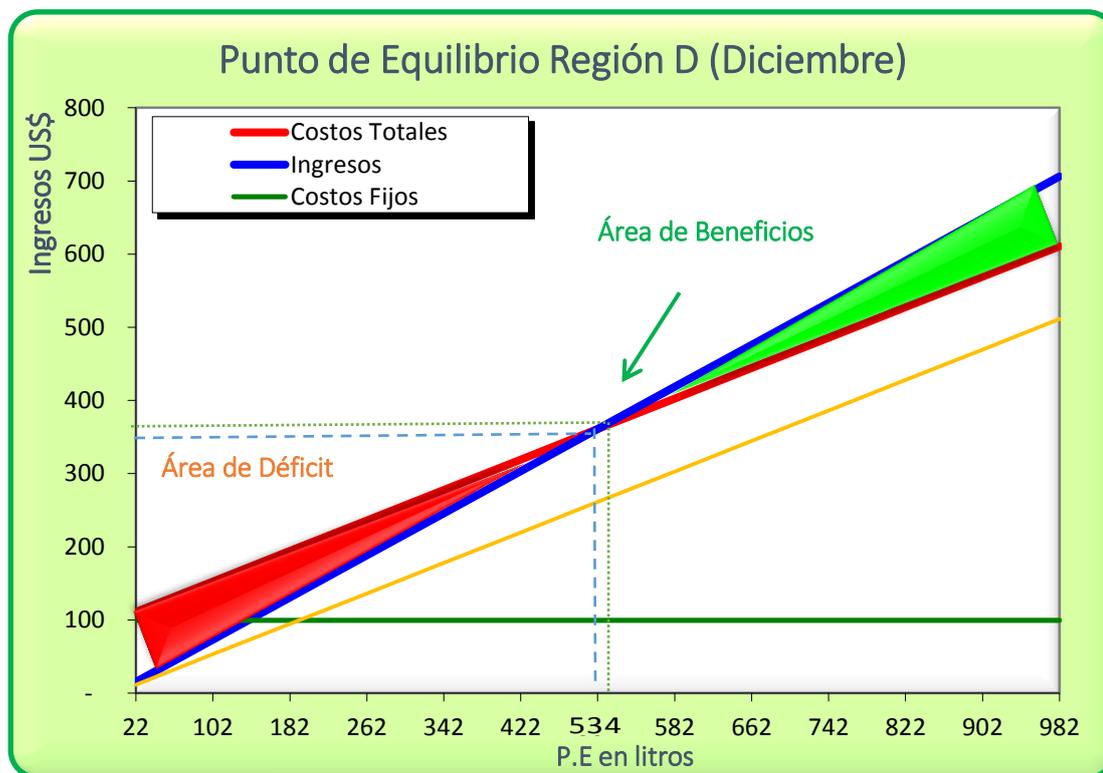
Gráfico 4.21 - Análisis Costo-Beneficio (Noviembre)



Detalle	Litros	Dólares
Punto de Equilibrio	529	378
Ventas Actual	511	365

Fuente: ECUALECHE

Gráfico 4.22 - Análisis Costo-Beneficio (Diciembre)



Detalle	Litros	Dólares
Punto de Equilibrio	534	381
Ventas Actual	538	383

Fuente: ECUALECHE

Realizando el análisis Costo-Beneficio mediante el punto de equilibrio pronosticado, desde el mes de septiembre hasta el mes de diciembre nos podemos dar cuenta que pasamos desde el área de déficit que se encuentra en la actualidad la empresa hasta el área de beneficio el cuál se espera a que esté ubicada la empresa hasta finales de este año 2015.

El punto de equilibrio estaría ubicado en el coordenada (534; 381) siendo el primero los litros de leche vendidos en el mes de diciembre, y la segunda la venta en dólares y la venta actual sería de 538 litros con un valor ganado de 383 dólares, haciendo que se la empresa se ubique en el área de beneficio, esto quiere decir que la compañía comienza a generar ganancias.

CAPITULO V - PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO

Una vez diagnosticada la empresa Ecualeche Lácteos en donde se señala aspectos generales, de cómo se encuentra la empresa en la actualidad, se da el procedimiento a realizar un plan estratégico, acorde a dicho diagnóstico que se obtuvo en la investigación donde cabe mencionar que se procedió al rediseño de la misión, personalizándola para la región D, debido a que esta, está generalizada para todas las regiones.

5.1. MISIÓN

Ser la empresa comercial láctea líder, con mayor crecimiento sustentable en la Región Austro.

5.2 VISIÓN

Comercializar lácteos de calidad con prácticas sustentables, excelencia de sus marcas y productos con valor agregado para nuestros clientes. (ECUALECHE, sf.)

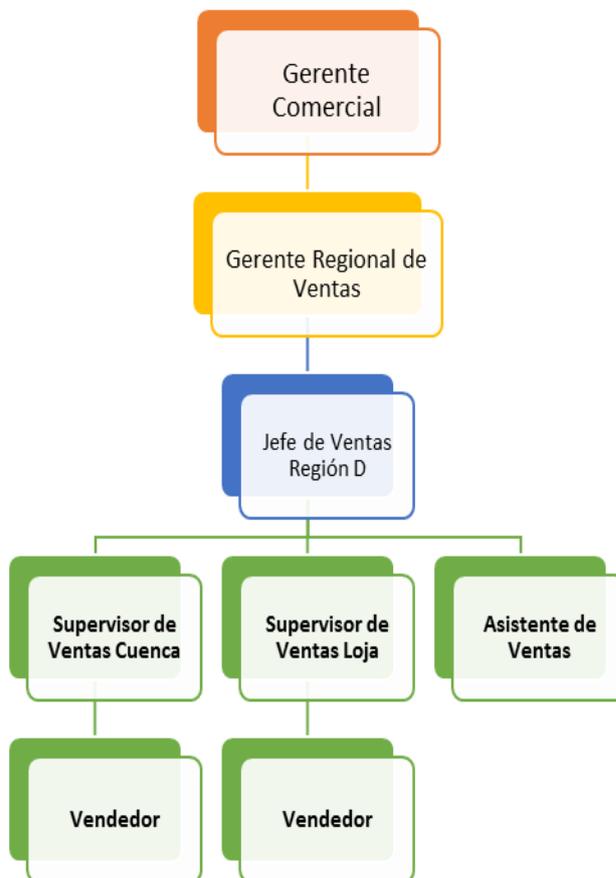
5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se propuso un nuevo cargo en la estructura organizacional de Ventas Ecualeche Lácteos de la región Austro, un nuevo supervisor encargado en Cuenca, quedando así para Loja el antiguo supervisor. Esto ayudará a un mejor control de los clientes directos, minimizando la carga laboral que existe con el actual supervisor de ventas.

5.4 ORGANIGRAMA PROPUESTO

Una vez establecida la estructura organizacional de la empresa, se muestra la estructura del organigrama que se propone a la empresa.

Gráfico 5.1 - Organigrama propuesto para la empresa ECUALECHE Venta, Región D



Fuente: ECUALECHE

5.5 FORMULACIÓN DE LA ESTRATÉGIAS

5.5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Es importante mencionar que las estrategias para la empresa ECUALECHE Lácteos Región D, están basadas en la misión y visión de la compañía.

- Incrementar la rentabilidad de la empresa mediante el aumento de los ingresos por las ventas realizadas.
- Mantener y aumentar el número de nuevos clientes para la empresa mediante la mejora del producto.
- Reducir el bajo control del personal mediante la contratación de un supervisor de ventas para la localidad de Loja, con el fin de optimizar el uso del recurso humano destinado a la distribución del producto.
- Aumentar el compromiso de los empleados de la empresa mediante la mejora en su ambiente laboral.

- Reducir el bajo conocimiento de los colaboradores de la empresa mediante la capacitación a los mismos.

5.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Se plantea para cada estrategia sus respectivos objetivos de las cuatros perspectivas del Cuadro de Mando Integral y así se puedan cumplir con las expectativas deseadas para la empresa.

- Aumentar los ingresos por ventas mediante los clientes actuales.
- Incrementar la rentabilidad de la empresa.
- Aumentar el expendio de oportunidades de ingresos mediante el incremento de ventas a nuevos clientes.
- Retener el número de clientes con los que cuenta actualmente la empresa.
- Incrementar un mayor número de nuevos clientes.
- Aumentar la satisfacción del cliente para con el producto.
- Incrementar el aprovechamiento de la jornada laboral
- Aumentar el compromiso de los colaboradores (empleados) de la empresa mediante el mejoramiento del entorno en que laboran.
- Evaluar el desempeño de los trabajadores para establecer nuevas mejoras.
- Incrementar la satisfacción de los empleados mediante la mejora del ambiente laboral
- Aumentar el desempeño laboral mediante incentivos al personal de la empresa.
- Aumentar la unión e integración del personal
- Incrementar el conocimiento profesional de los empleados

CAPITULO VI- DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

6.1 OBJETIVOS POR PERSPECTIVA

En este capítulo se realizará la elaboración del Cuadro de Mando Integral (CMI) o su nombre en inglés llamado Balanced Scorecard (BSC), para su elaboración en primer lugar se debe de crear una relación entre los objetivos del plan estratégico con las cuatro perspectivas del BSC, que son: Financiera, Cliente, Proceso Interno y Aprendizaje y crecimiento; plasmada en el cuadro 6.1

Cuadro 6.1 - Objetivo por Tipo de Perspectiva

No.	OBJETIVOS	TIPOS DE PERSPECTIVAS			
		Financiera	Clientes	Procesos Interno	Aprendizaje y Crecimiento
1	Incrementar la rentabilidad de la empresa mediante el aumento de los ingresos por las ventas realizadas a clientes actuales y nuevos.	X			
2	Aumentar el número de clientes		X		
3	Reducir el bajo control del personal mediante la contratación de otro Supervisor de ventas con el fin de optimizar el uso del recurso humano destinado a la distribución del producto.			X	
4	Aumentar el compromiso de los colaboradores (empleados) de la empresa mediante el mejoramiento del entorno en que laboran.				X
5	Reducir el bajo conocimiento de los trabajadores de la empresa mediante la capacitación.				X

Elaborado por: Los autores

6.2 PERSPECTIVA FINANCIERA

Cuadro 6.2 - Perspectiva Financiera.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
FINANCIERO	Incrementar la rentabilidad de la empresa mediante el aumento de los ingresos por las ventas realizadas a clientes actuales y nuevos.	Aumentar los ingresos por ventas mediante los clientes actuales.
		Incrementar la rentabilidad de la compañía.
		Aumentar Los ingresos realizada por las ventas mediante los nuevos clientes.

Elaborado por: Los Autores.

6.3 PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Cuadro 6.3 - Perspectiva del Cliente.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
CLIENTE	Aumentar el número de clientes	Retener el número de clientes con los que cuenta actualmente la empresa.
		Incrementar un mayor número de nuevos clientes.
		Aumentar la satisfacción del cliente para con el producto.

Elaborado por: Los Autores.

6.4 PERSPECTIVA DE PROCESO INTERNO

Cuadro 6.4 - Perspectiva de Proceso Interno.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
PROCESOS INTERNOS	Reducir el bajo control al personal mediante la contratación de otro Supervisor de ventas con el fin de optimizar el uso del recurso humano destinado a la distribución del producto.	Incrementar el aprovechamiento de la jornada laboral
		Incrementar la participación de los trabajadores para generar una mejora en los procesos
		Calificar el desempeño de los empleados para generar mejoras

Elaborado por: Los Autores.

6.5 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Cuadro 6.5 - Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar el compromiso de los colaboradores (empleados) de la empresa mediante el mejoramiento del entorno en que laboran.	Incrementar la satisfacción de los empleados mediante la mejora del ambiente laboral
		Aumentar el desempeño laboral mediante incentivos al personal de la empresa
		Aumentar la unión e integración del personal
	Reducir el bajo conocimiento de los trabajadores de la empresa mediante la capacitación.	Incrementar el conocimiento profesional de los empleados

Elaborado por: Los Autores.

6.6 MAPA ESTRATÉGICO

En el mapa estratégico que está elaborado a continuación, podremos ver con claridad, la relación que existe entre las estrategias y cada una de las perspectivas que existen en el Cuadro de Mando Integral y que estas a su vez están definidas en base a los objetivos del plan estratégico.

Gráfico 6.1 - Mapa Estratégico



Elaborado por: Los Autores

6.7 MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN

En todas y cada una de las estrategias que fueron establecidas para poder alcanzar las metas de los objetivos del plan estratégico, se han planteados indicadores, estos son muy importante que a su vez ayudarán en el monitoreo, en la predicción y administración del desempeño, para poder cumplir con dichos objetivos del plan estratégico.

Cuadro 6.6 - Indicadores de gestión del plan estratégico.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	INDICADORES	FORMA DE CALCULAR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
FINANCIERO	Aumentar los ingresos por ventas mediante los clientes actuales.	Crecimiento en las ventas	$=[(Venta\ final/Venta\ inicial)-1]*100$	%	Mensual
	Incrementar la rentabilidad de la compañía.	Rentabilidad neta de ventas	$=(Utilidad\ Neta/Ventas) * 100$	%	Mensual
	Aumentar Los ingresos realizada por las ventas mediante los nuevos clientes.	Ingreso procedentes de nuevos clientes	$= [(ventas\ final\ a\ nuevos\ clientes/Venta\ inicial)-1]*100$	%	Mensual
CLIENTE	Retener el número de clientes con los que cuenta actualmente la empresa	Tasa de retención de clientes	$=(N^{\circ}\ de\ clientes\ retenidos/ N^{\circ}\ de\ clientes)*100$	%	Trimestral
	Incrementar un mayor número de nuevos clientes	Adquisición de nuevos clientes	$= (\text{número de clientes nuevos} / \text{número de clientes total del año anterior})*100$	%	Trimestral
	Aumentar la satisfacción del cliente para con el producto.	Nivel de satisfacción del cliente	$= (\text{cliente satisfecho} / \text{muestra de clientes encuestados})*100$	%	Mensual

PROCESOS INTERNOS	Incrementar el aprovechamiento de la jornada laboral	Aprovechamiento de la jornada laboral	$= \left[\frac{\text{Tiempo de trabajo relacionado con la tarea} + \text{Tiempo de interrupción reglamentaria}}{\text{Tiempo de duración de la jornada laboral}} \right] * 100$	%	Trimestral
	Incrementar la participación de los trabajadores para generar una mejora en los procesos	Eficiencia de procesos	$= (\text{satisfacción de proceso} / \text{procesos evaluados}) * 100$	%	Semestral
	Calificar el desempeño de los empleados para generar mejoras	Desempeño del trabajador	$= \left(\frac{\text{Trabajo realizado}}{\text{Carga de trabajo establecido}} \right) * 100$	%	Trimestral
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar la satisfacción de los empleados mediante la mejora del ambiente laboral	Satisfacción del empleado	$= \left(\frac{\text{Trabajadores satisfechos en el trabajo}}{\text{total de trabajadores}} \right) * 100$	%	Trimestral
	Aumentar el compromiso de los colaboradores (empleados) de la empresa mediante el mejoramiento del entorno en que laboran.	Incentivar al personal	$= \left(\frac{\text{Incentivo Obtenidos}}{\text{Incentivo planificado}} \right) * 100$	%	Semestral
	Aumentar la unión e integración del personal	Integración del personal	$= \left(\frac{\text{Total de eventos realizados}}{\text{Total de eventos}} \right) * 100$	%	Anual
	Incrementar el conocimiento profesional de los empleados	Capacitación al personal	$= \left(\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}} \right) * 100$	%	Semestral

Elaborado por: Los Autores.

6.8 METAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

En este momento se establecerán las respectivas metas o parámetros que cada indicador, ya mencionadas anteriormente, debe de poseer, con el fin de dar su respectivo seguimiento y control, a los indicadores establecidos para cada una de las estrategias del plan.

Se prefirió fijar tres tipos de meta que son: Optimista (en el mejor de los casos), realista y pesimista (en el peor de los casos); estas se describen a continuación plasmadas en un cuadro para su mejor visualización y comprensión.

Cuadro 6.7 – Metas y Umbrales

INDICADORES	METAS			UMBRAL
	Optimista	Realista	Pesimista	
Crecimiento de ventas	32%	30%	28%	2%
Rentabilidad neta de ventas	2.5%	2%	1.5%	0.50%
Ingreso procedentes de nuevos clientes	20%	15%	10%	5%
Tasa de retención de clientes	100%	90%	80%	10%
Adquisición de nuevos clientes	25%	20%	15%	5%
Nivel de satisfacción del cliente	90%	80%	70%	10%
Aprovechamiento de la jornada laboral	100%	85%	70%	15%
Eficiencia de procesos	83%	80%	77%	3%
Desempeño del trabajador	85%	80%	75%	5%
Satisfacción del empleado	95%	90%	85%	5%
Incentivar al personal	90%	85%	80%	5%
Integración del personal	85%	75%	65%	10%
Capacitación al personal	68%	60%	52%	8%

Elaborado por: Los Autores

6.9 CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Debido a que ya tenemos las estrategias, objetivos, indicadores, meta y responsables podemos proceder a elaborar el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Cuadro 6.8 - Cuadro de Mando Integral Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	DESCRIPCION DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULAR	MEDIDA	FRECUENCIA	METAS			UMBRAL	RESPONSABLE
								Optimista	Realista	Pesimista		
FINANCIERO	Incrementar la rentabilidad de la empresa mediante el aumento de los ingresos por las ventas realizadas a los actuales clientes así como a los nuevos.	Aumentar los ingresos por ventas mediante los clientes actuales.	Crecimiento en las ventas	Indica la cantidad en porcentaje de cuanto ha crecido la venta con los mismos clientes	$=[(\text{Venta final}/\text{Venta inicial})-1]*100$	%	Mensual	32%	30%	28%	2%	Departamento de Logística- Jefe de Logística
		Incrementar la rentabilidad de la compañía.	Rentabilidad neta de ventas	Mide la eficiencia de la elaboración y distribución que alcanza una empresa durante sus operaciones	$=(\text{Utilidad Neta}/\text{Ventas}) * 100$	%	Mensual	2.5%	2%	1.5%	0.50 %	Departamento Administrativo- Analista Financiero
		Aumentar Los ingresos realizada por las ventas mediante los nuevos clientes.	Ingreso procedentes de nuevos clientes	Indica el porcentaje de crecimiento de venta con nuevos clientes	$= [(\text{ventas final a nuevos clientes}/\text{Venta inicial})-1]*100$	%	Mensual	20%	15%	10%	5%	Departamento Administrativo- Jefe de Ventas

Elaborado por: Los Autores.

Cuadro 6.9 - Cuadro de Mando Integral Perspectiva Cliente

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	DESCRIPCION DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULAR	MEDIDA	FRECUENCIA	METAS			UMBRAL	RESPONSABLE
								Optimista	Realista	Pesimista		
CLIENTE	Mantener y aumentar el número de nuevos clientes para la empresa mediante la satisfacción al producto	Retener el número de clientes con los que cuenta actualmente la empresa	Tasa de retención de clientes	Su objetivo es medir el grado de retener a sus clientes actuales	$= (\text{N}^\circ \text{ de clientes retenidos} / \text{N}^\circ \text{ de clientes}) * 100$	%	Trimestral	100%	90%	80%	10%	Departamento de Logística - Jefe de Logística
		Incrementar un mayor número de nuevos clientes	Adquisición de nuevos clientes	Mide con qué porcentaje está creciendo los nuevos clientes	$= (\text{Nuevo número de clientela} / \text{Total de clientes del año pasado}) * 100$	%	Trimestral	25%	20%	15%	5%	Departamento de Ventas - Jefe de Ventas
		Aumentar la satisfacción del cliente para con el producto.	Nivel de satisfacción del cliente	Su fin es medir el grado de satisfacción del cliente	$= (\text{cliente satisfecho} / \text{clientes encuestados}) * 100$	%	Mensual	90%	80%	70%	10%	Departamento de Calidad - Jefe de Calidad

Elaborado por: Los Autores.

Cuadro 6.10 - Cuadro de Mando Integral Perspectiva Proceso Interno

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	DESCRIPCION DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULAR	MEDIDA	FRECUENCIA	METAS			UMBRAL	RESPONSABLE
								Optimista	Realista	Pesimista		
PROCESOS INTERNOS	Reducir el bajo control al personal mediante la contratación de otro Supervisor de ventas con el fin de optimizar el uso del recurso humano destinado a la distribución del producto.	Incrementar el aprovechamiento de la jornada laboral	Aprovechamiento de la jornada laboral	Mide el porcentaje de aprovechamiento de la jornada laboral	$=[(\text{Tiempo de trabajo relacionado con la tarea} + \text{Tiempo de interrupción reglamentaria}) / \text{Tiempo de duración de la jornada laboral}] * 100$	%	Trimestral	100%	85%	70%	15%	Departamento de Ventas - Jefe de Ventas
		Incrementar la participación de los trabajadores para generar una mejora en los procesos	Eficiencia de procesos	Mide que tan eficiente son los procesos para la mejora de las mismas	$=(\text{satisfacción de proceso} / \text{procesos evaluados}) * 100$	%	Semestral	83%	80%	77%	3%	Departamento de Ventas - Jefe de Ventas
		Calificar el desempeño de los empleados para generar mejoras	Desempeño del trabajador	Desempeño realizado por empleado	$=(\text{Trabajo realizado} / \text{Carga de trabajo establecido}) * 100$	%	Trimestral	85%	80%	75%	5%	Departamento de Ventas - Jefe de Ventas

Elaborado por: Los Autores.

Cuadro 6.11 - Cuadro de Mando Integral Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	DESCRIPCION DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULAR	MEDIDA	FRECUENCIA	METAS			UMBRAL	RESPONSABLE
								Optimista	Realista	Pesimista		
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar el compromiso de los colaboradores (empleados) de la empresa mediante el mejoramiento del entorno en que laboran.	Incrementar la satisfacción de los empleados mediante la mejora del ambiente laboral	Satisfacción del empleado	Este indicador nos permite ver el porcentaje de satisfacción de cada empleado con el fin de mejorar el ambiente de trabajo	$=(\text{Trabajadores satisfechos en el trabajo}/\text{total de trabajadores}) * 100$	%	Trimestral	95%	90%	85%	5%	Departamento de Recursos Humanos -Jefe de RRHH
		Aumentar el desempeño laboral mediante incentivos al personal de la empresa	Incentivar al personal	Porcentaje de personal motivado en sus actividades, las metas que han logrado con el fin de ser reconocidos por medio de incentivos	$=(\text{Incentivos Obtenidos}/\text{Incentivos planificados}) * 100$	%	Semestral	90%	85%	80%	5%	Departamento de Recursos Humanos -Jefe de RRHH
		Aumentar la unión e integración del personal	Integración del personal	Muestra el porcentaje de integración del personal en la empresa	$(\text{Total de eventos realizados}/\text{Total de eventos}) * 100$	%	Anual	85%	75%	65%	10%	Departamento de recursos Humano - Asistente re RRHH
	Reducir el bajo conocimiento de los colaboradores de la empresa mediante la capacitación a los mismos.	Incrementar el conocimiento profesional de los empleados	Capacitación a los empleados	Señala el porcentaje de capacitación del empleado	$=(\text{Capacitaciones realizadas}/\text{Capacitaciones planificadas}) * 100$	%	Semestral	68%	60%	52%	8%	Departamento de Recursos Humanos -Asistente de RRHH

Elaborado por: Los Autores.

CAPITULO VII- GESTIÓN DE RIESGO

Es muy importante y necesario establecer los posibles riesgos que cualquier proyecto puede sufrir en el futuro, es por eso que en este último capítulo estableceremos los probables riesgos con su respectivo impacto que ocasionará a la empresa si este ocurriera. Y a su vez estará acompañado de un plan de acción si dicho riesgo se convirtiera en realidad.

7.1 RIESGOS ESTIMADOS

Riesgo 1:

Evento: Que la competencia reaccione ante nuestro proyecto.

Consecuencia: Que la rentabilidad se deteriore.

Riesgo 2:

Evento: No obtener la acogida deseada por parte de los clientes.

Consecuencia: No alcanzaremos nuestro objetivo de incrementar la rentabilidad.

Riesgo 3:

Evento: Control de precios sobre Leche en Funda en el mercado por parte del Gobierno.

Consecuencia: La empresa no podrá disminuir los precios más de lo estipulado por el Gobierno.

Riesgo 4:

Evento: Escasez de Leche (Materia Prima).

Consecuencia: Haría que toda la producción haga un stop debido a que es la materia prima principal para elaborar el producto.

Riesgo 5:

Evento: Falta de acceso a financiamiento para sostener el crecimiento.

Consecuencia: Se iría abajo el proyecto y no se llegaría a concluir y por ende no se conseguiría los objetivos.

Riesgo 6:

Evento: El poco interés por parte patronal con los incentivos y capacitaciones.

Consecuencia: Que los trabajadores sigan sintiéndose desmotivados y con falta de conocimiento al no ser capacitados.

Riesgo 7:

Evento: Renuncia de personal clave en la Región D.

Consecuencia: No habrá nadie ocupando el cargo y esto ocasionará un desequilibrio en el normal funcionamiento hasta ocupar el puesto.

Riesgo 8:

Evento: El poco interés por parte de los trabajadores de ser capacitados.

Consecuencia: No cumplirían al máximo con sus obligaciones al no saber cómo hacerlo.

7.2 DETERMINACIÓN DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA E IMPACTO EN CUANTO A GRAVEDAD DE LOS RIESGOS.

En esta sección veremos qué tan probable es que ocurra el supuesto riesgo y cuál será su impacto en el caso que este evento incierto ocurra.

7.2.1 PROBABILIDAD DE OCURRENCIA

En el cuadro 7.1 vemos los riesgos que pueden ocurrir en el proyecto, con sus respectivas probabilidades que estas se conviertan en realidad.

Cuadro 7.1 - Escala de Probabilidad

N°	Riesgo	Probabilidad	Valor
R1	Que la competencia reaccione ante nuestro proyecto.	Casi Certeza	5
R2	No obtener la acogida deseada por parte de los clientes.	Poco Probable	2
R3	Control de precios sobre Leche en Funda en el mercado por parte del Gobierno.	Posible	3
R4	Escasez de Leche (Materia Prima).	Posible	3
R5	Falta de acceso a financiamiento para sostener el crecimiento.	Posible	3

Elaborado por: Los Autores

Cuadro 7.2 - Escala de Probabilidad

N°	RIESGO	PROBABILIDAD	VALOR
R6	El poco interés por parte patronal con los incentivos y capacitaciones.	Muy Probable	4
R7	Renuncia de personal clave en la Región D.	Muy Probable	4
R8	El poco interés por parte de los trabajadores de ser capacitados.	Raro	1

Elaborado por: Los Autores

7.2.2 DETERMINACIÓN DE IMPACTO EN CUANTO A LA GRAVEDAD DE LOS RIESGOS.

Ahora presentaremos el impacto que ocasionará el posible riesgo si este se presentaría en el proyecto.

Cuadro 7.3 - Escala de Impacto

N°	Riesgo	Impacto	Valor
R1	Que la competencia reaccione ante nuestro proyecto.	Mayor	4
R2	No obtener la acogida deseada por parte de los clientes.	Catastrófico	5
R3	Control de precios sobre Leche en Funda en el mercado por parte del Gobierno.	Mayor	4
R4	Escasez de Leche (Materia Prima).	Menor	2
R5	Falta de acceso a financiamiento para sostener el crecimiento.	Moderado	3

Elaborado por: Los Autores

Cuadro 7.4 - Escala de Impacto

N°	RIESGO	IMPACTO	VALOR
R6	El poco interés por parte patronal con los incentivos y capacitaciones.	Mayor	4
R7	Renuncia de personal clave en la Región D.	Moderado	3
R8	El poco interés por parte de los trabajadores de ser capacitados.	Moderado	2

Elaborado por: Los Autores

7.3 MATRIZ DE RIESGO

Gráfico 7.1 - Matriz de Riesgo

PROBABILIDAD	Casi Certeza			R1		
	Muy Probable		R7	R6		
	Posible	R4	R5	R3		
	Poco Probable				R2	
	Rara		R8			
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		IMPACTO				

Elaborado por: Los Autores

7.4 PLAN DE ACCIÓN

Riesgo 1:

Evento: Que la competencia reaccione ante nuestro proyecto.

Plan de Acción:

- Bajar el precio de nuestro producto.

- Elevar la cantidad de leche y dejarla al mismo precio.

Riesgo 2:

Evento: No obtener la acogida deseada por parte de los clientes.

Plan de Acción:

- Ofrecerle incentivos como el afiliarlos al IESS.

Riesgo 3:

Evento: Control de precios sobre Leche en Funda en el mercado por parte del Gobierno.

Plan de Acción:

- Vender la leche al precio mínimo.
- Ofrecer más cantidad de leche al mismo precio.

Riesgo 4:

Evento: Escasez de Leche (Materia Prima).

Plan de Acción:

- Pedir materia prima (leche) a la planta de Santo Domingo.
- Comprar la materia prima a la competencia.

Riesgo 5:

Evento: Falta de acceso a financiamiento para sostener el crecimiento.

Plan de Acción:

- Buscar financiamiento a la empresa madre.
- Pedir financiamiento a bancos.

Riesgo 6:

Evento: El poco interés por parte patronal con los incentivos y capacitaciones.

Plan de Acción:

- Buscar el interés a los altos mandos de la empresa madre.

Riesgo 7:

Evento: Renuncia de personal clave en la Región D.

Plan de Acción:

- Ocupar el puesto abandonado ofreciéndole el cargo a un empleado de la empresa.
- Buscar a un candidato idóneo fuera de la empresa.

Riesgo 8:

Evento: El poco interés por parte de los trabajadores de ser capacitados.

Plan de Acción:

- Exigir que la capacitación la deben de aprobar.
- Realizar una sanción monetaria si no aprueba la capacitación.

7.5 CONCLUSIÓN

La finalidad de realizar este proyecto fue de desarrollar un plan estratégico que ayude a la empresa ECUALECHE a resolver los problemas que están aquejando en una de sus regiones (Región D- Región Austro) de la empresa, mediante la aplicación de la herramienta Cuadro de Mando Integral.

Referente al objetivo específico uno, que tiene que ver con realizar un diagnóstico del departamento de ventas de la empresa, con la idea así de poder llegar a conocer la situación actual de la misma, para llegar a cumplir dicho objetivo se realizó la observación directa y también se llevó a cabo una entrevista con el Gerente Comercial de la empresa donde se pudo cumplir con lo propuesto, llegando a conocer a la empresa con más profundidad y esto a su vez ayudo a establecer un pre-diagnóstico de la compañía ECUALECHE.

Cuando se culminó la recolección de información con la investigación descriptiva y con ayuda de las herramientas utilizadas (entrevista, observación directa) se pudo ver que la empresa tiene un gran problema con la Región D (Austro), siendo esta la región con menor venta de leche en funda.

Una vez ya determinado el lado flaco de la empresa acudimos a realizar encuestas al departamento de venta de la Región D, para saber con más exactitud lo que ocurría dentro de allí, dando como resultado la desorganización en el momento de la distribución de la leche en funda en Loja, también la falta de capacitación y de incentivo al personal que labora allí.

Para cumplir con el objetivo dos que se refiere a proponer un plan estratégico que ayude a resolver las problemáticas ya mencionadas se procedió a realizar un personificación de la misión para la región D, luego con ayuda de la matriz FODA se pudo saber las fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, se hizo también se resolvió el PEST el cual confirmo que la empresa es tiene muchas ventajas en el mercado de lácteo tanto en lo político, económico, social y en lo tecnológico, se realizó también un análisis BCG el cual nos indicó que el producto (Leche en funda) se

encuentra en el cuadrante INTERROGANTE, eso fue una buena noticia ya que dio esperanza para que el proyecto ayude a ganar más cobertura en el mercado, por último se realizó un análisis de la matriz EFE-EFI-IE lo cual nos mostró que la empresa ECUALECHE tiene todo a su favor para sacar adelante la leche en funda y que este genere una mayor rentabilidad.

Luego cumplir con el objetivo tres, que se trata de diseñar un sistema de gestión por resultado mediante el Cuadro de Mando Integral, para esto elaboramos estrategias con su respectivo objetivos estratégicos siempre enfocados en las cuatros perspectivas del Balanced Scorecard monitoreado con indicadores financieros y no financieros y medido con metas reales y designando a responsables para su cumplimiento.

Para el objetivo cuatro se contó con la ayuda de los empleados del departamento de venta de la empresa realizando una lluvia de ideas de los posibles riesgos que el proyecto pueda sufrir con su respectiva probabilidad de ocurrencia y su impacto, para al final realizar un plan de acción en el caso de que el supuesto riesgo se hiciera realidad.

7.6 RECOMENDACIONES

Se recomienda realizar la contratación de otro supervisor, el cual se encargue de la zona de Loja, para que este pueda organizar dicho sector en la distribución de leche en funda, así como la captación de nuevos clientes.

Se recomienda realizar una agenda de capacitación, para que los empleados se sientan con el suficiente conocimiento para cumplir con sus obligaciones.

Se recomienda a la empresa que se tome muy en cuenta este proyecto a tal punto que lo pueda implementar este plan estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral.

Se recomienda a la empresa que incentiven a sus trabajadores con charlas, eventos especiales o económicamente para poder mejorar el ambiente laboral y así puedan elevar más su desempeño laboral.

Se recomienda a la compañía que personifique la misión para que la Región D sienta el compromiso más serio para con la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Ávalos, L. (2013). *Matriz Boston Consulting Group*. Recuperado el 07 de Septiembre de 2015, de <http://queaprendemoshoj.com/que-es-la-matriz-boston-consulting-group/>
- CHAPMAN, A. (2004). *Análisis de la Matriz FODA*. Recuperado el 07 de Septiembre de 2015, de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- Chapman, A. (2004). *Análisis de la Matriz PEST*. Recuperado el 07 de Septiembre de 2015, de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- CIL ECUADOR. (19 de Diciembre de 2014). *cilecuador.org*. Obtenido de [cilecuador.org: www.cilecuador.org](http://www.cilecuador.org)
- David, F. (2006). *Concepto de Administración Estratégica*. Prentice Hall.
- EKOS. (29 de Diciembre de 2014). *ekosnegocios.com*. Obtenido de [ekosnegocios.com: http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5094](http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5094)
- Félix. (2014). *Matriz Boston Consulting Group*. Recuperado el 07 de Septiembre de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos61/matriz-crecimiento-participacion/matriz-crecimiento-participacion.shtml>
- Fleitman. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. (s.f.). *El Cuadro de Mando Integral (3ra Edición ed.)*. EDiciones Gestión.
- KAPLAN, R., & NORTON, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Lacteos San Antonio*. (s.f.). Obtenido de <http://nutri.ec/nosotros/>
- MKTrends S.A. (s.f.).
- Montoya, C. A. (2011). *El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa*. Recuperado el 07 de Septiembre de

2015, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003

Muñiz. (2010). *Marketing en el siglo XXI*. Centro de Estudio Financieros.

Ponce Talacón, H. (Septiembre de 2006). *La Matriz FODA; una alternativa para realizar diagnóstico y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. Recuperado el 07 de Septiembre de 2015, de Contribuciones para la Economía: <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.zip>

ECUALECHE Misión, Visión, Información General de la empresa. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Robert Kaplan, D. N. (2002). *The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.

Scaramussa, S. A. (2010). *La Contribución del Mando Integral como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la Gerencia*. Recuperado el 07 de Septiembre de 2015, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100002

SENPLADES. (2012). *Modelo de desarrollo, organización territorial y cambio constituyente en el Ecuador*. Quito: Senplades.

SENPLADES. (2013). *PLAN NACIONAL DEL BUEN VIVIR*. QUITO: SENPLADES.

Trends, B. P. (2009). *Balanced Scorecard*. Recuperado el 07 de Septiembre de 2015, de http://www.bptrends.com/publicationfiles/spotlight_0623091.pdf

ANEXO

ANEXO 1

**ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS,
DISTRIBUIDORES MAYORISTAS Y EMPLEADOS (LOGISTICA) DE LA
EMPRESA ECUALECHE REGIÓN D.**

Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque la alternativa que usted considere correcta según las siguientes especificaciones.

Informe general:

Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
5	4	3	2	1

No	PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1	¿Cree usted que la Región D está ayudando para que la empresa pueda cumplir con la visión?					
2	¿Cree usted que es importante mejorar el plan estratégico actual de la empresa?					
3	¿Cree usted que las estrategias de la empresa ECUALECHE necesita un cambio para aumentar las ventas?					
4	¿Está usted de acuerdo en que se implemente un nuevo plan estratégico en la empresa?					
5	¿El diseño del plan estratégico mejorara el incremento de ventas en el mercado?					
6	¿Cree usted que en el momento de la distribución de la leche en funda hay una desorganización?					
7	¿Cree usted que en el departamento de venta de su región necesitarían la presencia otro supervisor de ventas?					
8	¿Se siente motivado o incentivado por parte de la empresa para poder cumplir con su trabajo?					
9	¿Está usted recibiendo capacitaciones por parte de la empresa para poder cumplir con excelencia el rol que desempeña?					
10	¿Cree usted que la empresa aceptará la propuesta de un nuevo plan estratégico para beneficio de la misma?					

GRACIAS POR SU COLABORACION.

ANEXO 2

DATOS PARA PRONOSTICAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO

SEPTIMBRE

PUNTO DE EQUILIBRIO	Reg. D
Litros	460
Dólares	331
Precio	0,719
Costos y Gastos Variables	0,521
Contribución Marginal	0,198
Costos y Gastos Fijos Unit.	0,216
Costos y Gastos Fijos Total	100
Punto Equilibrio Litros	502
Punto Equilibrio Dólares	361

OCTUBRE

PUNTO DE EQUILIBRIO	Reg. D
Litros	486
Dólares	348
Precio	0,717
Costos y Gastos Variables	0,515
Contribución Marginal	0,202
Costos y Gastos Fijos Unit.	0,206
Costos y Gastos Fijos Total	100
Punto Equilibrio Litros	497
Punto Equilibrio Dólares	356

NOVIEMBRE

PUNTO DE EQUILIBRIO	Reg. D
Litros	486
Dólares	348
Precio	0,717
Costos y Gastos Variables	0,515
Contribución Marginal	0,202
Costos y Gastos Fijos Unit.	0,206
Costos y Gastos Fijos Total	100
Punto Equilibrio Litros	497
Punto Equilibrio Dólares	356

DICIEMBRE

PUNTO DE EQUILIBRIO	Reg. D
Litros	486
Dólares	348
Precio	0,717
Costos y Gastos Variables	0,515
Contribución Marginal	0,202
Costos y Gastos Fijos Unit.	0,206
Costos y Gastos Fijos Total	100
Punto Equilibrio Litros	497
Punto Equilibrio Dólares	356